

ADMINISTRACION TRIBUTARIA Y GESTION DEL GASTO PUBLICO

(BA-0035)

RESUMEN EJECUTIVO

PRESTATARIO Y GARANTE: Gobierno de Barbados

ORGANISMO EJECUTOR: Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos

MONTO Y FUENTE:

BID:	US\$ 8.100.000 (OC)
Banco Mundial:	US\$ 352.000 (donación)
Aporte local:	US\$ 2.215.200
Total:	US\$10.667.200

PLAZOS Y CONDICIONES:

Plazo de amortización:	20 años
Período de desembolso:	3 años
Tipo de interés:	variable
Inspección y vigilancia:	1%
Comisión de crédito:	0,75%

COFINANCIAMIENTO: Una donación de US\$352.000 del Fondo del FDI a través del Banco Mundial para contribuir a la implantación del IVA.

OBJETIVOS: Los principales objetivos del programa son:
a) fortalecer al Ministerio de Finanzas en el campo de la administración fiscal mediante el mejoramiento de la eficiencia operativa del Departamento de Ingresos Fiscales, el Departamento de Aduanas y Consumo y el Departamento de Impuesto Territorial;
b) mejorar la gestión y el control del gasto público mediante el fortalecimiento del desempeño de las entidades que participan en la preparación, ejecución y supervisión del presupuesto, y c) fortalecer la Oficina del Auditor General con el fin de poder implantar un sistema de auditoría del rendimiento.

DESCRIPCION: Consta de cuatro subprogramas que contribuirán al fortalecimiento institucional de: a) el Departamento de Ingresos Fiscales, b) el Departamento de Aduana y Consumo e implantación del impuesto sobre el valor agregado, c) el Departamento de Impuesto Territorial y d) la gestión del gasto público.

CLASIFICACION AMBIENTAL: El Comité del Medio Ambiente, en la reunión del 8 de febrero de 1993, clasificó esta operación en la Categoría II.

BENEFICIOS:

El programa contribuirá a la ejecución de un sólido sistema tributario y a una eficiente administración. Con respecto a los impuestos directos, que es responsabilidad del Departamento de Ingresos Fiscales, el programa ayudará a la implantación de la reforma tributaria promulgada en 1992. En lo que respecta a la reforma de los impuestos indirectos, el programa respaldará la implantación del impuesto sobre el valor agregado (IVA) y el mejoramiento de las funciones del Departamento de Aduana y Consumo en lo que respecta al cumplimiento de dicho impuesto. Fortalecerá la capacidad institucional de las entidades recaudadoras de ingresos participantes con el fin de que éstas puedan llevar a cabo sus funciones de liquidación y recaudación de impuestos de manera corriente y eficiente. Además, se mejorarán las funciones destinadas al cumplimiento y se proveerá el apoyo necesario para la implantación del sistema de impuesto sobre el valor agregado.

El apoyo técnico al Departamento de Impuesto Territorial mejorará la eficacia de su administración con sistemas de información a la administración, con el fin de proporcionar mejor servicio al público y mejorar la Oficina de Registro de Tierras.

El sistema presupuestario actual mejorará en el Ministerio de Finanzas, los ministerios de dirección y otras instituciones del gobierno con el fin de hacer que el presupuesto sea un medio funcional de implantar políticas públicas y planes de desarrollo. El programa respaldará la implantación de la auditoría del rendimiento con el fin de que los funcionarios públicos sean responsables no solamente de la gestión financiera sino también de su desempeño y de los resultados obtenidos.

RIESGOS:

La ejecución del programa puede verse afectada por demoras en el inicio de las actividades debido a posibles debilidades en la coordinación interinstitucional. Con el fin de reducir al mínimo este riesgo se han diseñado los subprogramas independientemente unos de otros. Se creará un Comité de Dirección de alto nivel con el fin de supervisar el progreso del programa y resolver las cuestiones de políticas.

**EXCEPCIONES A
POLITICAS DEL
BANCO:**

Se recomienda una dispensa de los procedimientos de adquisiciones del Banco, según lo solicitado por el Gobierno de Barbados, para la contratación directa del Centro Interamericano de Administradores Tributarios (CIAT) para la ejecución de los subprogramas de administración tributaria (I, II y III). El CIAT

es una organización internacional pública sin fines de lucro, especializada en el campo tributario, con probado historial. En la actualidad proporciona apoyo técnico en la ejecución de varios proyectos financiados por el Banco en América Latina y el Caribe. Dada su experiencia acumulada y el alcance y la índole de esta operación, se recomienda utilizar al CIAT para la ejecución del subprograma mencionado anteriormente.

**ESTRATEGIA DEL
BANCO EN EL PAIS
Y EN EL SECTOR:**

En vista de la recesión económica actual en Barbados, la estrategia del Banco se concentra en ayudar en el diseño y la ejecución de medidas de ajuste con el fin de restablecer el crecimiento y mejorar la competitividad de los sectores productivos. También se otorga alta prioridad al apoyo de programas destinados a mejorar la infraestructura productiva y la gestión de los recursos naturales. Existe también la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales de las entidades públicas con el fin de realzar el diseño y la ejecución de políticas y programas, así como la administración general del gobierno. Los programas de los sectores sociales deberán recalcar la racionalización y mejoramiento de la eficacia de los recursos dedicados a estas funciones.

El CPP destaca también una gran necesidad de fortalecer las capacidades institucionales de las entidades públicas con el fin de mejorar el diseño y la ejecución de políticas y programas, así como de la administración general del gobierno. Esta operación se propone responder a este último objetivo.

I. ANTECEDENTES

A. Antecedentes económicos

- 1.1 Los problemas de los pagos externos que han aquejado a Barbados desde fines de 1989 alcanzaron proporciones de crisis en el tercer trimestre de 1991. Una disminución de la llegada de turistas junto con una fuerte demanda de importaciones y las elevadas obligaciones del servicio de la deuda agotaron rápidamente las reservas de divisas del país. En respuesta a la crisis de pagos, y con el apoyo del Fondo Monetario Internacional (FMI), el gobierno promulgó estrictas políticas fiscales, monetarias y de ingreso a partir de agosto de 1991 para restablecer un equilibrio sostenible en las cuentas externas del país.
- 1.2 El principal objetivo fiscal fue reducir el déficit general a 1% del PIB en el ejercicio económico 1991/92 (de aproximadamente 8% registrado en 1990/91) y eliminarlo completamente en el ejercicio 1992/93. La carga del ajuste fiscal recayó más fuertemente en los gastos, que habrían de reducirse en 3,25% del PIB, que en los ingresos, que aumentaría en 1,75% del PIB. En el caso del gasto corriente, la meta principal fue reducir el total de la masa salarial en 1% del PIB por medio del despido de aproximadamente 8% de la fuerza laboral y la implantación de un 8% de reducción salarial general para todo el personal del gobierno central, con vigencia al 1 de octubre de 1991. La reducción drástica necesaria de los gastos de capital se habría de obtener al diferir los proyectos con poco o ningún financiamiento externo y mediante la reducción de transferencias de capital a las entidades del sector público.
- 1.3 Durante 1992 la política económica se concentró en la implantación del programa de estabilización aprobado en los últimos cuatro meses de 1991. En febrero el país firmó un acuerdo de derechos de giro con el FMI, para respaldar el programa de estabilización por un período de 15 meses. El programa se caracterizaba por políticas austeras de gestión de la demanda, destinadas a aumentar las reservas internacionales lo suficientemente como para permitir a Barbados llevar a cabo las reformas estructurales necesarias para restablecer la competitividad de sus exportaciones. Esto pondría al país en un rumbo de crecimiento económico sostenido y evitaría la necesidad de devaluar la moneda.
- 1.4 En 1992 las autoridades lograron cumplir las metas trimestrales establecidas en el acuerdo de derechos de giro, en especial en lo que respecta al déficit fiscal y al nivel de las reservas internacionales netas. Sin embargo, el restablecimiento de la estabilidad externa e interna se produjo a un costo elevado en términos de producto perdido y aumento del desempleo. La gravedad de la recesión sorprendió a las autoridades y las llevó a tomar medidas cautelosas para estimular la actividad económica en el

segundo semestre. En especial, en vista del elevado nivel de liquidez del sistema bancario, el Banco Central disminuyó su tasa de descuento del 18% al 15% en julio y al 12% en septiembre. La tasa mínima sobre los ahorros se redujo de 7% a 4% en el mismo período. También en septiembre el nivel de las reservas obligatorias que los bancos deben tener en forma de valores se redujo de 25% a 23% del total de los depósitos. Como resultado de estas medidas, el tipo de interés básico sobre los préstamos disminuyó a 11% a fines del año, de un nivel máximo alcanzado de 15%. Los tipos de interés sobre préstamos hipotecarios disminuyeron levemente y el tipo de los bonos del Tesoro, que había llegado a un máximo de 14% en mayo, disminuyó a 6% para fines del año.

- 1.5 En el segundo semestre de 1992 se tomaron algunas medidas fiscales para estimular la economía, específicamente la eliminación del impuesto de estabilización a las empresas y el restablecimiento de las exenciones de aranceles a la importación para ciertas firmas manufactureras. Pero la medida fiscal más importante durante el año fue la promulgación, en julio, de radicales reformas del sistema de impuestos directos, que habrán de entrar en vigencia durante un período que se extiende hasta 1994. Esta reforma fue concebida básicamente para simplificar el sistema tanto para los contribuyentes como para el gobierno. También eliminará las desigualdades acumuladas durante los años y la reglamentación que dio los incentivos económicos equivocados a particulares y a compañías. El núcleo central de las reformas fue la reducción de la tasa marginal impositiva máxima de 50% a 40% que se habrá de anular mediante la reducción o eliminación de asignaciones y exenciones especiales. En términos de ingresos, se concibió la reforma para que sea neutral.
- 1.6 Para la economía de Barbados las perspectivas a mediano plazo se ven empañadas por los graves problemas con que se enfrenta el turismo, la principal actividad económica del país. Entre los problemas figuran: la disminución de la competitividad, la reducción de la calidad del servicio y la administración, la necesidad de realizar grandes inversiones para renovar y actualizar la planta física y el continuo daño causado por la contaminación a las playas y zonas costeras. No obstante, si las políticas económicas se reorientan hacia la promoción y diversificación de las exportaciones, existen buenas oportunidades para aumentar y ampliar las exportaciones, inclusive el turismo.
- 1.7 El gobierno ha iniciado la implantación de un programa de ajuste estructural cuyo objetivo principal sería restablecer la competitividad internacional de Barbados y fomentar el crecimiento del producto. Este programa de ajuste estructural incluye una reforma integral de los sistemas de impuestos directos e indirectos para hacer posible que la economía de Barbados mejore la asignación de recursos y los incentivos a la exportación, agregue neutralidad y transparencia al sistema y facilite el comercio. Con la ayuda del FMI se estudió el sistema de impuestos directos a comienzos de

1992 y la reforma de estos impuestos se promulgó en julio de 1992, la cual entraría en vigencia en su mayor parte en 1993. El programa de estabilización fue concebido como el primer paso necesario pero no suficiente de un esfuerzo de ajuste que volvería a colocar a la economía de Barbados en un rumbo de crecimiento autosostenido. Es así que la estabilización ofrecería un respiro en el cual el país podría desarrollar e implantar un programa a mediano plazo de reformas estructurales orientadas hacia la mejora de la competitividad externa y a la eliminación de los desincentivos a la exportación. Más específicamente, se considera que el problema es principalmente reformar un sistema de impuestos e incentivos que se había vuelto muy complejo y carecía de neutralidad y transparencia. El problema de la neutralidad es evidente en el sistema de impuestos indirectos que consta de impuestos al comercio y al consumo destinados a proteger a las actividades de sustitución de importaciones - protección que a la larga pagan los consumidores locales y los turistas - y generar un fuerte prejuicio contra la exportación. El problema de la transparencia comprende el uso intensivo de incentivos y exenciones especiales para actividades específicas, que no se aplican automáticamente pero con frecuencia se aplican caso por caso, creando un grado de discreción administrativa que magnifica las distorsiones inherentes a los incentivos mismos, y hace que sea difícil avaluar la carga tributaria de los diversos agentes. La reforma tiene dos elementos clave: el reemplazo de los impuestos de timbre e impuestos al consumo actuales por un impuesto sobre el valor agregado (IVA), reduciendo la protección de la sustitución de importaciones y asegurando que el turismo y todos los otros exportadores tengan acceso a insumos importados a precios de libre comercio, y la eliminación gradual de los incentivos fiscales ad hoc y de las restantes barreras no arancelarias al comercio.

- 1.8 En 1993 las perspectivas para la economía de Barbados dependerán en gran medida del turismo. La información sobre reservas turísticas adelantadas indica que la tendencia creciente que se observó en el último trimestre de 1992 seguirá a un ritmo moderado durante 1993. En la agricultura, se espera que la producción de azúcar sea de 44.000 toneladas, que constituye un nuevo nivel bajo y significa 20% menos que el nivel deprimido de 1992. El desempeño del comercio y de la mayoría de los otros servicios reflejará el del turismo, mientras que la manufactura y la construcción dependerán en gran medida de las políticas económicas del gobierno. Las autoridades han indicado su intención de seguir haciendo menos estricta la política económica para reducir aún más el costo de los préstamos y así fomentar una recuperación de la inversión privada y la creación de empleos. Además, se esperaba que el Banco Central eliminara los límites existentes al crédito para actividades de distribución y adquisiciones de los consumidores como porcentaje del crédito total. El gobierno también anunció que, a partir del comienzo del ejercicio económico el 1 de abril, restituiría a los empleados del sector público el 8% que se les había reducido de los sueldos como parte del programa de estabilización. Sin embargo,

la postura más liberal en materia de política fiscal monetaria debería inducir un fuerte crecimiento de las importaciones en 1993. Una vez más, esto podría ejercer presión en la balanza de pagos y probablemente causar una pérdida de reservas, a menos que el aumento del ingreso proveniente del turismo sea considerablemente más fuerte que lo esperado y/o se pueda generar un sustancial influjo neto de capital externo.

- 1.9 La solución a este dilema es realzar la capacidad del país de ganar divisas, lo que implica mejorar la competitividad de las exportaciones y el turismo. Para este fin, las autoridades han señalado su intención de adoptar varias reformas fundamentales del sistema económico. Se espera que esto permita que el país reanude un sustancial crecimiento económico a mediano plazo, al tiempo que se evita un ajuste del tipo de cambio que es indeseable. El elemento clave de dicha estrategia es una reforma de las políticas de impuestos indirectos y de comercio exterior del país destinadas a eliminar el existente sesgo antiexportación. Esto se lograría principalmente mediante el reemplazo del impuesto al consumo y los impuestos de timbre existentes por un nuevo impuesto sobre el valor agregado (IVA) y mediante la eliminación de barreras no arancelarias al comercio. El grado de éxito de este método dependerá de la cooperación entre el gobierno, el sector privado y los sindicatos para contener los aumentos de salarios y precios a mediano plazo.
- 1.10 Ante este telón de fondo debe considerarse que Barbados tiene una fuerza laboral de 137.000 personas, de una población de 255.000, y tiene una carga tributaria del 30% del PIB. Comparado con esto, en el año tributario 1990 se presentaron solamente 37.200 declaraciones individuales de impuesto a la renta. En el mismo año se presentaron 1.800 declaraciones de impuestos a la renta de las empresas. La mora en la presentación de declaraciones de impuestos de las personas podría ser hasta del 66%, por lo tanto es altamente deseable un aumento potencial del ingreso mediante mejores mecanismos de aplicación, y produciría aumentos considerables del ingreso, hasta US\$60 millones, sin tener que recurrir a ningún aumento de los impuestos.
- 1.11 En vista de lo anterior, constituye una alta prioridad para el gobierno implantar reformas tributarias y mejorar la gestión de la administración tributaria con el fin de reducir la evasión de impuestos y aumentar la recaudación de ingresos. También constituye una alta prioridad para el gobierno asignar recursos públicos en forma más eficiente, empleando un sistema de gestión del gasto público que permita un análisis minucioso de la política fiscal. Esta cooperación técnica proporcionará al Gobierno de Barbados las herramientas necesarias para lograr estos objetivos.

B. Estructura tributaria y gestión presupuestaria

- 1.12 Los ingresos tributarios constituyen la mayor parte del ingreso fiscal en Barbados, más del 90% del ingreso total. Durante la

última mitad de la década de los ochenta el gobierno introdujo medidas que pasaron la carga tributaria de la tributación directa a la indirecta. No obstante, en los últimos años se han adoptado varias medidas ad hoc para reducir el déficit y abordar consideraciones de financiamiento a corto plazo que estaban amenazando la equidad y la administración eficaz del sistema. De ahí la necesidad por la cual el gobierno está implantando las medidas. (Véase el Anexo I que contiene una descripción de la estructura fiscal de Barbados).

- 1.13 Las actividades de recaudación de ingresos son llevadas a cabo por tres departamentos del Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos, que son: el Departamento de Ingresos Fiscales, el Departamento de Aduana y Consumo, y el Departamento de Impuesto Territorial. El Departamento de Ingresos Fiscales tiene a su cargo la administración de los impuestos internos más directos con excepción de los impuestos territoriales. Este departamento necesita cambios en su estructura organizativa; no controla apropiadamente su volumen de trabajo, carece de control contable adecuado de los ingresos liquidados y recaudados, no cuenta con planes de trabajo adecuados ni control para aplicar los programas, en particular en recaudación y auditoría; tiene un sistema automatizado obsoleto y no posee un programa activo para alentar el cumplimiento voluntario.
- 1.14 El Departamento de Aduana y Consumo, si bien controla en forma eficaz los ingresos y el flujo de trabajo, se beneficiaría con el mejoramiento de la eficiencia de varias funciones, en especial la de cumplimiento (auditoría y recaudación). El Departamento de Impuesto Territorial verifica y registra los pagos en forma manual en fichas y se halla en extrema necesidad de implantar un control razonable de los ingresos mediante la racionalización del proceso del departamento y automatizando su contabilidad y otras actividades. El FMI había acordado con el gobierno que la administración del IVA estaría bajo la responsabilidad bajo el Departamento de Aduana y Consumo.
- 1.15 La gestión financiera del Gobierno de Barbados está regida por la Ley de Administración de Auditoría Financiera de 1985. Esencial para esta gestión es el Fondo Consolidado. Prácticamente todos los ingresos en efectivo del gobierno se depositan en el fondo y sólo pueden entregarse bajo la autoridad del Parlamento. Una vez que se entregan se colocan bajo la autoridad del Ministerio de Finanzas.

C. Organismos ejecutores y beneficiarios

- 1.16 El Ministerio de Finanzas y Recursos Económicos tendrá a su cargo la supervisión y coordinación de la ejecución de las actividades del programa a través de su Secretaría Permanente. La gestión financiera y económica general del gobierno es responsabilidad del Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos. Su funcionario principal es el Director de Finanzas y Asuntos Económicos que es responsable de la dirección, formulación de políticas, supervisión

financiera y gestión económica. A su cargo están dos Secretarios Permanentes, uno de finanzas y otro de asuntos económicos. La unidad de ejecución del programa estaría bajo la responsabilidad del secretario permanente de finanzas. Véase el Anexo I que contiene el cuadro institucional.

1.17 Hay ocho unidades principales en el Ministerio que llevan a cabo un total de trece actividades. El personal está compuesto de 780 miembros, de los cuales aproximadamente 300 son empleados profesionales y administrativos. La descripción de las actividades y las funciones de las diferentes unidades del Ministerio así como la distribución del personal también aparecen en el Anexo I.

1.18 Las principales entidades beneficiarias del programa de gasto público son las siguientes:

- a. Secretaría Permanente de Finanzas. La Secretaría Permanente de Finanzas tiene a su cargo la gestión financiera, incluido el presupuesto. La división de presupuesto y la unidad de política de gastos forman parte de la Secretaría Permanente. La división de presupuesto es responsable de los procesos técnicos de evaluación presupuestaria para el gobierno. La unidad de política de gastos es responsable de entregar fondos, mediante la emisión de garantías y otras formas de intervención.
- b. Oficina del Contador General. El Contador General es el gerente del sistema de información financiera del gobierno, responsable de la gestión de caja del gobierno y de la mayor parte de su notificación contable y financiera.
- c. Oficina del Auditor General. El Auditor General es esencialmente el vigilante financiero, en nombre del Parlamento, del poder ejecutivo del gobierno. Tiene acceso prácticamente ilimitado a cualquier registro o persona dentro del gobierno y de algunas empresas establecidas por ley y puede exigir testimonio bajo juramento.
- d. Departamento de Procesamiento de Datos. Toda la elaboración de datos financieros de rutina y gran parte de la contabilidad y otras actividades de información del gobierno se realiza en el Departamento de Procesamiento de Datos que forma parte de la oficina del Primer Ministro. El departamento cuenta con 62 empleados, de los cuales aproximadamente 30 son profesionales y técnicos, siendo el restante personal de apoyo.
- e. El Departamento de Ingresos Fiscales, el Departamento de Aduana y Consumo y el Departamento de Impuesto Territorial son las tres entidades de recaudación de ingresos del Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos. En el Anexo I se describen sus funciones y responsabilidades, los impuestos que administran y observaciones sobre sus procedimientos operativos.

D. La solicitud

- 1.19 El Gobierno de Barbados, a través del Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos, presentó al Banco el 3 de mayo de 1991 una solicitud para la realización de un estudio del sistema de administración tributaria y la gestión del gasto público. Como resultado de ello, el Banco financió una cooperación técnica de corta duración (ATN/SF-3816-BA) y se contrataron consultores para producir la documentación de apoyo necesaria para la preparación de este plan de operaciones. Esta cooperación técnica forma parte de la estrategia programada acordada entre el Gobierno de Barbados y el Banco.
- 1.20 En septiembre de 1991, diciembre de 1992 y febrero de 1993 se llevaron a cabo tres misiones del Banco con el fin de examinar junto con las autoridades nacionales el estudio de diagnóstico y la propuesta de asistencia técnica.

E. Estrategia del Banco

- 1.21 Durante una misión de programación realizada en julio de 1992 se trató con el gobierno la estrategia del Banco para 1992-95. El programa de préstamos para Barbados consta de trece proyectos con préstamos por un monto estimado de US\$315 millones.
- 1.22 El núcleo principal de las actividades del Banco es ayudar en el diseño e implantación de medidas de ajuste para restablecer el crecimiento y mejorar la competitividad de los sectores productivos. El deterioro de los frágiles ecosistemas del país, tanto marinos como terrestres, amenaza las bases mismas de los sectores de turismo y agricultura. En consecuencia, seguirán siendo una alta prioridad para el Banco los programas destinados a mejorar la infraestructura protectora y la gestión de los recursos naturales. Los programas de los sectores sociales se concentrarán en la racionalización y mejoramiento de la eficacia de los recursos que se dedican en la actualidad a estas funciones.
- 1.23 El CPP también destaca una gran necesidad de fortalecer la capacidad institucional de las entidades públicas con el fin de mejorar el diseño y la implantación de políticas y programas, así como de mejorar la administración general del gobierno. Esta operación está destinada a responder a este último objetivo.

F. Asistencia de organismos externos

- 1.24 El Gobierno de Barbados y organismos multilaterales han realizado varios esfuerzos importantes para abordar las deficiencias del sistema tributario y de gestión financiera. El FMI ha venido trabajando en la reforma del sistema de tributación directa e indirecta de Barbados. El Banco Mundial está tratando con las autoridades nacionales el tema de los aranceles a la importación como parte del préstamo de ajuste estructural en el marco de

reformas de los regímenes de comercio e impuestos, incluida la administración pública y la privatización. El nivel de compromiso y el cronograma del Gobierno de Barbados para llevar a cabo estas últimas medidas aún no han sido sistematizados plenamente.

- 1.25 Con ayuda del FMI a comienzos de 1992 se estudió el sistema de tributación directa, lo que llevó a la reforma de los impuestos directos promulgada en julio de 1992. El estudio incluyó impuestos personales, a las empresas, de estabilización, sobre la nómina y sobre la propiedad. Al examinar propuestas de reforma de estos impuestos, se prestó especial atención a las cuestiones de eficiencia y competitividad. La estrategia para implantar la reforma del sistema de impuestos directos abarca el período 1992-94 (un enfoque gradual) y las proyecciones sobre ingresos provenientes de estas medidas señalan que se habrá de lograr neutralidad de ingresos en 1992/93.
- 1.26 El estudio del sistema de impuestos indirectos se realizó en la segunda mitad de 1992 también con la asistencia directa del Departamento Fiscal del FMI, y el gobierno está analizando actualmente varias propuestas. La reforma del sistema de impuestos indirectos tiene como objetivo eliminar toda carga sobre la exportación de bienes, carga sobre el uso de bienes de capital, eliminar la complejidad y el efecto de cascada de las cargas tributarias y la distorsión del consumo y la producción. Al abordar los defectos del sistema existente y los objetivos que se han de lograr, el reemplazo del impuesto al consumo y de los impuestos a los servicios que existen en la actualidad por un impuesto sobre el valor agregado es la estrategia que se recomienda y que se está aplicando en la actualidad.
- 1.27 El 2 de diciembre de 1992 el Banco aprobó un programa multi-sectorial de preinversiones para fortalecer la programación de las inversiones y la gestión del ciclo de proyectos en el sector público. Estos programas se complementarán y beneficiarán unos a otros con el mejoramiento de la gestión del gasto público y del sistema presupuestario.

II. OBJETIVOS

- 2.1 La contribución del Banco sería:
 - a. fortalecer al Ministerio de Finanzas en el campo de la administración fiscal mejorando su eficacia operativa en las tres entidades recaudadoras de ingresos del gobierno central, principalmente el Departamento de Ingresos Fiscales, el Departamento de Aduana y Consumo y el Departamento de Impuesto Territorial, y ayudar en la implantación de la reforma tributaria;

- b. mejorar la gestión y el control del gasto público mediante el fortalecimiento del desempeño de las entidades que participan en la preparación, implantación, supervisión y ejecución del presupuesto, específicamente la división de presupuesto y la oficina del contador general, y
- c. fortalecer a la Oficina del Auditor General con el fin de que pueda implantar un sistema de auditoría del rendimiento.

III. DESCRIPCION DEL PROGRAMA

- 3.1 Para lograr los objetivos de esta cooperación técnica se contratará consultores para ayudar al gobierno a mejorar sus procedimientos operativos y su capacidad de gestión. 1/ El programa propuesto consta de cuatro subprogramas:

Subprograma I: Fortalecimiento institucional del Departamento de Ingresos Fiscales.

Subprograma II: Fortalecimiento institucional del Departamento de Aduana y Consumo e implantación del impuesto sobre el valor agregado.

Subprograma III: Fortalecimiento institucional del Departamento de Impuesto Territorial.

Subprograma IV: Fortalecimiento institucional de la gestión del gasto público.

A. Descripción de los subprogramas y recursos necesarios

1. Subprograma I. Fortalecimiento institucional del Departamento de Ingresos Fiscales

a. Objetivos específicos

- 3.2 El objetivo del subprograma propuesto es: a) fortalecer la capacidad del Departamento de Ingresos Fiscales de llevar a cabo sus responsabilidades de evaluación y recaudación de impuestos debidos al gobierno en forma corriente y eficiente, y b) implantar con éxito la reforma de impuestos directos promulgada en 1992.

b. Descripción general y campos de acción

- 3.3 El subprograma propuesto proporcionará asistencia técnica y desarrollará sistemas y procedimientos en los siguientes campos:

1/ Internacionales, 344 meses/hombre, y nacionales, 204 meses/hombre.

a) organización, recursos humanos, relaciones públicas y gestión; b) sistemas y procedimientos tributarios; c) sistema de información a la administración, y d) capacitación.

- 3.4 **Organización, recursos humanos, relaciones públicas y gestión.** El subprograma ayudará a diseñar e implantar una estructura organizativa más moderna para el Departamento de Ingresos Fiscales. Se elaborarán criterios específicos para un proceso de examen de la productividad en el empleo, se ayudará en su implantación y se orientará al departamento en el establecimiento de un programa de relaciones públicas.
- 3.5 **Sistemas y procedimientos tributarios.** Un manual de política y procedimientos diseñado y utilizado para cada esfera operativa (registro único de contribuyentes, procesamiento de ingresos, almacenamiento, recuperación y sistema para morosos), y recomendaciones para revisión de las leyes y reglamentaciones tributarias que se presentarán al Parlamento. Un registro único de contribuyentes con toda la información necesaria para identificar en forma apropiada a los contribuyentes y que pueda respaldar sistemas eficaces de impuestos y recaudación con todos los programas, procedimientos y manuales operativos necesarios para mantener y actualizar el registro único; un sistema contable automatizado corriente capaz de proporcionar un registro de actividades financieras y no financieras, iniciar acciones apropiadas de cobro, controlar arreglos y proporcionar información sobre el estado, los años de la cuenta, montos, etc.; formularios rediseñados, programas, procedimientos y manuales operativos necesarios para la liquidación oportuna y precisa de los principales impuestos directos, procedimientos de tramitación, pago y cobro. Manuales, sistemas y procedimientos automatizados para la administración, registro y control de los grandes contribuyentes.
- 3.6 **Sistemas de información para la administración.** El subprograma ayudará al fortalecimiento de la infraestructura de tecnología de información del Departamento de Ingresos Fiscales para cumplir los siguientes objetivos: a) reestructurar el grupo de servicios de información como división separada; b) ayudar en la implantación de políticas y procedimientos operativos para este ámbito descentralizado de procesamiento de información; c) ayudar en el diseño, desarrollo e implantación de sistemas de información automatizados en administración tributaria y en recaudación de ingresos; d) ayudar con la eliminación gradual del sistema actual de información; e) establecer un vínculo de telecomunicaciones sincrónicas de alta velocidad con el Centro de Procesamiento de Datos del Gobierno (CPDG); f) proporcionar capacitación a funcionarios técnicos y de gestión de la nueva división de servicios de información.
- 3.7 **En el centro de los nuevos sistemas de información estará la base de datos tributarios relacionales que integra todos los datos pertinentes sobre contribuyentes, datos para la gestión de la**

institución y para la prestación de servicios al contribuyente. La información comprenderá, entre otros, archivos maestros sobre contribuyentes, libro mayor, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, cuentas atrasadas, cuentas en mora, historial de los contribuyentes, información legislativa, tramitación de declaraciones, información sobre impuestos retenidos en la fuente y datos de auditoría. Los módulos de los programas de computación para cada una de la funciones enumeradas serán desarrollados y contenidos en un sistema único integral para la institución.

- 3.8 El sistema de información se implantará en un sistema de computadoras en red compuesto de una computadora de tamaño mediano, servidor de red local (LAN) y varias computadoras personales (PC). Este sistema estará conectado con una línea de telecomunicaciones a la unidad principal en el Centro de Procesamiento de Datos del Gobierno (CPDG) para el intercambio de información entre estas instalaciones y el Departamento de Ingresos Fiscales.
- 3.9 **Capacitación.** Capacitación en el servicio de funcionarios de la administración tributaria y técnicos en administración tributaria, en particular en el campo de sistemas de información tributaria que abarca las esferas del registro único de contribuyentes, presentación de declaraciones y almacenamiento de archivos, función de liquidación, tramitación de pagos, cuentas corrientes, recaudación de impuestos directos y auditoría interna. Además de los cursos sobre uso y funcionamiento de computadoras, un programa de visitas a ciertos países miembros del Banco en los que se han observado procedimientos y resultados satisfactorios en el campo de administración tributaria. Esta capacitación contribuirá a la aplicación eficaz de políticas, procedimientos y sistemas de gestión introducidos con el programa.
- 3.10 En el Anexo II se presenta una lista detallada de actividades por esfera para lograr los resultados deseados que se mencionaron anteriormente.

c. Recursos necesarios

- 3.11 **Servicios de consultoría 2/.** El subprograma necesitará la contratación de expertos en tributación y en sistemas de información por un total de 63 meses/hombre de consultores internacionales y 72 meses/hombre de consultores locales, como sigue:
- a. un experto internacional en administración tributaria como coordinador técnico para el proyecto por un período de dos años. El consultor tendrá amplia experiencia en modernizar la administración tributaria, proporcionará servicios en el campo

2/ En el Anexo II se presentan los términos de referencia.

de organización, política y procedimientos, sistemas de recaudación y participará en el diseño y la ejecución de los sistemas de información tributaria;

- b. un consultor internacional en administración tributaria con amplia experiencia en el diseño y gestión de sistemas de información tributaria por un período de dos años;
- c. servicios de consultoría de corto plazo por hasta 15 meses que cubran las siguientes áreas: técnicas y procedimientos de auditoría, sistemas de contabilidad y recaudación tributaria, sistemas y procedimientos de aplicación, procesamiento y almacenamiento de las declaraciones del registro de contribuyentes y capacitación de instructores;
- d. tres analistas/programadores locales para ayudar en el diseño, desarrollo e implantación de los sistemas de información tributaria automatizados y las bases de datos integrados por un período de 24 meses cada uno.

- 3.12 **Contrapartida local.** El Departamento de Ingresos Fiscales proporcionará el personal de apoyo técnico y administrativo y los materiales e instalaciones necesarios para la ejecución del programa. Dicho personal será nombrado a jornada completa. Esta es una condición previa para el primer desembolso de este subprograma (véase el capítulo III, sección F).
- 3.13 Los profesionales locales que actuarán como homólogos de los expertos serán proporcionados por el Ministerio de Finanzas y comprenderán los siguientes: un coordinador de subprograma, un gerente de sistemas de información (ingresos fiscales), cuatro analistas-programadores (ingresos fiscales), un gerente de auditoría de ingresos fiscales, dos profesionales de los cuales uno será contador diplomado y el otro tendrá un título en contabilidad y conocimientos de administración tributaria, y un especialista en administración tributaria. Los analistas-programadores y los contadores profesionales serán asignados por el gobierno dentro de los seis meses siguientes a la fecha de entrada en vigencia del convenio de cooperación técnica.
- 3.14 **Equipos y programas de computadoras.** Los consultores prepararán los requisitos en materia de recursos de computadoras para este programa luego de un análisis detallado del sistema existente y otras necesidades de información del departamento. En la medida de lo posible, los programas de computadoras y otros recursos del sistema actual deben integrarse al nuevo ámbito para reducir los costos. En general, la descripción de los sistemas, los programas de aplicación y los elementos de la red deben ser técnicamente compatibles con el equipo de computadoras de las otras entidades que participan en este programa de asistencia técnica. Deberá

adquirirse programas especializados para administración tributaria los que deberán adaptarse para responder a las metas del programa.

2. Subprograma II. Fortalecimiento institucional del Departamento de Aduana y Consumo e implantación del impuesto sobre el valor agregado

a. Objetivos específicos

3.15 Los objetivos del subprograma propuesto son: a) mejorar la eficiencia del Departamento de Aduana y Consumo de modo que puedan asignarse más recursos a las funciones de aplicación, y b) preparar al departamento para que administre el impuesto sobre el valor agregado (IVA) que se propone y maneje la transición a este nuevo tipo de tributación.

3.16 El subprograma propuesto:

- a. reorganizará al departamento para incluir una división que será responsable de la administración del impuesto sobre el valor agregado y ayudará en todas las esferas relativas a su implantación (capacitación, recursos humanos, sistemas administrativos y automatizados, equipo);
- b. ayudará al departamento en la elaboración de programas de aplicación para las funciones de auditoría y recaudación relacionadas con los derechos aduaneros, impuestos al consumo e IVA una vez que sea promulgado;
- c. ayudará al departamento en la elaboración de un sistema de información a la administración para el IVA y mejoramiento de los sistemas existentes de información a la administración para los impuestos restantes que están bajo la administración del Departamento de Aduana y Consumo;
- d. aumentará la eficacia y eficiencia del departamento para que pueda administrar en forma más eficiente sus recursos de personal y aumentar la recaudación de ingresos.

b. Descripción general y esferas de acción

3.17 El subprograma propuesto proporcionará asistencia técnica y sistemas y procedimientos de desarrollo en las siguientes esferas: a) organización, recursos humanos y publicidad; b) programa de contabilidad y recaudación de derechos aduaneros luego de las auditorías de importadores y de impuestos al consumo en mora; c) programa de auditoría para valoraciones aduaneras e impuestos al consumo; d) sistemas de información a la administración; e) actividades administrativas, sistemas de información tributaria y procedimientos para el diseño, la ejecución y el mantenimiento de la administración del impuesto sobre el valor agregado.

- 3.18 **Organización, recursos humanos y publicidad.** El subprograma ayudará en el diseño y ejecución de una estructura administrativa más moderna para el Departamento de Aduana y Consumo. Se proporcionará el personal necesario (dotación de personal, contratación, descripción de puestos, colocación y capacitación) para el establecimiento de una unidad o división para la administración del IVA; además, habrá actividades de apoyo para llevar a cabo las tareas necesarias relacionadas con publicidad y educación para que tenga éxito el proceso de implantación del impuesto sobre el valor agregado.
- 3.19 **Programa de contabilidad y recaudación de derechos aduaneros luego de auditorías de importadores y de impuestos al consumo en mora.** Ayudar en la preparación de especificaciones funcionales para las aplicaciones automatizadas que ejecuten un nuevo sistema de contabilidad y cobro, incluidas las instrucciones de procedimiento y de política. Ayudar a este Departamento a proponer mejores leyes para facilitar el cobro, incluidos poderes más amplios para embargar, obtener fallos contra propiedades, orden judicial para la venta de propiedades y mejor situación como acreedor, así como establecer la responsabilidad que tienen los directores de las empresas con respecto a impuestos atrasados.
- 3.20 **Programas de auditoría para valoraciones aduaneras e impuestos al consumo.** Elaborar un programa de auditoría que incluya un proceso de selección, manual de procedimientos para auditores y un sistema para medir la eficacia de los programas de auditoría.
- 3.21 **Sistemas de información a la administración.** El programa ayudará con nuevos recursos de tecnología de información para que la entidad cumpla las metas siguientes: a) establecer una unidad de gestión de recursos de información para el programa del IVA; b) ayudar en el diseño, desarrollo e implantación de un sistema de información automatizada para la administración del IVA y la recaudación de ingresos, y c) proporcionar capacitación apropiada para el uso y manejo de los nuevos sistemas.
- 3.22 **Equipos y programas de computación.** Los consultores prepararán los recursos de computación para este programa luego de un análisis detallado de las necesidades de información del programa del IVA propuesto. A partir del análisis de las necesidades de información se preparará la descripción de los sistemas, las aplicaciones y el cronograma de desarrollo de sistemas. En general, los programas y equipos de computación deben ser técnicamente compatibles con el equipo de computación de las otras entidades de este programa de asistencia técnica. Deberá adquirirse programas especializados para la gestión del IVA y adaptarlos para satisfacer las necesidades de la entidad.

- 3.23 En el Anexo III se presenta una lista detallada de actividades por esfera para lograr los resultados deseados que se mencionaron anteriormente.

c. Recursos necesarios

- 3.24 **Servicios de consultoría 3/.** Este subprograma necesitará la contratación de expertos en sistemas de tributación e información por 159 meses/consultor internacional y 48 meses/consultor local por períodos diversos. El Banco Mundial cofinancia este esfuerzo según se indica a continuación.

- a. un consultor internacional para auditoría por 12 meses;
- b. un consultor internacional para sistemas de información para la administración por 12 meses;
- c. un consultor internacional en IVA por 24 meses (seis meses serán cubiertos por el Banco Mundial);
- d. un consultor internacional analista de IVA/especialista en procedimiento por 18 meses;
- e. varios especialistas en capacitación para la auditoría, contabilidad y recaudación del IVA por un total de nueve meses/hombre (cuatro meses serán cubiertos por el Banco Mundial);
- f. un experto internacional en sistemas de información sobre el IVA por 24 meses (cuatro meses serán cubiertos por el Banco Mundial);
- g. dos analistas/programadores internacionales para el diseño y la implantación del sistema automatizado del IVA por 24 meses cada uno;
- h. dos analistas/programadores locales del IVA por 24 meses cada uno;
- i. capacitación en procesamiento electrónico de datos durante 3 meses;
- j. un experto internacional jurídico en IVA por 8 meses (que será cubierto por el Banco Mundial).

- 3.25 **Contrapartida local.** El Departamento de Aduana y Consumo proporcionará el personal de apoyo técnico y administrativo y los materiales e instalaciones necesarios para la ejecución de este

3/ En el Anexo III se presentan los términos de referencia.

subprograma. Los especialistas nacionales que se desempeñarán como homólogos del programa comprenderán lo siguiente: un auditor de Aduana y Consumo, cuatro analistas/programadores de Aduana y Consumo. Para la implantación del impuesto sobre el valor agregado se necesitará el siguiente personal: aproximadamente 75 personas para la unidad o división, de los cuales 17 serían absorbidos del personal que trabaja en el impuesto al consumo y el personal administrativo incremental asociado. Estos funcionarios deberán estar en funciones tan pronto como el IVA esté en funcionamiento, de conformidad con el progreso realizado en la implantación del subprograma. El nombramiento del director para la implantación del impuesto sobre el valor agregado es una condición necesaria para el inicio del proyecto para estas consultorías (véase el capítulo III, sección F). Además, se considera que la publicidad es un elemento esencial para la implantación fructífera de un nuevo impuesto. Por consiguiente, se necesitarán recursos para la producción de folletos y anuncios en televisión, radio y periódicos. El Banco Mundial contribuirá con una donación de US\$352.000 para financiar 24 meses/consultores para apoyar la implantación del IVA como se define en este documento.

3. Subprograma III. Fortalecimiento institucional del Departamento de Impuesto Territorial

a. Objetivos específicos

- 3.26 Los objetivos específicos del subprograma propuesto son: a) mejorar la eficiencia del Departamento de Impuesto Territorial de modo que se puedan asignar más recursos para la documentación adecuada de la propiedad, b) desarrollar un sistema de información a la administración para supervisar la eficacia de la administración, y c) proporcionar acceso más fácil a la información de tal modo que el departamento pueda mejorar su servicio al público y su vinculación con la Oficina de Registro de Tierras.

b. Descripción general y campos de acción

- 3.27 El subprograma propuesto comprenderá actividades en el campo de procesamiento de datos y en el campo de contabilidad y recaudaciones.
- 3.28 Contabilidad y recaudaciones. Se llevará a cabo un análisis de las funciones actuales de procesamiento que son parcialmente automatizadas y una simplificación de las diversas actividades eliminando las que no sean productivas y mejorando la precisión de los registros contables. Se preparará manuales de procedimiento y de políticas y se brindará capacitación sobre el nuevo sistema de información de modo que el personal pueda desempeñar sus funciones en forma más eficaz.

- 3.29 **Sistema de información para la administración.** El programa ayudará al Departamento de Impuesto Territorial a lograr las siguientes metas de tecnología de información: a) introducir tecnología de información a varios procesos de trabajo manual de la institución; b) establecer una nueva unidad de gestión de recursos de información; c) ayudar en el diseño, desarrollo e implantación de sistemas de información automatizados en valoraciones de tierra y recaudaciones, y d) proporcionar capacitación para el personal técnico de la nueva unidad de servicios de información.
- 3.30 El desarrollo de un sistema de información para la administración será realizado en forma modular por fases y se llevará a cabo capacitación en el servicio a cargo de consultores internacionales y locales para asegurar la adecuada transferencia de tecnología y la utilización oportuna de las aplicaciones elaboradas e implantadas. Dado que la transición de sistemas de información manuales a automatizados comprenderá el mejoramiento de las habilidades y funciones actuales del personal de Impuesto Territorial, en particular en los campos de auditoría y recaudación, se proporcionará capacitación especializada. Además, el personal que en la actualidad desempeña tareas manuales tendrá que ser redistribuido a otras actividades del sector público. Este subprograma respaldará la nueva capacitación necesaria para este personal.
- 3.31 En el Anexo IV se presenta una lista detallada de actividades por esfera para lograr los resultados que se mencionaron anteriormente.

c. Recursos necesarios

- 3.32 **Servicios de consultoría.** El subprograma necesitará la contratación de un analista/programador internacional en impuestos con amplia experiencia en impuesto territorial por un período de 24 meses. Se contratará un analista/programador local por un período de 24 meses. Los términos de referencia para este consultor se presentan en el Anexo IV.
- 3.33 **Contrapartida local.** El Departamento de Impuesto Territorial designará a un coordinador responsable de este subprograma (véase el capítulo III, sección F) y proporcionará el personal de apoyo técnico y administrativo así como los materiales e instalaciones necesarios para la ejecución del subprograma. Dentro de los seis meses siguientes al inicio de la ejecución del proyecto el Ministerio de Finanzas asignará dos analistas/programadores a este departamento. El Centro de Procesamiento de Datos del Gobierno (CPDG) presentará una lista de recursos de desarrollo del sistema al Departamento de Impuesto Territorial para que éste pueda cumplir con las necesidades del programa. Se presentará un informe anual para la aprobación del Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos y del Banco. Uno de los homólogos deberá ser un analista principal. En el Anexo IV se presentan los perfiles y los términos de referencia de estos profesionales.

- 3.34 Equipos y programas de computación. Los consultores prepararán los recursos de computación para este programa luego de un análisis detallado de las necesidades de información del programa de valoración de la tierra y recaudaciones. A partir del análisis de las necesidades de información se preparará la descripción de los sistemas, las aplicaciones y el cronograma de desarrollo de sistemas. En general, los programas y equipos de computación deben ser técnicamente compatibles con el equipo de computación de las otras entidades de este programa de asistencia técnica. Deberá adquirirse programas especializados para satisfacer las necesidades de la entidad.
- 3.35 Antes de la llegada de los consultores internacionales para este subprograma la sección de recaudaciones deberá haberse mudado físicamente a las nuevas oficinas del edificio de impuesto territorial (Edificio de Oficinas de Seguros Nacionales). Este requisito es esencial para facilitar la conexión de computadoras y la ejecución del subprograma.
- 3.36 Con el fin de asegurar la adecuada asignación de recursos de tiempo del personal de desarrollo de sistemas del Centro de Procesamiento de Datos del Gobierno (CPDG), debería subscribirse un acuerdo para este efecto entre el Departamento de Impuesto Territorial y el CPDG. Dicho acuerdo debería presentarse al Banco antes del inicio de los servicios de los consultores internacionales en sistemas de información a la administración.
4. Subprograma IV. Fortalecimiento de la gestión del gasto público
- a. Objetivos específicos
- 3.37 Los objetivos específicos de este subprograma son:
- a. respaldar al Ministerio de Finanzas en todas las esferas necesarias para producir una estrategia financiera plurianual que cubra los recursos existentes de ingresos y gastos, así como los nuevos ingresos y gastos corrientes y de capital que surjan de la estrategia de desarrollo;
 - b. mejorar el sistema presupuestario actual en el Ministerio de Finanzas, en los ministerios de dirección y otras instituciones del gobierno, con el fin de hacer que el presupuesto sea un medio funcional de implantar la política pública y los planes de desarrollo;
 - c. mejorar la capacidad de las empresas establecidas por ley y otras instituciones públicas de producir presupuestos que sean compatibles con el sistema presupuestario del programa adoptado

por el gobierno, con el fin de consolidar realmente el presupuesto del sector público no financiero;

- d. proporcionar a la Oficina del Contador General el apoyo de políticas y operaciones adecuado para facilitar el proceso de las transacciones contra el Fondo Consolidado;
- e. respaldar a la Oficina del Auditor General en la implantación del sistema de auditoría del rendimiento, con el fin de hacer que las organizaciones públicas sean responsables no solamente de la gestión financiera sino también de su desempeño y de los resultados obtenidos, para todo el sector público no financiero;
- f. implantar un sistema de información para la administración para vincular los módulos de formulación, ejecución y evaluación de la gestión del presupuesto, así como la unidad responsable del crédito público y el seguimiento de la deuda. También se elaborará un sistema complementario de información para la administración a fines de supervisar el ciclo del proyecto, el cual prestará servicios al Ministerio de Finanzas, al Contador General y al Auditor General;
- g. identificar programas de capacitación para funcionarios clave del gobierno que participan en el sistema de gestión financiera.

b. Descripción general y campos de acción

- 3.38 El subprograma propuesto proporcionará asistencia técnica y elaborará sistemas y procedimientos en los siguientes campos:
 - a) formulación presupuestaria, b) ejecución presupuestaria y c) auditoría.
- 3.39 **Formulación presupuestaria.** Un sistema completo de presupuesto por programa, incorporando todas las categorías programáticas e indicadores de desempeño necesarios; intercambio y procesamiento de información automatizada entre las entidades que efectúan gastos y el Ministerio de Finanzas, y dentro del Ministerio de Finanzas; capacitación de recursos humanos en todas las esferas pertinentes de la gestión financiera pública de las entidades que efectúan gastos y en el Ministerio de Finanzas.
- 3.40 **Ejecución presupuestaria y contabilidad.** Un sistema confiable de programación de ejecución mediante un mecanismo fortalecido de cumplimiento obligatorio (véase el Anexo I, página 00). Un sistema confiable de ejecución presupuestaria, a través de un proceso sistemático de aprobación y emisión de órdenes pagaderas. Intercambio de información automatizada entre la Oficina del Contador General y las entidades que efectúan gastos, el Ministerio de Finanzas y el Departamento de Procesamiento de Datos, garantizando

que todas las transacciones contra el Fondo Consolidado se realicen en tiempo real. Procesos automatizados de generación de informes.

- 3.41 **Auditoría.** Procedimientos mejorados de auditoría que permitan la auditoría del desempeño así como de la dirección. Un campo de acción más amplio del Auditor General que incluya todas las empresas estatutarias así como las entidades de gobierno. Intercambio automatizado de información con los componentes del ciclo del proyecto para un seguimiento eficaz del gasto público.
- 3.42 **Sistemas de información para la administración.** El programa ayudará en el fortalecimiento de los recursos de tecnología de información del Ministerio de Finanzas, de la oficina del Contador General y del Auditor General y de 12 entidades que efectúan gastos para cumplir las siguientes metas: a) establecer unidades de gestión de recursos de información en cada entidad; b) ayudar en el diseño, desarrollo e implantación de sistemas automatizados de información en la formulación, ejecución y auditoría del presupuesto; c) establecer vínculos de telecomunicaciones entre entidades y el Centro de Procesamiento de Datos del Gobierno para la transferencia de datos, y d) proporcionar capacitación adecuada para el uso y funcionamiento de los nuevos sistemas.
- 3.43 En el Anexo V se presenta una lista detallada de las actividades por esfera para lograr los resultados deseados.

c. Recursos necesarios

- 3.44 Servicios de consultoría 4/. Este subprograma requerirá la contratación de expertos en gestión financiera, 98 meses/hombre de consultores internacionales y 60 meses/hombre de consultores locales, por períodos de tiempo diversos como sigue:
- a. un experto internacional en gestión financiera que será el coordinador técnico del proyecto por un período de 18 meses;
 - b. un experto internacional en sistemas de contabilidad y de información para la administración por un período de 12 meses;
 - c. un analista de sistemas internacional por un período de 18 meses;
 - d. un experto internacional especializado en auditoría del rendimiento por un período de 12 meses;
 - e. un experto internacional en gestión presupuestaria por un período de 18 meses;

4/ En el Anexo V se presentan los términos de referencia para los consultores.

f. hasta 8 meses de consultoría de corto plazo en planificación financiera.

3.45 Contrapartida local. La Oficina del Secretario Permanente de Finanzas proporcionará el personal de apoyo técnico y administrativo y los materiales e instalaciones necesarios para la ejecución del programa. Los especialistas nacionales que se desempeñarán como homólogos de los expertos serán proporcionados por el Ministerio de Finanzas e incluirán los siguientes: un coordinador de subprograma, un asesor jurídico, un analista principal de sistemas y otro analista, especialistas en presupuestos de la división de presupuesto, un coordinador de capacitación, cuatro contadores, un consultor local con experiencia en sistemas de contabilidad e información a la administración por un período de 12 meses y dos analistas de sistemas locales para ayudar en el diseño y la implantación del sistema de información para la administración por un período de 12 meses cada uno (véase el capítulo III, sección F). Si se tomara la decisión de seguir adelante con la auditoría de valor por dinero, se necesitaría un analista/programador adicional una vez que se tenga el apoyo legislativo de esta auditoría.

3.46 Equipos y programas de computación. Los consultores prepararán los recursos de computación para este programa luego de un análisis detallado de las necesidades de información del proceso de revisión presupuestaria que se propone. A partir del análisis de las necesidades de información se preparará la descripción de los sistemas, las aplicaciones y el cronograma de desarrollo de los mismos. En general, los programas y equipos de computación deben ser técnicamente compatibles con el equipo de computación de las otras entidades de este programa de asistencia técnica. Deberá adquirirse programas especializados para satisfacer las necesidades de la entidad.

3.47 En el Anexo VI se presenta una lista del equipo que será adquirido para el programa, empleando el financiamiento del Banco. También contiene listas del equipo de capacitación para la ejecución del componente de capacitación e instrucción. El equipo será adquirido en etapas, de conformidad con el cronograma de ejecución que se anticipa para los diferentes sistemas que se desarrollen en los subprogramas y siguiendo las normas y procedimientos del Banco.

B. Ejecución del programa

1. Organismo ejecutor

3.48 La Oficina del Director de Finanzas del Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos tendrá la responsabilidad general de la ejecución del programa. Se nombrará a un coordinador del programa y se asignará al personal administrativo apropiado. Esta es una condición previa para el primer desembolso. El organismo ejecutor para

el subprograma I será el Departamento de Ingresos Fiscales, para el subprograma II será el Departamento de Aduana y Consumo, y para el subprograma III será el Departamento de Impuesto Territorial. La ejecución general de los subprogramas I a III se encauzará a través del respectivo director de cada uno de estos departamentos. Para el subprograma de gasto público la Oficina del Secretario Permanente nombrará a un coordinador a través de su oficina, el cual tendrá la responsabilidad de supervisar la ejecución del programa. Las necesidades en materia de personal homólogo se llenarán mediante reasignaciones del personal existente, redistribución del personal a otros departamentos o contratación de nuevo personal.

- 3.49 Se establecerá un comité de alto nivel para proporcionar pautas de políticas, aprobar planes de trabajo, examinar y aprobar los informes de progreso presentados por las entidades especializadas y realizar evaluaciones periódicas del programa. Se reunirá por lo menos cada trimestre. El comité estará presidido por el Secretario Permanente de Finanzas y estará compuesto por el Contador General, el coordinador de programas y el jefe del Centro de Procesamiento de Datos del Gobierno y representantes de las entidades especializadas para cada subprograma. El coordinador del programa actuará como secretario de este comité. Los jefes de los organismos de apoyo y otros funcionarios que trabajan en la recaudación de impuestos y en la gestión del gasto público participarán a solicitud del presidente. La creación del comité de dirección es una condición previa al primer desembolso. Véase el párrafo 3.68.

2. Entidad especializada

- 3.50 El apoyo técnico para la ejecución de los subprogramas I a III será la responsabilidad de una entidad especializada, el Centro Interamericano de Administradores Tributarios (CIAT), que será contratado por el Ministerio de Finanzas dentro de los 60 días de conformidad con el acuerdo que se firmará entre el Gobierno de Barbados y el Banco. Cada subprograma se ejecutará en forma independiente permitiendo de este modo flexibilidad en el ritmo de ejecución de cada uno de ellos. El CIAT será responsable de contratar y pagar a los consultores, seleccionar y adquirir el equipo y otras actividades administrativas pertinentes, de conformidad con las reglas y reglamentaciones del Banco. Los consultores asignados por la entidad especializada proporcionarán asesoramiento en gestión y en cuestiones técnicas al personal de la respectiva unidad de ejecución. El Anexo VII contiene los términos de referencia de la entidad especializada. La lista de consultores deberá ser presentada para la aprobación del Gobierno de Barbados y del Banco dentro de los 30 días siguientes a la firma del contrato de servicios por parte del CIAT.
- 3.51 El Banco Mundial, a través del Fondo para Desarrollo Institucional (FDI), contribuirá a respaldar la implantación del IVA con una donación de US\$352.000. Los consultores que serán financiados con

estos fondos (24 meses/hombre) forman parte del equipo internacional propuesto en el marco del subprograma II y serían contratados a través del CIAT.

- 3.52 El CIAT es una organización internacional pública sin fines de lucro, establecida en 1967. Entre 1983 y 1992 el CIAT realizó con todo éxito la primera etapa del programa RUC/CC (registro único de contribuyentes - sistema de cuenta corriente) en los países centro-americanos, Panamá y la República Dominicana (ATN/SF-2231-RE), la primera etapa del programa RUC/CC en el Uruguay y la segunda etapa en Honduras. El CIAT en la actualidad actúa como organismo especializado para proyectos en curso financiados por el Banco en Las Bahamas, Ecuador, El Salvador, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana, Suriname, Uruguay, Venezuela y dos proyectos regionales de capacitación para administradores tributarios superiores en Jamaica y Venezuela.
- 3.53 El CIAT es altamente capaz dada su experiencia acumulada y su historial. Tiene un enfoque multidisciplinario de modo que puede presentar a las autoridades tributarias una selección de los mejores consultores disponibles en el área. Debido al alcance y la índole de los servicios de consultoría, contratar al CIAT en este caso tiene una ventaja con respecto a contratar consultores independientes o firmas consultoras, en el sentido de que estos últimos generalmente pierden el contacto permanente con las entidades de administración tributaria de los países una vez que han terminado su trabajo. Por el contrario, la relación permanente entre el CIAT y sus países miembros significa que puede seguir formal e informalmente las actividades en las cuales ha participado y continuar proporcionando asesoramiento a administraciones tributarias una vez que los programas han finalizado. Sobre la base de un análisis de su capacidad institucional y técnica, y de otras actividades que llevará a cabo en los próximos tres años, el CIAT tiene la capacidad de realizar en forma satisfactoria la cooperación técnica propuesta.
- 3.54 El CIAT asignará un coordinador técnico para cada subprograma para que esté a cargo de la coordinación del personal de la entidad/firma y proporcione servicios de asesoramiento, dirección técnica y apoyo al Secretario Permanente de Finanzas en todos los asuntos relacionados con el programa. La planificación y ejecución del programa será preparada según se describe en la siguiente sección. Los planes de trabajo producidos asignarán tareas a diferentes equipos de trabajo y contendrán el trabajo y los cronogramas de ejecución que habrán de seguirse como marco de referencia para la supervisión y evaluación de la ejecución del programa. Cada entidad adquirirá el equipo y los programas de computación necesarios para el programa a través de la entidad especializada, de conformidad con las reglas de adquisiciones del BID.

3. Firma consultora

- 3.55 Para llevar a cabo el subprograma sobre gasto público se contratará una firma consultora siguiendo las normas y procedimientos del Banco.

4. Supervisión del Banco

- 3.56 El BID supervisará este programa a través de la Representación en Barbados. También será necesario que la Sede envíe misiones periódicas de examen al terreno. Estas deberán coincidir con momentos importantes en la ejecución del programa y con reuniones del comité de dirección para el programa.

C. Informes

- 3.57 La entidad especializada y la firma consultora prepararán los siguientes informes, los presentarán a la Oficina del Secretario de Finanzas para su estudio, aprobación y posterior presentación al Banco:
- 3.58 **Informe inicial.** Será presentado dentro de los 60 días siguientes al inicio de las actividades. Constará de: a) un plan general de trabajo que incluirá objetivos commensurables y resultados específicos esperados para cada semestre de la operación; b) indicadores de referencia preliminares para cada subprograma que serán utilizados para medir el progreso de los subprogramas y el éxito del desempeño al mejorar la administración tributaria y la gestión del gasto público; c) descripción y cronograma general de actividades, un presupuesto operativo y un plan de adquisiciones; d) un cronograma detallado de las actividades que se llevarán a cabo durante el primer semestre de la operación, así como una descripción de los recursos necesarios; e) la metodología de las entidades que será utilizada para la supervisión del proyecto; f) términos de referencia detallados para consultores internacionales y locales que serán contratados durante el primer semestre, además de un programa de adquisiciones que contenga la lista de equipos que se adquirirán para cada semestre, si se aplica, y g) la capacitación necesaria relacionada con la ejecución de cada subprograma.
- 3.59 **Informes trimestrales de progreso.** Se presentarán dentro de los 30 días siguientes al final de cada trimestre y contendrán lo siguiente: a) una evaluación del programa previo de trabajo realizado por la entidad especializada en el período inmediatamente precedente en cada campo de actividades, incluyendo una descripción del cumplimiento del cronograma y los resultados programados y acordados; b) comentarios sobre logros o defectos y formulación de recomendaciones al Ministerio de Finanzas y al Banco; c) un resumen de costos de los consultores contratados, equipo adquirido y otros gastos incurridos en la operación; d) programación y cronograma de actividades que se habrán de desempeñar durante el siguiente

trimestre y, si se considera necesario, nuevas actividades propuestas que puedan complementar y fortalecer las que ya están programadas; e) un estimado de los recursos necesarios para el siguiente trimestre; f) cualquier otro trabajo relacionado fuera de los términos de referencia; g) debería incluirse ingresos adicionales recaudados como resultado de la ejecución de los subprogramas, y h) examinar el cumplimiento con indicadores de referencia establecidos en el informe inicial.

- 3.60 **Informe final.** Deberá ser presentado dentro de los 30 días siguientes a la fecha del último desembolso. Con el mismo formato que los informes semestrales de progreso, deberá resumir las actividades llevadas a cabo y los resultados obtenidos en comparación con los objetivos y resultados programados originalmente, junto con un resumen detallado de costos por componente y esfera de actividad y una descripción de todo el equipo adquirido con financiamiento del BID que deberá transferirse formalmente al Ministerio de Finanzas.
- 3.61 El Ministerio de Finanzas, por intermedio de su Oficina del Secretario Permanente de Finanzas, presentará al Banco los siguientes informes:
- 3.62 **Informe a mediano plazo.** En mitad del período siguiente a la fecha efectiva de iniciación de las actividades, el informe deberá describir los resultados logrados en la evaluación a mediano plazo citada en el párrafo 5.2, así como el progreso en las actividades del programa y todo cambio que pueda considerarse necesario para la mitad restante del período de ejecución para asegurar que el subprograma cumpla con sus objetivos declarados.
- 3.63 **Informes financieros anuales.** Dentro de los 90 días siguientes al cierre de cada ejercicio económico del proyecto, más un informe final dentro de los tres meses siguientes al desembolso final. Todos los informes financieros deberán ser sometidos a auditoría por parte de una firma de contadores independientes aprobada por el Banco.
- 3.64 **Informe de evaluación ex post,** que se presentará dos años después de la presentación del informe final. Deberá tratar la repercusión y la difusión de los resultados del programa (véase la Sección de Evaluación).

D. Costo y financiamiento

- 3.65 El costo total del programa sería del equivalente de US\$10.667.200. El Banco financiaría US\$8.100.000 de su capital ordinario. El Banco Mundial financiaría US\$352.000 con recursos de donaciones del FDI. Los fondos de contrapartida local ascienden al 21% del costo total del programa, por un monto de US\$2.215.200. En el anexo de

cada subprograma se presenta un presupuesto pormenorizado. A
continuación se presenta un cuadro de costos consolidados:

Presupuesto consolidado BA-0035					
Categorías	BID	Banco Mundial	Contrapartida local	Monto	%
A. Subprograma I	1.903.500		360.000	2.263.500	21%
1. Entidad especializada 1/	1.253.500			1.253.500	
1.1 Honorarios	1.019.700			1.019.700	
2. Equipo	590.000			590.000	
3. Personal local			360.000	360.000	
4. Becas y capacitación	50.000			50.000	
5. Publicaciones	10.000			10.000	
B. Subprograma II	2.107.100	352.000	1.500.000	3.959.100	37%
1. Entidad especializada 1/	1.640.100	352.000		1.992.100	
1.1 Honorarios	1.381.300	352.000		1.733.300	
2. Equipo	417.000			417.000	
3. Personal local			1.500.000	1.500.000	
4. Becas y capacitación	20.000			20.000	
5. Publicaciones	30.000			30.000	
C. Subprograma III	484.000		106.800	590.800	6%
1. Entidad especializada 1/	383.400			383.400	
1.1 Honorarios	278.400			278.400	
2. Equipo	95.600			95.600	
3. Personal local			76.800	76.800	
4. Becas y capacitación	50.000			50.000	
6. Apoyo general			30.000	30.000	
D. Subprograma IV	2.128.100		85.000	2.213.100	21%
1. Firma consultora 2/	1.661.000			1.661.000	
1.1 Honorarios	664.400			664.400	
2. Equipo	407.100			407.100	
3. Personal local					
4. Becas y capacitación	60.000			60.000	
6. Apoyo general			85.000	85.000	
E. Costos no asignados	1.477.300		163.400	1.640.700	15%
98. Imprevistos	605.300		71.400	677.700	
Intereses 3/	791.000			791.000	
Comisión			92.000	92.000	
Inspección y vigilancia	81.000			81.000	
MONTO TOTAL	8.100.000	352.000	2.215.200	10.667.200	100%
Porcentaje	76%	3%	21%	100%	
1/ Incluye 14% de gastos general en categoría de inversión 1.1					
2/ Incluye 150% de gastos generales en categoría de inversión 1.1					
3/ Capital Ordinario (7%)					

E. Períodos de ejecución y desembolso

- 3.66 La cooperación técnica se llevará a cabo durante un período de 30 meses. El desembolso final está programado a los 36 meses de la fecha de entrada en vigor del convenio entre el Banco y el Ministerio de Finanzas.

F. Administración de los desembolsos

- 3.67 Los desembolsos de la contribución del Banco serán administrados por el Ministerio de Finanzas por medio de la Oficina del Secretario de Finanzas. Para dicho fin, el Banco podrá establecer un fondo rotatorio por un monto de hasta el 10% del total de la contribución del BID si así lo solicitare el Ministerio de Finanzas. Se realizará la reposición del fondo rotatorio de conformidad con los procedimientos del Banco para este fin, y el organismo ejecutor deberá presentar una solicitud por escrito, acompañada de un desglose de los gastos incurridos imputables a la contribución del Banco.
- 3.68 Las condiciones precedentes para los desembolsos del programa y de cada subprograma son las siguientes:
- a. para el inicio de cada uno de los subprogramas I, II y III, el contrato de servicios suscritos con el CIAT, y para el subprograma IV el contrato suscrito por una firma consultora;
 - b. nombrar a un coordinador general del programa y personal de apoyo que trabajarán a jornada completa en la Oficina del Secretario Permanente de Finanzas;
 - c. creación de un comité de dirección de alto nivel.
- 3.69 Antes del inicio de las obras por parte de la entidad especializada y/o firma consultora, el organismo ejecutor deberá presentar pruebas del nombramiento del siguiente personal homólogo local, a jornada completa, para cada subprograma:
- (i) **Subprograma I. Ingresos fiscales:** un coordinador de proyecto, un gerente de sistemas de información y un especialista en capacitación.
 - (ii) **Subprograma II. Aduana, Consumo e IVA:** un director del IVA en el Departamento de Aduana y Consumo; cuatro analistas/programadores en el Departamento de Aduana y Consumo.
 - (iii) **Subprograma III. Impuesto Territorial:** un coordinador de subprograma.

- (iv) Subprograma IV. Gestión del gasto público: un coordinador del subprograma, un asesor jurídico, un analista principal, un analista secundario, especialistas en presupuesto, un coordinador en capacitación, seis contadores.

IV. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficios

- 4.1 El programa propuesto es un elemento fundamental de las medidas de ajuste que el Gobierno de Barbados ha comenzado a implantar. Es una reforma tributaria que es neutral con respecto a los ingresos y diversifica la base tributaria. También implantará reformas del comercio. Este programa aborda el lado del ingreso así como el del gasto de la ecuación fiscal.
- 4.2 El beneficio principal del sistema de gestión de gasto es el sólido proceso de toma de decisiones que dicho sistema hará posible, mediante el suministro de información financiera oportuna, confiable y completa del sector público, así como mediante el fortalecimiento de la organización, los sistemas y la capacidad del personal en las esferas de presupuesto, contabilidad y auditoría.
- 4.3 La utilización de la tecnología de computadoras y la estrategia de sistemas de información que se propone dentro del Ministerio de Finanzas y la capacitación que se planea para este programa equiparán al personal para que pueda participar eficaz y eficientemente en el mejoramiento de las entidades de recaudación de ingresos.

B. Riesgos

- 4.4 Riesgos del proyecto. El Departamento de Ingresos Fiscales es la única entidad, entre las cuatro entidades beneficiarias de esta operación técnica, que se enfrenta ante riesgos relacionados con la transición de un sistema de información operativo a un nuevo sistema. Los errores en las fases de transición pueden afectar en forma adversa el desempeño del departamento a corto plazo. Para reducir este riesgo al mínimo, el comité de dirección y el coordinador del proyecto deben vigilar estrechamente todas las fases de este proceso.
- 4.5 El programa actual comprende varias entidades del Ministerio de Finanzas y existe el riesgo general de una implantación lenta debida a las dificultades en la distribución oportuna del personal que tendrá que recibir nueva capacitación o ser transferido, y la designación de nuevo personal calificado según lo necesite el programa. Para reducir estos riesgos al mínimo, los subprogramas

fueron designados de tal modo que los obstáculos en la ejecución de uno de ellos no perjudiquen o afecten a los otros. Será realizada la asignación de recursos para la capacitación de personal con el fin de facilitar la transición y la distribución adecuada de personal. Además, la estructura organizativa para la ejecución del programa incluye un comité de dirección de alto nivel, coordinadores nacionales para cada subprograma y el grupo consultor de la entidad especializada para que proporcione orientación y seguimiento que aseguren una ejecución apropiada y oportuna.

V. EVALUACION

- 5.1 El programa será evaluado centrándose en particular en el objetivo del mismo (Capítulo II), las actividades y los resultados (Capítulo III y Anexos II a V). En los siguientes párrafos se describen las evaluaciones que serán realizadas.
- 5.2 **Examen a mitad de período.** Dentro de 15 meses siguientes a la fecha de iniciación efectiva de las actividades del programa. El objetivo de este examen a mediano plazo sería determinar el progreso del proyecto, los resultados obtenidos, toda dificultad y discrepancia que pueda existir en la ejecución del proyecto y proponer recomendaciones para soluciones a los mismos (véanse los párrafos 3.57 y 3.64). El examen a mitad de período actualizará y refinará los indicadores de desempeño y de progreso. Si este examen revelara que no se están logrando los objetivos, el Banco podrá suspender los desembolsos. Este examen también informará sobre los estudios tributarios del Banco Mundial y del FMI, con énfasis en la política de tributación fiscal.
- 5.3 **Final.** Al final de la ejecución, la Oficina del Secretario Permanente de Finanzas realizaría una evaluación de actividades del proyecto como parte de su informe final. El Banco prestaría su ayuda para este propósito mediante su unidad fiscal, la cual proporcionaría apoyo técnico directamente o proporcionaría los servicios de consultoría necesarios. El informe final medirá el efecto de la operación en el ingreso tributario del gobierno; examinará las mejoras de las operaciones y la estructura técnica de la recaudación de ingresos y el gasto público en Barbados y el desempeño de los funcionarios que fueron capacitados mediante el programa. También se incluirá una evaluación del desempeño de la entidad especializada. Se hará hincapié en las dificultades encontradas durante la ejecución del proyecto y las maneras en que se resolvieron, una comparación de los resultados logrados durante la operación con los resultados propuestos al comienzo, con una explicación de la disparidad entre los dos, y, más especialmente, las medidas tomadas en el Ministerio de Finanzas como resultado de la asistencia técnica proporcionada.

- 5.4 **Evaluación ex post.** Al final del segundo año siguiente a la finalización de la ejecución del programa, la Oficina del Secretario de Finanzas realizará una evaluación ex post para determinar los resultados logrados durante ese período, en particular en lo que se refiere a la recaudación de ingresos, la reducción del incumplimiento, medidas para hacer cumplir y el uso que se le dio al sistema de información tributaria elaborado en el marco del programa. También realizará un inventario para actualizar la ubicación de los varios homólogos nacionales y recopilar una lista de las personas que recibieron capacitación durante la ejecución del programa.

PROYECTO DE RESOLUCION

BARBADOS. COOPERACION TECNICA REEMBOLSABLE PARA UN PROGRAMA DE
ADMINISTRACION DE TRIBUTACION Y GASTOS PUBLICOS

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, proceda a suscribir los acuerdos que sean necesarios con Barbados y adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones referido en el Documento _____ sobre una cooperación técnica, para la ejecución de un programa de administración de tributación y de gastos públicos.
2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$8.100.000, o su equivalente, con cargo a los recursos del Capital Ordinario del Banco.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter reembolsable de conformidad a las condiciones pertinentes especificadas en el Convenio de Cooperación Técnica.y

Table 1

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Revenues and Grants	420.8	446.8	486.1	545.9	560.4	639.4	682.7
Total Revenue	20.8	446.8	486.1	545.9	560.4	639.4	682.7
Current Revenue	420.8	446.8	486.1	545.9	560.4	639.4	682.7
Tax Revenue	373.0	394.3	429.4	478.0	490.0	586.3	605.2
Direct Taxes	184.3	181.3	224.0	223.5	213.0	259.4	231.2
Income, Profits,	158.7	166.1	189.8	198.8	189.2	198.9	173.0
Capital Gains							
Payroll & Work Force	5.2	-2.1	-1.0	-0.1	0.0	17.4	24.8
Property	20.4	17.3	35.2	24.8	23.8	43.1	33.4
Other (Stabilizat.)	-	-	-	-	-	-	-
Indirect Taxes	188.7	213.0	205.4	255.5	277.0	326.9	374.0
Sales & Production	97.9	115.7	127.5	141.3	158.3	166.0	190.1
External Sector	86.3	91.9	73.4	90.4	84.2	94.6	108.3
Other	4.5	5.4	4.5	23.8	34.5	66.3	75.6
Non Tax Revenue	47.8	52.5	56.7	66.9	70.4	53.1	77.5
Grants	-	-	-	-	-	-	-
Total Expenditures	471.9	628.5	585.9	633.4	658.4	741.7	821.9
Current Expenditures	371.6	442.0	461.5	486.2	532.6	609.5	641.5
Goods & Services	212.2	239.1	256.7	282.5	299.9	347.2	379.1
Wages & Salaries	162.8	180.3	198.3	225.9	239.4	278.4	307.3
Goods	49.4	58.8	58.4	56.6	60.5	68.8	71.8
Interest Paym.on Debt	25.2	33.5	74.6	59.0	61.7	68.3	73.3
Domestic	15.3	21.6	55.8	36.9	38.3	40.6	32.7
Foreign	9.9	11.9	18.7	22.1	23.4	27.7	40.6
Transfers & Subs.	134.2	169.4	130.2	144.7	171.0	194.0	189.1
Capital Expendit. &							
Net Lending	100.3	186.5	124.4	147.2	123.7	132.2	180.4
Capital Expendit.	102.6	186.4	124.2	121.4	122.9	137.2	177.2
Total Investment	68.5	127.5	71.1	70.3	84.1	97.6	136.6
Capital Transfers	34.1	58.9	53.1	51.1	38.8	39.6	40.6
Financial Invest.							
& Net Lending	-2.3	0.1	0.2	25.8	0.8	-5.0	3.1
Net Lending	-2.3	0.1	0.2	25.8	0.8	-5.0	3.2
Current Account							
Savings	49.2	4.8	24.6	59.7	27.8	29.9	41.2
Overall Balance	-51.1	-181.7	-99.8	-87.5	-95.9	-102.3	-139.3
(-Deficit)							
Fiscal Deficit							
Financ.	51.1	181.7	99.8	87.5	95.9	102.3	139.3
Domestic Financing	8.8	72.3	58.2	35.1	57.4	3.8	33.5
Foreign Sources	51.8	95.4	27.6	60.4	17.9	102.9	109.6
Cash Balance	-9.5	14.0	14.0	-8.0	20.6	-4.4	-3.8
GDP (million of							
Barbados dollars)	1730.6	1904.6	1990.0	2112.7	2302.8	2409.9	2646.0

Sources: Central Bank of Barbados and Ministry of Finance.

	1987	1988	1989	1990	1991	Prel. 1992	1992
Revenues and Grants	737.0	896.1	1002.2	944.0	1026.5	985.1	1005.4
Total Revenue	737.0	896.1	1002.2	944.0	1026.3	985.1	1005.2
Current Revenue	737.0	896.1	1002.2	944.0	1026.3	985.1	1005.2
Tax Revenue	632.5	767.3	823.3	872.6	959.0	916.5	924.4
Direct Taxes	202.6	304.4	367.4	379.1	443.6	437.0	444.9
Income, Profits, Capitals Gains	133.2	186.3	252.2	254.0	272.3	285.4	245.4
Payroll & Work Force	36.8	77.2	84.1	85.9	93.0	88.2	96.2
Property	32.6	40.8	51.0	39.1	60.3	53.4	53.4
Other (Stabilizat.)	-	-	-	-	18.0	-	49.9
Indirect Taxes	429.9	482.9	536.0	493.6	515.5	479.5	479.5
Sales & Production	217.6	260.0	311.9	283.7	318.9	327.1	327.1
External Sector	117.8	118.2	130.4	112.3	101.1	145.8	70.6
Other	94.5	84.7	93.7	97.6	95.5	6.6	81.8
Non Tax Revenue	104.5	128.8	78.9	71.4	67.3	68.6	80.8
Grants	-	-	-	-	0.2	-	0.2
Total Expenditures	890.0	965.9	1028.2	1175.4	1096.6	1021.1	1083.7
Current Expenditures	701.3	757.7	847.9	938.0	934.4	912.4	974.8
Goods & Services	419.9	436.5	504.6	553.5	540.4	490.5	506.4
Wages & Salaries	345.0	353.6	409.2	446.4	432.5	397.1	307.0
Goods	74.9	82.9	95.4	107.1	107.9	93.4	109.4
Interest Paym.on	98.5	109.5	112.4	134.4	151.2	188.1	182.7
Debt	45.6	45.5	58.1	72.7	99.5	-	128.2
Domestic	52.9	64.0	54.3	61.7	51.7	-	54.5
Foreign	182.9	211.7	230.9	250.1	242.8	233.8	285.7
Transfers & Subs.	188.7	208.2	180.3	237.4	162.2	108.7	108.9
Capital Expendit. & Net Lending	181.5	174.7	177.6	240.0	154.4	91.6	91.7
Capital Expendit.	121.9	177.6	117.6	154.7	n.a	69.2	n.a.
Total Investment	59.6	57.1	60.0	85.3	n.a	22.4	n.a.
Capital Transfers	7.3	33.5	2.7	-2.6	7.8	17.1	17.2
Financial Invest. & Net Lending	7.3	33.5	2.7	-2.6	7.8	17.1	17.2
Net Lending							
Current Account Savings	35.7	136.4	154.3	6.0	91.9	72.7	30.4
Overall Balance (-Deficit)	-153.0	-69.8	-26.0	-231.4	-70.1	-36.0	-78.3
Fiscal Deficit	153.0	69.8	26.0	231.4	70.1	36.0	78.3
Financ.							
Domestic Financing	57.4	24.8	8.5	255.9	71.3	154	154.6
Foreign Sources	139.3	82.1	27.3	-8.5	5.1	-85.7	-85.7
Cash Balance	-43.7	37.1	-9.8	-16.0	-6.3	-32.3	9.4
GDP (million of Barbados dollars)	2913.7	3099.2	3427.0	3440.3	3382.6	3166.0	3166.0

EL SECTOR PUBLICO NO FINANCIERO DE BARBADOS

I. GOBIERNO

- 1.1 A diferencia de otros países en los que se requiere divisiones del gobierno en administración central, regional y local, Barbados tiene solamente un núcleo central, equivalente a un gobierno central. Este núcleo de ministerios y otras instituciones comprende lo siguiente:

1. Gobernador General
2. Poder Judicial
3. Parlamento
4. Oficina del Primer Ministro
5. Gabinete
6. Ministerio de Administración Pública
7. Mediador
8. Auditoría
9. Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos
10. Ministerio de Agricultura, Alimentos y Pesquería
11. Ministerio de Justicia y Seguridad Pública
12. Fiscal General
13. Ministerio de Educación
14. Ministerio de Relaciones Exteriores
15. Ministerio de Salud
16. Ministerio de Vivienda y Tierras
17. Ministerio de Desarrollo de la Comunidad y Cultura
18. Ministerio de Trabajo, Asuntos del Consumidor y Medio Ambiente
19. Ministerio de Industria y Comercio
20. Ministerio de Obras Públicas, Comunicaciones y Transporte
21. Ministerio de Turismo y Deporte

II. ENTIDADES DE RECAUDACION DE INGRESOS EN EL MINISTERIO DE FINANZAS

A. Departamento de Ingresos Fiscales

1. Generalidades

- 2.1 El Departamento de Ingresos Fiscales es un departamento del Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos, dirigido por el Director de Ingresos Fiscales que está directamente bajo la autoridad del Secretario Permanente de Finanzas. En la actualidad el personal asignado a este departamento comprende 157 empleados.

2. Mandato

- 2.2 El departamento tiene un mandato escrito como sigue:

a. Objetivos generales

- (i) estimular el cumplimiento voluntario de los requisitos de las leyes tributarias;
- (ii) porcentaje de todas las categorías de contribuyentes y también durante la aplicación de sanciones legales cuando fuere necesario;
- (iii) administrar las leyes tributarias en forma equitativa e imparcial, así como con diligencia, firmeza, cortesía y eficiencia;
- (iv) aumentar al máximo la recaudación de impuestos, y
- (v) mantener el nivel más elevado de integridad con el fin de asegurar la confianza pública en el sistema tributario.

b. Función y responsabilidades

- 2.3 El Departamento de Ingresos Fiscales es responsable de la administración de leyes tributarias específicas dirigidas principalmente a la recaudación de impuestos para que el gobierno pueda cubrir los costos de los servicios sociales para beneficio de toda la comunidad de Barbados.
- 2.4 También administra otras leyes que tienen el objetivo de fomentar el desarrollo económico. Por consiguiente, el departamento, que es una de las principales entidades de recaudación de ingresos del gobierno, desempeña una función muy importante en ayudar al gobierno a llevar a cabo sus políticas fiscales.

c. Impuestos y leyes que administra

Ley de Impuesto a la Renta (incluido el impuesto a las empresas),
Ley de Entretenimientos Públicos de 1985,
Parte de la Ley de Ayuda a Hoteles (legislación de incentivo),
Ley de Tributación sobre Operaciones de Petróleo,
Parte de la ley de Desarrollo Industrial (industrias para exportación) (legislación de incentivo),
Ley de Empresas Internacionales (exención de ciertos impuestos),
Ley de Incentivos Industriales (construcción de fábricas) (legislación de incentivo),
Ley de Incentivos Fiscales,
Ley de Hoteles y Restoranes (impuestos a la venta),
Impuestos a las empresas de servicios aéreos,
Parte de la Ley de la Compañía Telefónica de Barbados (enmienda) (impuesto sobre renta de \$1.000 y más),
Ley de Impuestos sobre Servicios (impuestos sobre utilidades provenientes de cruceros),

Parte de la Ley de Envíos Marítimos (incentivo), 1982-39,
Parte de la Ley de Bancos (impuestos sobre activos), 1983-1,
Parte de la Ley de Impuestos sobre Remesas, 1982-22,
Ley de Impuestos sobre Pasajes, 1984-2,
Ley de Impuestos sobre Minerales Explotables, 1985-2,
Ley de Impuestos de Estabilización, 1992-9,
Ley de Impuestos sobre Estabilización de Compañías, 1991-22.

B. Departamento de Aduanas y Consumo

1. Generalidades

- 2.5 El Departamento de Aduanas y Consumo es un departamento del Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos, dirigido por el Contralor de Aduanas que está bajo la directa autoridad del Secretario Permanente de Finanzas. En la actualidad el personal asignado a este departamento se compone de 346 empleados.

2. Mandato

- 2.6 El mandato del Departamento fue redactado mientras se encontraba en marcha el estudio y se adjunta al presente.

3. Sistemas de información para la administración

- 2.7 Si bien se prepara una variedad de informes y se realizan reuniones de administración no existe un sistema formal para medir la cantidad y la calidad del trabajo desempeñado por el personal a nivel de trabajo ni para medir el tiempo necesario para llevar a cabo las tareas. Tampoco se cuenta con notificación sistemática de rubros tales como recaudación de ingresos, atrasos y costos.

4. Impuesto al valor agregado

- 2.8 Si el Gobierno de Barbados realizara la implantación de un impuesto sobre el valor agregado, como lo ha recomendado el Fondo Monetario Internacional, dicho impuesto sería administrado por el Departamento de Aduanas y Consumo por lo menos en los años iniciales.
- 2.9 Los motivos para esto son los siguientes: a) reemplazará el impuesto al consumo que en la actualidad es administrado por el Departamento, b) el personal superior ha realizado alguna planificación con respecto a los cambios potenciales, c) el departamento está bien administrado y tiene la confianza de sus clientes actuales, y d) el Departamento de Ingresos Fiscales no quiere asumir la responsabilidad y en la actualidad no puede esperarse que logre una implantación fructífera.
- 2.10 Se necesita transferencia de conocimientos y tecnología al Contralor de Aduanas y a su equipo de gestión, en especial en lo que respecta a la auditoría de valores notificados por importadores

en declaraciones de aduana y cálculos de los fabricantes que pagan el impuesto actual al consumo. Además, es preciso un programa vigoroso de recaudación de derechos e impuestos.

C. Departamento de Impuestos Territoriales

1. Generalidades

- 2.11 El Departamento de Impuestos Territoriales es un departamento del Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos, dirigido por el Director de Impuestos Territoriales que está bajo la directa autoridad del Secretario Permanente de Finanzas. Según la organización cuenta con 98 empleados. El departamento se divide en dos subdivisiones principales: una, la División de Valoración, dirigida por el subdirector de valoraciones, y dos, la División de Recaudaciones, dirigida por el contador superior. Ambos funcionarios están bajo la autoridad del director.

a. Mandato

- 2.12 El departamento no cuenta con un mandato escrito o declaración de misión que se haya distribuido a sus empleados.

b. Sistemas de información para la administración

- 2.13 Con el fin de que el departamento se vuelva más eficiente, es necesario realizar aplicaciones de computadoras para mejorar y seguir el curso de las transferencias de tierras de las parcelas grandes originales, pero, lo que es más importante, para mejorar considerablemente la precisión y oportunidad de la contabilidad, la facturación y los pagos. No se cuenta con nada de esto.

c. División de Valoración

- 2.14 Existen aproximadamente 80.000 parcelas de terrenos en Barbados, las cuales están trazadas e identificadas adecuadamente para fines de valoración y de tasación. El sistema de computadoras, manejado totalmente por el Departamento de Procesamiento de Datos del Gobierno, cuenta con un archivo maestro de las 80.000 parcelas. Los datos almacenados en el archivo comprenden ubicación geográfica del terreno, nombre y dirección del propietario, dimensiones del terreno y la valoración más reciente.
- 2.15 Dentro de las 80.000 parcelas de terreno, que están trazadas, identificadas y en el archivo maestro de la computadora, hay parcelas que han sido subdivididas, principalmente por miembros de familias sin haber hecho una transferencia legal adecuada. Como estas subdivisiones sin transferencia legal no están registradas, las facturaciones de impuestos producidas por la computadora se dirigen al propietario que figura en el registro. Periódicamente,

como es de esperarse, estos propietarios en el registro solicitan y reciben ajustes de los impuestos pagados o facturados.

2.16 Las aplicaciones de computadoras para las valoraciones lograrían los siguientes objetivos:

a. Establecer, como parte del archivo maestro, la identidad de lo que se describiría como grandes parcelas originales de tierra otorgadas o transferidas a los dueños originales de la tierra (es decir, las grandes propiedades).

b. Partiendo de los datos base descritos en el punto a) más arriba, realizar el seguimiento de la transferencia de las grandes parcelas originales de tierra a través de cada subdivisión subsiguiente de tierra para proporcionar un registro rápido para la resolución de diferencias sobre la responsabilidad de los impuestos en mora en los casos en que éstos surjan. En la actualidad, la resolución de estas diferencias constituye un proceso largo, engorroso y que lleva mucho trabajo.

d. Tasación de impuestos

2.17 El sistema de computación, que funciona con los datos que figuran en el archivo maestro (por ejemplo, ubicación geográfica, nombre y dirección del propietario, dimensiones y tasación) permite una factura anual de impuestos sobre el terreno. En la factura se incluye el monto de los impuestos atrasados. Los datos de contabilidad y gestión que surgen del proceso de facturación pueden mejorarse en gran medida.

2.18 Los informes de tasación producidos por la computadora tras la emisión anual de facturas de impuestos territoriales no distinguen tres categorías en las que se pagarán montos menores, que son las tierras de extensión como las de propiedad del gobierno, tierras sobre las que se pagarán devoluciones como las tierras agrícolas y tierras en las cuales están situados los hoteles, y tierras de propiedad de ciudadanos indigentes de Barbados, en cuyo caso la Junta de Socorro ha recomendado al Ministerio de Finanzas una reducción del impuesto fijado.

2.19 El sistema de computación mejorará para categorizar apropiadamente estas clasificaciones de contribuyentes y producir un informe que no sólo refleje los impuestos tasados en bruto, sino también identifique y cuantifique las excepciones.

e. Recaudación de impuestos

2.20 El sistema de computación no está diseñado ni administrado para ser sensible a las necesidades de gestión ni para servir al público

cinas del Departamento de Impuestos Territoriales de Barbados, se usa un proceso de uso intensivo de mano de obra:

- a. Se utilizan cajas registradoras y una cinta produce los recibos y los totales en caja correspondientes a la actividad del día.
- b. También se emite un recibo separado, escrito a mano. Se adjunta a este informe una copia del mismo.
- c. La copia del recibo escrito a mano que queda en la oficina se utiliza para tres fines:
 - (i) Las copias de la oficina se agrupan en lotes y se envían al Departamento de Procesamiento de Datos del Gobierno con el fin de que sean introducidas en la computadora para actualizar la cuenta del contribuyente (es decir, aplicar el pago contra la tasación). Este proceso tiene graves defectos y se señaló que podrían ocurrir errores considerables en la introducción de los datos y/o que el programa de computadoras tiene fallas. No se registran grupos completos y en los casos en que sí se registran, no se acreditan elementos de pago a rubros como atrasos, intereses, etc.
 - (ii) Debido a los problemas que se sostiene que existen en el proceso de computación, para cada pago se mantienen fichas de extracto de cuentas. Los recibos se colocan en forma manual en las fichas, pero éstas no registran los datos de tasación dejando solamente disponible la información sobre el pago.
 - (iii) La información anterior también se registra en forma manual en un libro diario de caja y se realiza el balance del efectivo recibido para depósito.
- d. La introducción de información en la computadora y el registro de datos a partir de los recibos lleva hasta seis semanas, y
- e. La administración no cuenta con un informe preciso y oportuno de los impuestos atrasados debido a las demoras y errores en la introducción de datos, a anomalías en la producción y a deficiencias en el diseño.

III. EMPRESAS CON FINES LUCRATIVOS

- 3.1 Hay trece empresas con fines lucrativos en las que el gobierno tiene una participación mayoritaria y tres con participación minoritaria; esto responde a las políticas fijadas por el

minoritaria; esto responde a las políticas fijadas por el ministerio que dirige el sector. Algunas de las más importantes son: la Empresa de Cemento Arawak, Ltda., Empresa Nacional de Petróleo, y las empresas manejadas por la Corporación de Inversiones de Turismo de Barbados.

IV. ENTIDADES DE SERVICIOS E INSTITUCIONES DE DESARROLLO PRODUCTIVAS

- 4.1 En la actualidad hay nueve empresas de servicios e instituciones de desarrollo productivas, y una de ellas (la Junta de Transporte de Barbados) está en trámite de privatización. Algunas de las más importantes son la Administración de Agua de Barbados, la Empresa de Comunicaciones del Caribe, y la Empresa de Desarrollo Agropecuario de Barbados, entre otras.

V. ENTIDADES DE SERVICIO NO PRODUCTIVAS

- 5.1 Tres instituciones públicas comprenden la categoría de entidades de servicios no productivas. Estas son la Corporación de Inversiones de Turismo de Barbados, La Junta de Turismo de Barbados y la Administración de Servicios de Saneamiento.

VI. JUNTAS ADMINISTRATIVAS CREADAS POR LEY

- 6.1 Las juntas administrativas creadas por ley son comisiones destinadas a reglamentar un vasto conjunto de políticas y procedimientos. Estas 12 juntas reglamentan áreas como cuidado de niños, cultura, deportes, capacitación, estándares, seguros, servicios públicos y conservación, entre otras.

VII. OTROS

- 7.1 Hay 10 instituciones públicas en Barbados que no están clasificadas en ninguna de las categorías mencionadas anteriormente, entre las que figuran museos, colegios, un instituto meteorológico, el Servicio Nacional de Drogas, y otras.

VIII. GESTION PRESUPUESTARIA

- 8.1 Solamente las instituciones gubernamentales presentan sus presupuestos en los estimados anuales para aprobación de la Asamblea. En el caso de que otra institución pública requiera una asignación presupuestaria del Fondo Consolidado, lo recibe a través de una transferencia de su ministerio de dirección. El monto global se refleja en la cuenta de transferencias en los estimados, para ese ministerio en particular.

EL CICLO PRESUPUESTARIO DEL GOBIERNO CENTRAL

EXAMEN Y DIAGNOSTICO

I. EL FONDO CONSOLIDADO

- 1.1 Barbados maneja todos los recursos disponibles para las operaciones del gobierno, incluidos los préstamos del extranjero para proyectos de inversiones, a través de una cuenta única denominada el Fondo Consolidado. De conformidad con la Ley de Administración y Auditoría Financiera, el Fondo Consolidado está reglamentado por los siguientes artículos:
 - a. Con sujeción a las disposiciones de ésta y cualquier otra ley que esté en vigencia en la actualidad, los ingresos de Barbados deberán pagarse al Fondo Consolidado.
 - b. La deuda pública de Barbados, incluido el interés sobre dicha deuda, pagos a fondos de amortización y reembolsos con respecto a esa deuda y los costos, cargos y gastos incidentales a la gestión de dicha deuda serán imputados al Fondo Consolidado.
 - c. No se pagará ninguna del Fondo Consolidado excepto bajo la autoridad de una orden emitida por el Ministro [responsable de finanzas] o por alguna otra persona que éste autorice por escrito.
 - d. Toda suma emitida de conformidad con la subsección (1) será destinada a cubrir el costo de los servicios públicos especificados por la ley de asignaciones para el año financiero durante el cual el retiro de fondos tendrá lugar o por servicios imputados legalmente al Fondo Consolidado.
- 1.2 En los estimados correspondientes a 1992/93 (Presupuesto Aprobado), el Fondo Consolidado recibe el siguiente ingreso (en dólares de Barbados):

Impuestos a la renta y a las utilidades	293.400.000
Impuestos a la propiedad	61.672.000
Impuestos sobre bienes y servicios	348.935.200
Impuestos sobre el comercio internacional	104.700.000
Otros impuestos	13.500.000
Ingresos no tributarios	62.702.345
Sumas especiales percibidas	100.394.100
Préstamos y adelantos	<u>2.624.100</u>
 Total de ingresos	 1.077.927.745
 Financiamiento exterior	 160.937.093
Financiamiento nacional	9.000.000
 Total de recursos	 <u>1.247.864.838</u>

II. EL CICLO DEL PRESUPUESTO

A. Política presupuestaria

1. Determinación de macroagregados

- 2.1 La determinación del marco macroeconómico en el cual se habrá de formular el presupuesto la realiza el Grupo Económico Conjunto, equipo de reciente formación compuesto por personal superior del Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos y del Banco Central. Este equipo reemplaza al Subcomité de Presupuesto y tiene la responsabilidad de estudiar indicadores de crecimiento real y metas con respecto al déficit. Proporciona proyecciones de ingresos, límites de gastos y normas para empréstitos. La mayor parte de los datos crudos los proporciona la Oficina de Estadísticas del Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos, los cuales son procesados por el Departamento de Estudios del Banco Central. También se tiene en cuenta el plan quinquenal de desarrollo principalmente para determinar las asignaciones sectoriales de gastos de capital. Las reuniones de este grupo para llevar a cabo esta actividad tienen lugar en agosto y septiembre.

a. Diagnóstico

- 2.2 Preocupa al Departamento de Estudios del Banco Central que la planificación macroeconómica no se refleje adecuadamente en la política presupuestaria. No obstante, este departamento reconoce que las proyecciones macroeconómicas en sí no siempre son confiables, puesto que tradicionalmente ha habido una tendencia hacia desviaciones considerables entre proyecciones y resultados concretos.

2. Emisión de circular presupuestaria

- 2.3 El Ministerio de Finanzas, en el marco de las normas proporcionadas por el Grupo Económico Conjunto, prepara una circular presupuestaria (o petición presupuestaria) que establece los parámetros que las entidades que realizan gastos utilizan para preparar sus estimados. Esta circular proporciona el marco macroeconómico y las metas presupuestarias generales, así como los límites generales al gasto corriente y de capital para cada entidad. Esta actividad se lleva a cabo durante septiembre.

B. Preparación de la versión preliminar de los estimados de presupuesto

1. Preparación de las versiones preliminares del presupuesto por parte de las entidades que efectúan gastos

- 2.4 Una vez que las entidades que efectúan gastos reciben la circular presupuestaria, preparan los estimados de los gastos corrientes y de capital, así como los ingresos estimados en los casos de las entidades en que esto corresponde. Los estimados deben proporcionar justificación adecuada de los gastos, incluyendo "notas explicativas" cuando se aplique. Los estimados deben reflejar solamente los proyectos de inversión de capital que hayan sido aprobados por el Comité Central de Planificación. Todos los préstamos que se hayan de recibir durante el año presupuestario que estarán destinados a financiar proyectos de capital deben incluirse en los estimados como "recibos de capital". Este documento se prepara en octubre.

a. Diagnósticos

- 2.5 Las estimaciones presupuestarias son preparadas por cada entidad que efectúa gastos siguiendo normas que incorporan algunos elementos del presupuesto por programa. Cada "cabeza" (o ministerio) es la categoría programática más alta. El segundo nivel de jerarquía son los "programas" y el tercer nivel son los "subprogramas". Este sistema tiene tres deficiencias principales: en primer lugar, los programas y subprogramas no están definidos adecuadamente. El producto de todos los subprogramas que componen un programa debe ser commensurable en unidades equivalentes que, al sumarse, den el producto total del programa. En el sistema actual, en muchos casos las actividades se han definido como subprogramas. En segundo lugar, las actividades y proyectos no se han incluido como categorías programáticas; la preparación del presupuesto en efecto se realiza a nivel de subprograma. En tercer lugar, no existen indicadores cuantificados del desempeño que permitan que el producto se mida en términos físicos, con lo cual se hace imposible realizar en forma eficiente un análisis y determinación de costos.

2. Presentación de estimaciones presupuestarias preliminares al Ministerio de Finanzas

- 2.6 Con la firma del oficial contador, la entidad que efectúa gastos presenta las estimaciones presupuestarias al Ministerio de Finanzas durante el mes de noviembre.

3. Examen de las estimaciones presupuestarias preliminares por parte del Ministerio de Finanzas

- 2.7 El analista presupuestario del Ministerio de Finanzas recibe los estimados de la entidad que efectúa gastos y los examina en detalle. Los niveles de gasto se comparan con los límites proporcionados por la circular presupuestaria, determinando el grado de cumplimiento con la política presupuestaria. Si el analista lo considera apropiado, puede examinar programas o proyectos individuales en comparación con el desempeño en el pasado y evaluar los niveles de gasto propuestos teniendo en cuenta las operaciones programadas para el año presupuestado. El analista del presupuesto presentará sus comentarios y observaciones al Comité de Estimaciones durante diciembre.

4. Examen de las estimaciones presupuestarias preliminares por parte del Comité de Estimaciones

- 2.8 Con los comentarios recibidos del analista presupuestario, el Comité de Estimaciones procederá a examinar las estimaciones presupuestarias. Si bien los presupuestos corrientes y de capital anteriormente se examinaban por separado, en la actualidad se examinan simultáneamente. El Gerente de la Unidad de Inversión Pública y el Secretario Permanente de Asuntos Económicos participan en el proceso de estudio, pero exclusivamente en lo que respecta a los gastos de capital. Además, el jefe de la entidad que efectúa gastos participará en el proceso, junto con su personal. El Comité de Estimaciones examina los presupuestos preliminares en diciembre y enero.

5. Ajustes a las estimaciones presupuestarias preliminares

- 2.9 En caso de que el Comité de Estimaciones formule observaciones sobre las estimaciones preliminares, éstas se devuelven al oficial contable de la entidad que realiza gastos para que introduzca modificaciones y lo vuelva a presentar. Si el nuevo documento preliminar sigue sin cumplir las normas del Comité, lo que a menudo sucede cuando tiene que realizarse una reducción considerable del nivel de gastos propuesto, el analista de presupuesto del Ministerio de Finanzas llevará a cabo los ajustes finales. Las estimaciones preliminares finales deberán prepararse en febrero, dos semanas antes de que comiencen las deliberaciones en la Cámara de Representantes. Una vez realizados los ajustes, las estimaciones preliminares pasan al Gabinete para su aprobación.

a. Diagnóstico

- 2.10 Las estimaciones preliminares iniciales preparadas por las entidades que efectúan gastos con frecuencia tienen niveles de gastos que exceden los límites indicados en la circular de presupuesto. Si el Comité de Estimaciones observa un exceso en el gasto, el documento será devuelto a la entidad con una instrucción de reducir un cierto porcentaje de los gastos, sin especificar el programa o subprograma en el que debe realizarse la reducción. Si el documento revisado por el organismo que efectúa gastos sigue sin cumplir con el límite, o si es necesario realizar reducciones por otros motivos, la Sección de Presupuesto del Ministerio de Finanzas recortará gastos donde lo considere apropiado. Sin embargo, no existe metodología definida y sistemática para realizar esta labor. En un sistema presupuestario completo, se pueden realizar ajustes en el gasto en forma racional mediante el análisis del producto y los costos de cada categoría.

C. Aprobación de las estimaciones presupuestarias

1. Aprobación de las estimaciones presupuestarias por parte de la asamblea

- 2.11 Una vez que el Gabinete haya aprobado las estimaciones, el Primer Ministro presenta el documento a la Legislatura, en tres partes diferentes: a) el documento presupuestario preliminar; b) el proyecto de ley de asignaciones (que cubre todos los gastos no establecidos por ley), y c) la escala de emolumentos personales (que cubre todos los gastos estipulados por ley). La Cámara de Representantes examina y aprueba el documento y lo pasa al Senado, generalmente en el lapso de una semana. El Senado posteriormente examina y aprueba la ley de asignaciones, aproximadamente en tres días.

2. Firma de la ley de asignaciones por parte del Gobernador General

- 2.12 El Secretario de Parlamento luego presenta el proyecto de ley de asignaciones al Gobernador General para su firma, luego de lo cual se convierte en ley. La ley estipula que para el 31 de marzo Barbados debe tener un proyecto de ley de asignaciones.

3. Asignaciones suplementarias

- 2.13 La Constitución de Barbados no estipula asignaciones suplementarias de ninguna clase, sin la autorización de la Cámara de Representantes. El oficial de contabilidad de la entidad que efectúa gastos debe presentar al Ministro de Finanzas una solicitud de asignaciones suplementarias, justificadas adecuadamente, y posteriormente esta solicitud pasa a la Cámara por el Gabinete. Esto puede tener lugar en cualquier momento durante el ejercicio

económico, hasta el 31 de marzo. Además, ninguna asignación que se haya realizado a una partida presupuestaria en algún subprograma o programa puede transferirse a otra partida presupuestaria aún dentro de la misma categoría programática, sin la autorización de la Cámara.

a. Diagnóstico

- 2.14 Si bien el sistema actual, con su rigidez con respecto a la modificación del presupuesto, estimula una programación técnica minuciosa en las etapas de preaprobación del ciclo del presupuesto, debería modificarse con un sistema completo de presupuesto por programa. Esto es con el fin de permitir que los gerentes de las entidades que efectúan gastos realicen modificaciones a los programas y subprogramas con un proceso de aprobación menos complejo.

D. Ejecución del presupuesto

1. Emisión de aprobaciones anuales por parte del Ministerio de Finanzas

- 2.15 Al comienzo del ejercicio económico, el 1 de abril, el Ministerio de Finanzas emite una aprobación anual al Contador General y a cada entidad que efectúa gastos, indicando el fondo total autorizado en las estimaciones presupuestarias. Esta es una notificación formal del ministerio con respecto a los límites de gasto, pero no especifica los montos que serán ejecutados por trimestre.

2. Emisión de aprobaciones trimestrales por parte del Ministerio de Finanzas

- 2.16 Con el fin de iniciar la ejecución del presupuesto, el Ministerio de Finanzas determina un límite de gastos para el primer trimestre, para cada entidad que efectúa gastos, y emite la autorización trimestral correspondiente al Contador General y a la entidad en cuestión. Este monto es determinado por el monto de recursos disponibles en el Fondo Consolidado para el trimestre en particular.

a. Diagnóstico

- 2.17 Si bien existe un acuerdo de que la ejecución del presupuesto y la gestión de caja son dos conceptos distintos en el ciclo del presupuesto, el hecho es que, en este caso en particular, son un mismo proceso. El sistema de aprobaciones, que en efecto es el único medio que tiene el Ministerio de Finanzas de controlar el ritmo de la ejecución presupuestaria, es un método para determinar las asignaciones trimestrales en efectivo a las entidades que efectúan gastos. Se determinan exclusivamente mediante la disponibilidad de efectivo en el Fondo Consolidado para el trimestre

correspondiente. Si bien es posible que se conozcan los compromisos con antelación, no se considera la ejecución a nivel de ingresos devengados; los motivos de esto son que una gran parte de los gastos son estipulados por ley (sueldos y salarios) y que el sistema de las entidades que realizan adquisiciones se encarga de las adquisiciones del gobierno, reduciendo el marco de un sistema contable de ingresos devengados lo suficientemente como para desmerecer su aplicación.

3. Emisión de comprobantes por parte de entidades que efectúan gastos

- 2.18 Con el fin de incurrir en un gasto, la entidad que efectúa gastos debe presentar un comprobante, detallando el programa, subprograma, código de partida, monto e índole de gasto a realizarse. El formulario llenado se presenta a la Oficina del Contador General, donde se determina si el gasto se halla en realidad dentro del límite establecido por la autorización trimestral, y si la categoría programática en particular mantiene un saldo suficiente en el marco del código de partida específico.

4. Pago de orden pagadera por el Contador General

- 2.19 Una vez que se determina que la solicitud se halla dentro de los parámetros necesarios, el Contador General emite la correspondiente orden pagadera contra la cuenta de la pagadera, manejada por el Banco Central. La orden pagadera es prácticamente un cheque, negociable en cualquier banco comercial. Si no hay suficiente efectivo en el momento particular para cumplir la obligación, el Contador General retendrá la solicitud y la pagará tan pronto como se disponga de fondos suficientes. Otra alternativa, en estos casos, es emitir el cheque con cargo al Fondo de Sobregiro del Banco Central. Este fondo, aprobado por la Asamblea, pagará los sobregiros hasta un monto equivalente al 17,5% del ingreso estimado del año. Una vez que se realiza el pago, el Contador General debita el monto de los registros de la autorización trimestral y la asignación específica.

E. Contabilidad

1. Estados de gastos mensuales

- 2.20 Al final de cada mes, el Contador General preparará una declaración de gastos, mostrando el gasto total correspondiente al mes y el gasto total acumulado correspondiente al año financiero, por subprograma. Este informe se remite a la Asamblea a través de su funcionario correspondiente para su estudio, dentro de los 30 días siguientes al fin del mes en cuestión.

2. Informe anual

2.21 El Contador General debe presentar un informe anual al director de finanzas y planificación y al Auditor General, que luego será remitido a la Asamblea. Este informe contiene lo siguiente:

- a. Resumen anual de cuentas
- b. Fuentes y aplicaciones de fondos
- c. Fondo Consolidado
- d. Estado de activos y cuentas corrientes
- e. Estado de deuda pública y fondos de amortización
- f. Estado de préstamos y créditos garantizados por el Gobierno de Barbados y fondos especiales
- g. Estado de adelantos y préstamos pendientes
- h. Apéndices
- i. Estado detallado de ingresos
- j. Estado detallado de gastos totales
- k. Estado detallado de gastos de capital
- l. Resumen de gastos corrientes y anexados desglosados
- m. Resumen de gastos de capital desglosados
- n. Notas al estado financiero.

2.22 La legislación que rige la gestión financiera requiere que este informe sea presentado a más tardar el 31 de julio para el ejercicio fiscal anterior.

a. Diagnóstico

2.23 Invariablemente se presenta un informe anual del Contador General a la Asamblea para la fecha límite establecida, y su alcance es bastante completo. Sin embargo, un estado importante que en la actualidad no se prepara es la cuenta de ahorros-inversiones-financiamiento. Esta cuenta debería reflejar tanto los ingresos como los gastos de acuerdo con una clasificación económica, y todas las partidas extrapresupuestarias pertinentes. Esto permitiría un análisis ex post del déficit en cuenta corriente, el déficit general, y las fuentes de financiamiento, en un estado integrado.

F. Evaluación

2.24 En la actualidad, la única evaluación sistemática de la ejecución presupuestaria está contenida en el informe anual del Contador General, que compara las estimaciones aprobadas con las asignaciones suplementarias y el gasto real. Una columna de excesos/ahorros muestra las variaciones. Sin embargo, este documento no se presenta sino tres meses después del ejercicio económico y su utilidad en materia de comentarios sobre el presupuesto es limitada. El documento de estimaciones no presenta ninguna información significativa para la evaluación.

- 2.25 La evaluación mínima que se lleva a cabo se limita a la ejecución financiera del presupuesto, ya que no existe evaluación sistemática del progreso físico del gasto de capital, salvo el que realizan individualmente los ministerios principales. Además, la evaluación financiera se realiza solamente en forma anual, una vez que el Contador General presente su informe. Pero ni el Contador General ni el Ministerio de Finanzas prepara un documento formal de evaluación presupuestaria.

G. Auditoría

- 2.26 El Auditor General tiene la responsabilidad de la auditoría de las operaciones del sector público. El auditor realiza la auditoría financiera ex post de todas las entidades del gobierno comprendidas en las estimaciones presupuestarias anuales y de algunas de las empresas establecidas por ley; la auditoría ex ante se realiza exclusivamente para los pagos de pensiones. Al 31 de diciembre se presenta a la Asamblea un informe anual, junto con un informe de asignaciones y el informe de Otras Cuentas, la cual examina que las cuentas se mantengan en un sistema correcto y establece posibles irregularidades o fraudes.
- 2.27 Diagnóstico: En la actualidad, el campo de acción del Auditor General no es la totalidad del sector público no financiero. La auditoría externa se realiza solamente para el gobierno central y ciertas empresas establecidas por ley, dependiendo de la ley individual que rija cada una de ellas. Las empresas que no requieren auditoría por parte del Auditor General contratan los servicios de auditores externos privados, los que a su vez presentan sus informes a la junta directiva de la empresa. Estas empresas no responden a ninguna otra instancia del gobierno para fines de gestión financiera.
- 2.28 Además, la auditoría se realiza solamente para fines de "dirección", es decir, para la gestión financiera. Dentro del contexto de un sistema presupuestario fortalecido que incluye indicadores de desempeño, la función del Auditor General tendrá que ampliarse para que pueda realizar auditoría de desempeño, o de "valor por dinero".

SUBPROGRAMA I
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL DEPARTAMENTO
DE INGRESOS FISCALES

I. ALCANCE DEL TRABAJO

A. En el campo de organización, recursos humanos, relaciones públicas y gestión

1. Reorganización del Departamento de Ingresos Fiscales

- a. Llevar a cabo un estudio de la estructura organizativa del departamento con el fin de identificar problemas de organización, funciones, toma de decisiones y gestión.
- b. Analizar y evaluar los recursos humanos, las instalaciones y la auditoría interna del departamento con recomendaciones para su mejoramiento y ayuda en su ejecución.
- c. Evaluar si se realiza en forma adecuada el control y el seguimiento de las actividades operativas, y
- d. Proporcionar asistencia en el diseño y mejoramiento de la estructura organizativa del Departamento de Ingresos Fiscales y en la preparación de manuales de funciones y operaciones de la nueva organización y unidades directamente responsables de la gestión y operaciones de los nuevos sistemas.

2. Proceso de examen del desempeño de los empleados

- a. Preparar criterios específicos que se medirán en el informe anual del desempeño de cada empleado. Vincular estos criterios a los datos disponibles en el sistema de información para la administración con respecto a cantidades, estableciendo criterios de calidad y factores de personal como adecuabilidad, iniciativa, liderazgo, etc.
- b. Elaborar un proceso mediante el cual empleados y supervisores lleguen a acuerdos periódicos sobre metas y objetivos específicos.
- c. Preparar procesos y formularios de revisión del trabajo para su utilización en puntos específicos durante el año.
- d. Elaborar un proceso para el establecimiento de un comité independiente que examine todas las evaluaciones anuales del desempeño finalizadas para asegurar coherencia y

equidad; un proceso de rectificación de empleados en los casos en que surjan diferencias con respecto a las evaluaciones y un proceso para asegurar que el departamento proporcione oportunidades para el desarrollo en los casos en que éstas han sido recomendadas.

- e. Preparar un manual de procedimiento.
- f. Llevar a cabo capacitación para todo el personal que participa en el proceso.
- g. Validar el proceso una vez que se hayan terminado las evaluaciones del primer año.

3. Relaciones públicas y servicio al público

- a. Orientar al departamento en el establecimiento de una División de Relaciones Públicas que incluirá lo siguiente:
 - (i) aumento de las relaciones con los medios de comunicación;
 - (ii) redacción de comunicados de prensa, discursos y guías de información;
 - (iii) actuar en forma activa para hallar maneras y medios de fomentar el cumplimiento voluntario de las leyes;
 - (iv) alentar a los contribuyentes a que llenen sus propias declaraciones de ingreso para reducir las demandas actuales de los recursos del departamento;
 - (v) fomentar la formación de grupos de voluntarios para ayudar a los contribuyentes en la preparación de sus declaraciones de ingreso.

B. En el campo de los sistemas y procedimientos de información tributaria

1. Registro único de contribuyentes, sistemas de procesamiento de declaraciones, almacenamiento, recuperación y de morosos

- a. Preparar las especificaciones para el registro único de contribuyentes para individuos, empresas, empleadores y otros contribuyentes que deben presentar declaraciones y/o remitir impuestos retenidos o recaudados en nombre del departamento de modo que identifiquen con precisión a dichos contribuyentes. En este sentido, cabe considerar seriamente el uso del número de registro nacional para individuos y el registro de número de empresas para éstas.
- b. Elaborar procedimientos para realizar un nuevo registro de contribuyentes en los archivos existentes y para registrar a todos los otros ciudadanos, empresas, empleadores, etc.

- c. Volver a diseñar los diversos formularios del impuesto a la renta para facilitar la captación de los datos pertinentes necesarios para producir tasaciones y retasaciones significativas y para captar los datos necesarios para producir informes estadísticos, selección de auditoría, selección de aplicación, medidas sobre morosos y otros datos definidos por otros consultores y por el Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos.
 - d. Elaborar procedimientos de clasificación, agrupación en lotes y control.
 - e. Desarrollar procedimientos y políticas de verificación.
 - f. Preparar un manual de procedimientos.
 - g. Elaborar estándares de producción, por volumen y calidad, para todas las fases de esta operación.
 - h. Elaborar políticas de archivo y recuperación, dirección para entresacar y política de seguridad de almacenamiento.
 - i. Elaborar políticas y procedimientos para aumentar el número de contribuyentes registrados mediante medidas selectivas con respecto a morosos.
 - j. Preparar especificaciones funcionales para aplicaciones de computadoras para todas las fases.
 - k. Preparar pruebas, políticas y procedimientos para los programas de computadoras y realizar una muestra del material de prueba.
 - l. Identificar las necesidades de capacitación y recomendar cursos de capacitación.
 - m. Validar todo lo anterior luego de que los sistemas y procedimientos modificados estén en funcionamiento.
2. Sistemas de contabilidad y recaudaciones
- a. Ayudar al Departamento a racionalizar la eliminación de los datos contaminados del sistema actual de contabilidad para facilitar el registro de datos correctos en el sistema automatizado de contabilidad y recaudación de reciente creación.
 - b. Ayudar en la preparación de especificaciones funcionales para aplicaciones de computadoras para el manejo de estos nuevos sistemas de contabilidad y recaudación, como sigue:

- (i) medidas de control para asegurar que todas las transacciones y retransacciones se debiten de la cuenta adecuada en el archivo de computadora;
 - (ii) medidas de control para asegurar que todos los pagos se acrediten a la cuenta apropiada en el archivo de computadora;
 - (iii) medidas de control para garantizar la integridad de los avisos de tasación, formularios y recibos de caja;
 - (iv) elaborar un Libro Mayor automatizado adecuado;
 - (v) elaborar un libro de cuentas por cobrar automatizado en forma apropiada;
 - (vi) elaborar especificaciones para declaraciones de cuentas producidas por computadoras, actualizadas con respecto a intereses y multas;
 - (vii) elaborar especificaciones para las cartas de cobro producidas por la computadora;
 - (viii) elaborar especificaciones para las fichas de cuentas producidas por la computadora para todas las cuentas que requieren medidas para el cobro;
 - (ix) elaborar un sistema para registrar los arreglos para pagar cheques con fecha posterior y valores en vez de pago;
 - (x) elaborar un sistema para identificar a los que remiten en forma tardía o deficiente los impuestos retenidos en la fuente y otros impuestos retenidos o recaudados en nombre del Departamento y un procedimiento relacionado para examinar y controlar estas cuentas deficientes, y realizar una rápida auditoría y el cobro correspondiente.
- c. Ayudar al Departamento a proponer mejores leyes para facilitar el cobro, incluidos poderes más amplios para embargar, obtener fallos contra propiedades, orden judicial para la venta de propiedades y mejor situación como acreedor, así como establecer la responsabilidad que tienen los directores de las empresas con respecto a impuestos atrasados.
- d. Preparar instrucciones de procedimiento y políticas para el personal.
- e. Realizar actividades de capacitación.
- f. Preparar una declaración de la política de cobro del departamento para su distribución a los medios de comunicación y al público.

3. Sistema de retención en la fuente: cumplimiento de remesas

- a. Trabajar en estrecha colaboración con el consultor en contabilidad y cobros para que el trabajo fluya sin altibajos entre las divisiones.
- b. Elaborar procesos y, cuando fuere necesario, nuevas declaraciones de ingresos para asegurar que figuren en forma adecuada todos los impuestos retenidos y/o recaudados en nombre del departamento.
 - (i) balances anuales de información sobre las declaraciones, resúmenes de remesas suplementarias y totales;
 - (ii) avisos de tasación emitidos por la computadora;
 - (iii) comparación inversa de las hojas complementarias presentadas con las declaraciones de impuesto a la renta individual y de otros, para que se realice según una muestra estadísticamente correcta para asegurar la integridad del sistema.
- c. Elaborar técnicas de auditoría para esta operación singular de auditoría.
- d. Preparar normas y metas en lo que respecta al tiempo necesario para llevar a cabo las auditorías.
- e. Elaborar un proceso para reaccionar ante los contribuyentes deficientes y morosos identificados por la computadora y remitidos a auditoría mediante revisión y control en contabilidad y cobro.
- f. Elaborar criterios de selección para auditorías de rutina.
- g. Preparar un proceso de control para asegurar que todas las auditorías asignadas se realicen en forma oportuna y con alta calidad de trabajo.
- h. Desarrollar un manual de procedimientos.
- i. Validar los procesos terminados.

4. Operaciones de auditoría

- a. Elaborar criterios para codificar archivos que se habrán de colocar en listas de selección de auditoría, codificación que deberá ser por lo menos una combinación de registro manual y datos captados de las declaraciones de impuesto a la renta, empleador/remitente y otras declaraciones presentadas por los contribuyentes para notificar impuestos pagaderos en su propio derecho o impuestos retenidos o

recaudados en nombre del Departamento para establecer el universo que se sometería a auditoría.

- b. Elaborar un proceso adecuado para seleccionar declaraciones de impuestos que habrán de ser sometidas a auditoría para proporcionar una amplia cobertura de auditoría, bien dirigida a las áreas de evitación o evasión de impuestos, con el fin de aumentar al máximo los cobros.
- c. Elaborar una unidad de información para recabar y recopilar información sobre las áreas más grandes de evitación, evasión o falta de presentación de declaraciones.
- d. Formar una unidad de investigación para que asuma la responsabilidad de finalizar las auditorías donde se haya detectado evasión y evitación, que sea capaz de llevar dichos casos a la justicia.
- e. Elaborar un manual de procedimientos para los auditores, que deberá incluir políticas, programas, procesos internos, técnicas de auditoría y datos especiales de esta esfera.
- f. Elaborar metas sobre la base de horas de auditoría directa para la terminación de casos en las diversas gamas y categorías de ingreso que figuran en el programa de auditoría revisado.
- g. Elaborar un sistema para medir la eficacia de los programas de auditoría que deberá incluir:
 - (i) el valor en dólares de los impuestos retasados realmente;
 - (ii) el efecto que tendrán en los ingresos futuros las reducciones de pérdidas, reservas, deducciones, etc. en la auditoría actual;
 - (iii) dólares devengados por hora de auditoría directa;
 - (iv) ningún cambio de impuestos o una tasa muy baja de cambio de impuestos en las auditorías finalizadas;
 - (v) horas concretas, directas e indirectas utilizadas separadamente en auditoría por categoría, gama de ingreso, nivel y sueldo de los auditores;
 - (vi) calcular las disminuciones de los puntos (i), (ii) y (iii) anteriores otorgadas a través de ajustes negociados, a objeciones y apelaciones.
- h. Evaluar la necesidad de capacitación de toda la división de auditoría y preparar un plan para asegurar que se otorgue la capacitación necesaria que deberá incluir:
 - (i) capacitación en la institución mediante cursos preparados por el departamento;

- (ii) envío de auditores a establecimientos de capacitación en otros países para cursos específicos;
- (iii) importación de cursos de capacitación e instrucciones de otros países;
- (iv) capacitación contable profesional por correspondencia, etc.

i. Validar la operación del programa revisado.

5. Sistema de grandes contribuyentes

Diseñar, elaborar e implantar sistemas y procedimientos especiales manuales y automatizados para la administración, registro y control de los principales contribuyentes.

C. En el campo de sistemas de información para la administración

1. Diseñar planes de trabajo estándares para cada división del Departamento de Ingresos Fiscales.
2. Elaborar planes que incluyan estimaciones del registro de trabajo en cada corriente principal de trabajo para que refleje los volúmenes recibidos diaria o semanalmente dependiendo de la necesidad, la producción del trabajo para los mismos períodos, inventarios y totales en lo que va del año. Los planes deben proporcionar registros reales comparativos, producción e inventarios para los mismos períodos y porcentajes comparativos, comparación con los valores reales del año anterior e información sobre varianza.
3. Establecer estándares de producción para cada flujo de trabajo importante para su utilización en la planificación que se describe en el punto (ii) anterior y como parte de la medición del desempeño de los empleados o en la evaluación anual de desempeño.
4. Elaborar un sistema de uso del tiempo para empleados y gerentes en el cual se identifique y codifique las actividades de trabajo, se registre la producción relacionada, se registre los costos generales e indirectos como licencias, tiempo de viaje, etc.
5. Elaborar un programa automatizado para su utilización en una computadora personal destinada a captar la información sobre planificación, normas de producción, registro, tiempo y datos de producción indicados en los puntos (i) a (iv) anteriores, a partir de los cuales se producirán los informes semanales de gestión.

6. Elaborar un manual de procedimientos y los formularios relacionados que respalden el sistema de información para la administración.
7. Realizar sesiones de capacitación para gerentes y funcionarios.
8. Supervisar la ejecución del sistema, validar el producto y corregir anomalías y errores.

D. En el campo de procesamiento de datos

1. Ayudar al Departamento a identificar cuáles actividades deberían realizarse por computadora y, luego de fijar las prioridades apropiadas, preparar un plan de actividades de desarrollo de sistemas para el inicio del programa.
2. Realizar un análisis de todos los recursos disponibles y ayudar al Departamento en la adquisición de las computadoras necesarias, su entrega e instalación.
3. Ayudar al Departamento a negociar un acuerdo apropiado con el Departamento de Procesamiento de Datos del Gobierno (DPDG) para apoyo en materia de servicio de computadoras.
4. Ayudar al Departamento a eliminar gradualmente sus aplicaciones actuales de computadoras. Asegurar que los archivos maestros que compondrán las bases de los archivos maestros de nuevas aplicaciones estén validados adecuadamente y libres de datos contaminados.
5. Ayudar al Departamento a desarrollar sistemas de procesamiento eficaces según lo identificado en el punto (1) anterior.
6. Proporcionar dirección en la gestión de cada proyecto, transfiriendo la responsabilidad a los funcionarios designados por el Departamento cuando sea posible.
7. En la medida de lo posible, implantar el uso de las normas del DPDG en Ingresos Fiscales y elaborar las normas y técnicas de trabajo adicionales que se deseen.
8. Identificar los conjuntos de programas ("software") que serían útiles al Departamento y realizar los arreglos para su adquisición.
9. Ayudar al Departamento a determinar el beneficio de utilizar herramientas de la ingeniería de sistemas automatizados y ayudar en su ejecución, si fuere deseable.
10. Asesorar al Departamento sobre las responsabilidades que los clientes de procesamiento de datos deben aceptar para que las

aplicaciones automatizadas proporcionen el apoyo necesario a varias funciones. Organizar reuniones apropiadas de clientes de procesamiento de datos y alentarlos a que desempeñen una función activa en el análisis de sistemas, la redacción de procedimientos para usuarios finales, pruebas y auditoría de sistemas.

11. Ayudar a proporcionar orientación eficaz al Departamento para todas las fases de las actividades del ciclo de vida del desarrollo de sistemas para las aplicaciones cuyo desarrollo sea aprobado.
12. Participar en la capacitación de los usuarios finales de las diversas aplicaciones para asegurar que se analice correctamente la información y que entiendan claramente qué tipo de apoyo se proporciona.
13. Ayudar al Departamento a elaborar un plan cuatrienal para su función de procesamiento de datos. El plan deberá proporcionar al DPDG la información que será esencial para determinar sus necesidades de recursos automatizados para el período que abarca el plan.
14. Transferir al personal del departamento en la mayor medida de lo posible los conocimientos técnicos y de gestión obtenidos como resultado de la educación y la experiencia. Si bien parte de la capacitación puede conseguirse en Barbados, se recomienda que el proyecto tome las disposiciones para ello con el fin de asegurar que se realice cuando se necesite y que se concentre en las aplicaciones y normas propuestas.
15. Se necesita capacitación para analistas/programadores y para el gerente de procesamiento de datos. Se estima que se necesitarán cuatro semanas para recoger el material del curso y 16 semanas para realizarlos. Debido a que la mayoría de los temas de la capacitación son similares a los recomendados para el Departamento de Aduana y Consumo (Parte B.2) deberán realizarse todos los esfuerzos posibles para llevar a cabo por lo menos parte de la capacitación en forma de programa conjunto.
16. Se necesitará otorgar capacitación a los usuarios finales en aplicaciones de computadoras personales, como procesamiento de palabras, LOTUS, DATABASE IV. Esta capacitación se puede obtener en el país.

E. En el campo de capacitación

1. Identificar necesidades de capacitación en campos relaciones con el proyecto mediante la realización de una encuesta entre el personal y los gerentes de operaciones, y preparar cursos que satisfagan estas necesidades.

ANEXO II

Página 10 de 27

2. Seleccionar al personal y a los gerentes de operaciones que recibirán la capacitación.
3. Llevar a cabo capacitación en el servicio.
4. Realizar seguimiento y evaluación de la capacitación proporcionada.

II. TERMINOS DE REFERENCIA

Coordinador/experto Técnico en Administración Tributaria (24 meses)

A. Requisitos y experiencia

1. Título universitario en administración, economía, derecho.
2. Por lo menos 10 años de experiencia de trabajo en administración tributaria, legislación tributaria, organización tributaria, políticas y procedimientos tributarios, recaudación, auditoría, recursos humanos y gestión tributaria.
3. Experiencia y conocimientos en la organización, planificación y gestión de proyectos de tributación automatizada.
4. Dominio del inglés.

B. Actividades

La función principal del coordinador será la coordinación técnica y la gestión del proyecto, dirigiendo las actividades del grupo de consultores a largo y corto plazo en coordinación con las autoridades nacionales y el coordinador nacional del proyecto. Al respecto, el consultor deberá:

- a. Preparar planes y cronogramas de trabajo para la ejecución del proyecto.
- b. Analizar la estructura organizativa, las funciones, las prácticas de gestión, las responsabilidades y la rendición de cuentas, recomendar cambios y ayudar en su ejecución.
- c. Evaluar si las actividades operativas están debidamente controladas y supervisadas, recomendar cambios, realizar el seguimiento de los cambios necesarios y ayudar con el plan de ejecución.
- d. Analizar y evaluar los recursos humanos, las instalaciones y la auditoría interna, recomendar cambios y ayudar a implantarlos.
- e. Identificar la información requerida por los diversos niveles de gestión en administración tributaria.
- f. Preparar las especificaciones para el registro único de contribuyentes para individuos, empresas, empleadores y otros contribuyentes que deben presentar declaraciones y/o remitir impuestos retenidos o recaudados en nombre del departamento de

modo que identifiquen con precisión a dichos contribuyentes. En este sentido, cabe considerar seriamente el uso del número de registro nacional para individuos y el registro de número de empresas para éstas.

- g. Elaborar procedimientos para realizar un nuevo registro de contribuyentes en los archivos existentes y para registrar a todos los otros ciudadanos, empresas, empleadores, etc.
- h. Volver a diseñar los diversos formularios del impuesto a la renta para facilitar la captación de los datos pertinentes necesarios para producir tasaciones y retasaciones significativas y para captar los datos necesarios para producir informes estadísticos, selección de auditoría, selección de aplicación, medidas sobre morosos y otros datos definidos por otros consultores y por el Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos.
- i. Elaborar procedimientos de clasificación, agrupación en lotes y control.
- j. Desarrollar procedimientos y políticas de verificación.
- k. Participar en el diseño/rediseño de formularios, políticas administrativas, métodos y procedimientos relacionados con los nuevos sistemas automatizados.
- l. Participar en la redacción de recomendaciones para el cambio en la legislación tributaria con el fin de simplificar y mejorar el cumplimiento por parte de los contribuyentes.
- m. Guiar al Departamento en el establecimiento de una División de Relaciones Públicas.
- n. Guiar al Departamento en el establecimiento de un sistema de revisión del desempeño de los empleados.
- o. Participar en la identificación de las necesidades de capacitación y en el desarrollo de cursos de capacitación para personal operativo y de gestión con el fin de satisfacer las necesidades de capacitación.
- p. Elaborar estándares de producción, por volumen y calidad, para todas las fases de esta operación.
- q. Elaborar políticas de archivo y recuperación, dirección para entresacar y política de seguridad de almacenamiento.
- r. Elaborar políticas y procedimientos para aumentar el número de contribuyentes registrados mediante medidas selectivas con respecto a morosos.

- s. Preparar especificaciones funcionales para aplicaciones de computadoras para todas las fases.
- t. Preparar pruebas, políticas y procedimientos para los programas de computadoras y realizar una muestra del material de prueba.
- u. Validar todo lo anterior luego de que los sistemas y procedimientos modificados estén en funcionamiento.
- v. Preparar y presentar todos los informes de progreso necesarios para el proyecto y un informe final con conclusiones y recomendaciones.

Experto en Sistemas de Información Tributaria

A. Requisitos

El consultor deberá poseer título de Master o título universitario equivalente en ingeniería, administración o economía y un mínimo de 10 años de experiencia a nivel de jefe o gerente de proyecto en el campo de planificación, elaboración e implantación de sistemas de información tributaria. El candidato debe demostrar sólidos conocimientos técnicos de metodologías e instrumentos de desarrollo de sistemas, diseño de bases de datos, redes locales y de campo amplio y habilidades para organizar un grupo eficaz de sistemas de información. Se necesitan habilidades interpersonales y capacidad de trabajar con personal de administración superior y un grupo diverso desde el punto de vista de culturas.

B. Plazo

Un consultor, 24 meses.

C. Responsabilidades

El experto, junto con el equipo de seis analistas de sistemas (tres locales y tres miembros del personal del beneficiario) tendrán plena responsabilidad de cumplir con las metas y realizar las actividades establecidas para el campo de tecnología de información en el Departamento de Ingresos Fiscales. Necesitará coordinar sus actividades con el coordinador técnico del programa y otras entidades gubernamentales y proveedores de sistemas de información.

D. Actividades principales

El experto deberá:

- a. Realizar un estudio del sistema de información tributaria existente y preparar un cronograma de operaciones con orden de prioridad y un presupuesto detallado para dos años con el fin de lograr las metas de este programa.
- b. Dirigir la ejecución de este proyecto de sistemas de información luego del examen y aprobación por parte del Comité de Dirección de Alto Nivel establecido para este programa de asistencia técnica.
- c. Dentro de los primeros 90 días a partir del inicio de su contrato, proponer un documento detallado de licitación para las adquisiciones de la configuración técnica del sistema de información, incluyendo las especificaciones de la computadora

mediana, LAN, PC, programas y otros elementos pertinentes del sistema.

- d. Asesorar al coordinador técnico y al personal de la entidad de este subprograma en todas las cuestiones relacionadas con sistemas de información.
- e. Asesorar y asistir al jefe de la división de sistemas de información sobre organización, gestión, capacitación requerida y dirección de la nueva división.

E. Otras actividades

- a. Participar en todas las fases del ciclo de desarrollo y ejecución de los sistemas.
- b. Dirigir el desarrollo del diseño y la ejecución de la base de datos de recaudación de impuestos.
- c. Participar en la instalación y armado de todas las computadoras, los equipos, las redes y las conexiones para telecomunicaciones.
- d. Ayudar en las actividades del proceso de adquisiciones de computadoras y equipo de telecomunicaciones. Participar en evaluaciones de propuestas, selección de proveedores y preparación de contratos.
- e. Asegurar el control de calidad adecuado de los programas mediante la realización de pruebas antes de llevar a cabo la producción.
- f. Asistir en el desarrollo y coordinación de programas de capacitación para el personal técnico de la entidad y los usuarios finales del sistema de información.
- g. Coordinar la preparación del manual para usuarios finales para las operaciones del sistema y la documentación técnica para todos los programas de aplicación y código fuente.
- h. Realizar cualquier otra tarea relacionada con el campo de sistemas de información, según lo estime necesario el coordinador técnico del proyecto, para cumplir las metas de esta operación.

F. Pautas técnicas

A continuación se indican algunas pautas técnicas para proporcionar al consultor un marco de referencia para el desarrollo y la ejecución del sistema de información:

- a. Todas las actividades de desarrollo de sistemas deben utilizar herramientas y metodologías estándares de la industria que aumenten al máximo la productividad de la programación y reduzcan al mínimo el tiempo de desarrollo.
- b. Se debe asegurar que los elementos principales de la plataforma técnica, es decir, la computadora mediana, LAN, PC y las conexiones de telecomunicaciones y todos los programas sean compatibles unos con otros antes de realizar las actividades de adquisiciones.
- c. El método preferido para el desarrollo de aplicaciones deberá ser la adquisición directa y la adaptación a las necesidades del cliente de los programas pre-escritos comercialmente para aplicaciones a tributación. Debe reducirse al mínimo la elaboración de programas en la entidad.
- d. La selección de programas y herramientas de elaboración, pantalla y generadores de aplicación y lenguajes deben ser de 4GL para que tengan la flexibilidad que les permita modificaciones y desarrollo o re-escritura, según sea necesario.
- e. Las aplicaciones deberán desarrollarse y/o modificarse empleando una metodología de programación modular antes de la integración con la base de datos central. Los módulos de programas debe estar bien documentados internamente para que sea fácil su mantenimiento.
- f. Se necesita especial atención al plan de transición para pasar del antiguo al nuevo sistema para asegurar que no se interrumpa el flujo de información dentro de la entidad.

Analistas/Programadores de Sistemas Locales

A. Requisitos

El Analista de Sistemas debe poseer por lo menos título de Licenciado ("Bachelor") y por lo menos tres años de experiencia en análisis de sistemas y programación de aplicaciones en sistemas de computadoras de mediano tamaño y personales. Es deseable que posea experiencia en las fases de diseño, desarrollo, prueba y ejecución de bases de datos.

B. Plazo

Tres consultores por dos años cada uno.

C. Responsabilidades

El Analista de Sistemas desempeñará todas las tareas que le delegue el jefe del proyecto de sistemas de información para el diseño y la implantación de sistemas de información tributaria.

D. Actividades

- a. Participar en los estudios de análisis de sistemas para el diseño y la ejecución de las bases de datos centralizadas de contribuyentes y contabilidad.
- b. Codificar y poner a prueba todos los programas para menús, pantallas, informes, entrada de datos necesarios para la implantación de los sistemas de información tributaria.
- c. Ayudar en la instalación y gestión de la red de campo local en la entidad,
- d. Proporcionar apoyo técnico general a los usuarios finales y al personal profesional de la entidad con el funcionamiento de los nuevos sistemas.
- e. Ayudar en la preparación de la documentación de usuarios y sistemas para el sistema operativo.
- f. Ayudar en la capacitación de usuarios y personal profesional de la entidad en el uso de los nuevos sistemas.
- g. Desempeñar cualquier otra actividad que determine el jefe del proyecto para cumplir con las metas en el campo de los sistemas de información.

**Servicios de consultoría de corto plazo
en Contabilidad y Recaudación**

A. Requisitos y experiencia

1. Amplia experiencia a nivel superior obtenida en por lo menos 10 años de gestión de actividades de contabilidad y recaudación de una administración de impuestos a la renta del gobierno, la mayor parte de la cual fue obtenida en una sede central dedicada a la elaboración de políticas y programas.
2. Conocimiento de los principios y prácticas de contabilidad, auditoría y recaudación.
3. Capacidad de elaborar normas de tiempo y calidad para controlar la realización del programa.
4. Capacidad de elaborar políticas de recaudación y recomendar mejoras a las leyes con el fin de facilitar la recaudación de impuestos en mora, y de redactar procedimientos.
5. Capacidad de elaborar especificaciones funcionales para aplicaciones de computadoras.
6. Amplia experiencia en orientar la transición de sistemas de contabilidad automatizados de diseño inadecuado que contienen datos contaminados a aplicaciones automatizadas mejoradas.
7. Capacidad y experiencia en el desarrollo de controles internos destinados a asegurar el asiento de tasaciones y pagos y a asegurar la emisión de estados de cuenta, cartas de cobro, identificación de remitentes morosos o deficientes y asegurarlas medidas de recaudación.
8. Capacidad de elaborar especificaciones para aplicaciones de control de cheques sin fondos, cheques con fecha adelantada y correspondencia.
9. Capacidad de comunicarse eficazmente, en forma oral y escrita, en el idioma inglés.
10. Capacidad de identificar las necesidades de capacitación y de recomendar programas al efecto.

B. Plazo

Un consultor, tres meses.

C. Responsabilidades

Bajo la dirección del coordinador del proyecto y en coordinación con otros consultores y homólogos, deberá realizar las siguientes actividades:

- a. Ayudar al Departamento a racionalizar la eliminación de los datos contaminados del sistema actual de contabilidad para facilitar el registro de datos correctos en el sistema automatizado de contabilidad y recaudación de reciente creación.
- b. Ayudar en la preparación de especificaciones funcionales para aplicaciones de computadoras para el manejo de estos nuevos sistemas de contabilidad y recaudación, como sigue:
 - (i) medidas de control para asegurar que todas las transacciones y retransacciones se debiten de la cuenta adecuada en el archivo de computadora;
 - (ii) medidas de control para asegurar que todos los pagos se acrediten a la cuenta apropiada en el archivo de computadora;
 - (iii) medidas de control para garantizar la integridad de los avisos de tasación, formularios y recibos de caja;
 - (iv) elaborar un Libro Mayor automatizado adecuado;
 - (v) elaborar un libro de cuentas por cobrar automatizado en forma apropiada;
 - (vi) elaborar especificaciones para declaraciones de cuentas producidas por computadoras, actualizadas con respecto a intereses y multas;
 - (vii) elaborar especificaciones para las cartas de cobro producidas por la computadora;
 - (viii) elaborar especificaciones para las fichas de cuentas producidas por la computadora para todas las cuentas que requieren medidas para el cobro;
 - (ix) elaborar un sistema para registrar los arreglos para pagar cheques con fecha posterior y valores en vez de pago;
 - (x) elaborar un sistema para identificar a los que remiten en forma tardía o deficiente los impuestos retenidos en la fuente y otros impuestos retenidos o recaudados en nombre del Departamento y un procedimiento relacionado para examinar y controlar estas cuentas deficientes, y realizar una rápida auditoría y el cobro correspondiente.
- c. Ayudar al Departamento a proponer mejores leyes para facilitar el cobro, incluidos poderes más amplios para embargar, obtener fallos contra propiedades, orden judicial para la venta de propiedades y mejor situación como acreedor, así como establecer la responsabilidad que tienen

los directores de las empresas con respecto a impuestos atrasados.

- d. Preparar instrucciones de procedimiento y políticas para el personal.
- e. Realizar actividades de capacitación.
- f. Preparar una declaración de la política de cobro del departamento para su distribución a los medios de comunicación y al público.

**Consultor de corto plazo en actividades de aplicación
relacionadas con remesas y cobros de fondos fiduciarios**

A. Requisitos y experiencia

1. Amplia experiencia a nivel superior obtenida en por lo menos 10 años de gestión de programas de tributación relacionados con la retención de impuestos de la remuneración de los empleados, ingreso procedente de inversiones, etc. e impuestos recaudados de empresas en nombre del gobierno, la mayor parte de la cual fue obtenida en una sede central dedicada a la elaboración de políticas y programas.
2. Conocimientos de los principios y prácticas de contabilidad, auditoría y recaudación a nivel profesional.
3. Capacidad de elaborar normas de tiempo y calidad para controlar la realización del programa.
4. Capacidad de elaborar especificaciones funcionales para aplicaciones de computadoras.
5. Probada experiencia en el desarrollo de controles y aplicaciones de computadoras para la identificación general de remitentes morosos o deficientes.
6. Capacidad de preparar instrucciones de procedimiento.
7. Capacidad de identificar las necesidades de capacitación y de recomendar programas al efecto.
8. Capacidad de comunicarse eficazmente, en forma oral y escrita, en el idioma inglés.

B. Plazo

Un consultor, tres meses.

C. Responsabilidades

1. Trabajar estrechamente con el consultor en contabilidad y recaudaciones para que el trabajo fluya sin altibajos entre Divisiones.
2. Elaborar procesos y, cuando fuere necesario, nuevos formularios de declaración de impuestos con el fin de asegurar que se dé cuenta de los impuestos retenidos y/o recaudados en nombre del Departamento.

- a. balance de declaraciones de información anuales, resumen de hojas complementarias y de remesas totales;
 - b. avisos de tasaciones emitidos por la computadora;
 - c. el cotejo inverso de hojas complementarias presentadas con declaraciones de impuesto a la renta de las personas y de otros se realiza según muestra correcta desde el punto de vista estadístico para asegurar la integridad del sistema.
3. Elaborar técnicas de auditoría para esta singular operación de auditoría.
4. Elaborar normas y metas con respecto al tiempo necesario para llevar a cabo las auditorías.
5. Elaborar procesos para reaccionar a los contribuyentes deficientes y morosos identificados por la computadora y remitidos a auditoría mediante el examen y control y contabilidad y recaudaciones.
6. Elaborar criterios de selección para auditorías de rutina.
7. Elaborar un proceso de control para asegurar que todas las auditorías asignadas se lleven a cabo en forma oportuna con un alto nivel de calidad del trabajo.
8. Elaborar un manual de procedimiento.
9. Validar los procesos completados.

Consultor de corto plazo en operación de auditoría

A. Requisitos y experiencia

1. Amplia experiencia a nivel superior obtenida en por lo menos 10 años de gestión de actividades de auditoría de una administración de impuestos a la renta del gobierno, la mayor parte de la cual fue obtenida en una sede central dedicada a la elaboración de políticas y programas.
2. Conocimientos de los principios y prácticas de contabilidad y auditoría a nivel profesional.
3. Capacidad de elaborar normas de tiempo y calidad para controlar la realización del programa.
4. Capacidad de elaborar criterios de selección de auditoría sobre la base de codificación estándar de la industria, niveles de ingreso y cambios en el patrimonio neto.
5. Capacidad de elaborar pautas para la recolección de información, programas para morosos y técnicas de auditoría.
6. Capacidad de preparar políticas de auditoría y proponer mejoras a las leyes y redactar procedimientos.
7. Conocimientos y capacidad para diseñar procesos para la medición de la eficacia del programa de auditoría, incluidos los impuestos obtenidos por la auditoría en el año actual y en años subsiguientes como resultado de medidas corrientes, dólares producidos por horas de auditoría directa, baja o ninguna tasa de cambio.
8. Capacidad de elaborar especificaciones funcionales para aplicaciones de computadoras.
9. Capacidad de comunicarse eficazmente, en forma oral y escrita, en el idioma inglés.
10. Capacidad de identificar las necesidades de capacitación y de recomendar programas al efecto.

B. Plazo

Un consultor, tres meses.

C. Responsabilidades

1. Elaborar criterios para codificar archivos que se habrán de colocar en listas de selección de auditoría, codificación que deberá ser por lo menos una combinación de registro manual y datos captados de las declaraciones de impuesto a la renta, empleador/remitente y otras declaraciones presentadas por los contribuyentes para notificar impuestos pagaderos en su propio derecho o impuestos retenidos o recaudados en nombre del Departamento para establecer el universo que se sometería a auditoría.
2. Elaborar un proceso adecuado para seleccionar declaraciones de impuestos que habrán de ser sometidas a auditoría para proporcionar una amplia cobertura de auditoría, bien dirigida a las áreas de evitación o evasión de impuestos, con el fin de aumentar al máximo los cobros.
3. Elaborar una unidad de información para recabar y recopilar información sobre las área más grandes de evitación, evasión o falta de presentación de declaraciones.
4. Formar una unidad de investigación para que asuma la responsabilidad de finalizar las auditorías donde se haya detectado evasión y evitación, que sea capaz de llevar dichos casos a la justicia.
5. Elaborar un manual de procedimientos para los auditores, que deberá incluir políticas, programas, procesos internos, técnicas de auditoría y datos especiales de esta esfera.
6. Elaborar metas sobre la base de horas de auditoría directa para la terminación de casos en las diversas gamas y categorías de ingreso que figuran en el programa de auditoría revisado.
7. Elaborar un sistema para medir la eficacia de los programas de auditoría que deberá incluir:
 - a. el valor en dólares de los impuestos retasados realmente;
 - b. el efecto que tendrán en los ingresos futuros las reducciones de pérdidas, reservas, deducciones, etc. en la auditoría actual;
 - c. dólares devengados por hora de auditoría directa;
 - d. ningún cambio de impuestos o una tasa muy baja de cambio de impuestos en las auditorías finalizadas;
 - e. horas concretas, directas e indirectas utilizadas separadamente en auditoría por categoría, gama de ingreso, nivel y sueldo de los auditores;
 - f. calcular las disminuciones de los puntos (i), (ii) y (iii) anteriores otorgadas a través de ajustes negociados, a objeciones y apelaciones.

8. Evaluar la necesidad de capacitación de toda la división de auditoría y preparar un plan para asegurar que se otorgue la capacitación necesaria que deberá incluir:
 - a. capacitación en la institución mediante cursos preparados por el departamento;
 - b. envío de auditores a establecimientos de capacitación en otros países para cursos específicos;
 - c. importación de cursos de capacitación e instrucciones de otros países;
 - d. capacitación contable profesional por correspondencia, etc.
9. Validar la operación del programa revisado.

**Especialista en capacitación para auditoría,
contabilidad y recaudaciones**

A. Requisitos

1. Título universitario en contabilidad y derecho.
2. Amplia experiencia a nivel superior (mínimo 10 años) en gestión de actividades de contabilidad y recaudación de la administración tributaria del gobierno.
3. Experiencia en capacitación.
4. Dominio del inglés.

B. Plazo

Seis meses.

C. Responsabilidades

Bajo la supervisión del coordinador del proyecto y en coordinación con los otros expertos en el campo de auditoría, el consultor deberá:

- a. realizar los módulos sobre auditoría, contabilidad y recaudaciones;
- b. preparar los materiales didácticos de apoyo cuando sea necesario;
- c. desempeñar en forma satisfactoria los servicios contratados en las fechas que se especifiquen en el cronograma de capacitación establecido.

III. PRESUPUESTO DETALLADO

SUBPROGRAMA I. INGRESOS FISCALES (en US\$)			
	IDB	Contrapartida local	Total
1. Entidad especializada			
1.1 Sueldos y prestaciones	1,019,700		1,019,700
A. Internacional	882,000		
1.1.1 Largo plazo	732,000		
Coordinador del proyecto/experto en administración tributaria (24 meses a 10.500)	252,000		
Sistemas de administración/información tributaria (24 meses a 10.000)	240,000		
Diseño/implantación de sistemas de información para la administración (24 meses a 10.000)	240,000		
1.1.2 Corto plazo	150,000		
Consultores en auditoría, contabilidad tributaria, sistemas de recaudación, procesamiento de declaraciones y capacitación (15 meses a 10.000)	150,000		
B.1.2.3 Consultores nacionales	137,700		137,700
1.1.3 Honorarios (Analistas/programadores, 3 x 1.600 x 24 meses)	115,200		
Viaje (1.500 x 5) Viático (150 x 5 x 20)	7,500 15,000		22,500
C.1.2 Becas y capacitación	50,000		50,000
D.1.3 Publicaciones	10,000		10,000
C.1.4 Equipos	590,000		590,000
1.4.1 Computadoras	570,000		
1.4.2 Capacitación	20,000		
1.5 Gastos generales (14% de 1.1 a 1.4)	233,800		233,800
6. Apoyo general, personal local		360,000	360,000
Total	1,903,500	360,000	2,263,500

SUBPROGRAMA II
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TRIBUTACION Y
GASTOS PUBLICOS Y APLICACIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

I. ALCANCE DEL TRABAJO

A. Organización, recursos humanos y publicidad

1. Realizar un estudio de la estructura orgánica del Departamento y sus funciones; evaluar las actividades operativas y proponer recomendaciones para su mejoramiento y contribuir a su aplicación.
2. Analizar y evaluar los recursos humanos, instalaciones y auditoría interna del Departamento con recomendaciones para su mejoramiento, y suministrar asistencia en la aplicación de las recomendaciones.
3. Ayudar en el establecimiento de una Unidad (División) dentro del Departamento para la Administración del IVA; dotación de personal, reclutamiento, descripciones de cargos, acomodaciones y capacitación de esta unidad.
4. Ayudar al Departamento en la creación de una unidad responsable de la producción de folletos, publicidad, seminarios y de planificar visitas de asesoría para los contribuyentes a fin de explicar la operación del IVA.

B. Programa de contabilización y cobro de tributos luego de auditorías a los atrasos en impuestos de importación y de consumo

1. Ayudar en la preparación de especificaciones funcionales para aplicaciones de computación con el objeto de aplicar este nuevo sistema de contabilización y cobro, a saber:
 - a. medidas de control para asegurar que todas las evaluaciones sean cargadas a la cuenta debida en el archivo computacional;
 - b. medidas de control para asegurar que todos los pagos sean acreditados a la cuenta debida en el archivo computacional;
 - c. medidas de control para garantizar la integridad de los formularios de evaluación y recibos de caja;
 - d. desarrollar una adecuada contabilidad general computarizada;
 - e. desarrollar un libro de contabilidad computarizada para las cuentas por cobrar;

- f. desarrollar especificaciones para cartas de cobro generadas por computación, estados de cuentas actualizados con intereses y multas.
 - h. desarrollar especificaciones para tarjetas de cuentas generadas por computación para todas las cuentas que requieran acción de cobro;
 - i. desarrollar un sistema de archivo y arreglos de registro para pagar, formular cheques y valores en forma de pago;
 - j. desarrollar un sistema para identificar remitentes morosos o tardíos de los procedimientos vinculados a los impuestos al consumo a fin de revisar y controlar estas cuentas morosas, realizar auditorías rápidas y cobros pertinentes.
 - 2. Ayudar a este Departamento en la presentación de una legislación mejorada para facilitar el cobro incluyendo mayores facultades para embargar, procurar una decisión judicial sobre propiedades, mandatos judiciales para la venta de propiedades y mejoramiento del rango como acreedor y directores, responsabilidad legal para la deuda corporativa.
 - 3. Desarrollar instrucciones sobre procedimientos y políticas.
 - 4. Realizar adiestramiento.
 - 5. Validar todo el sistema una vez que se inicie la operación.
 - 6. Preparar una declaración sobre la política de cobros del Departamento para su distribución a los medios de información y al público.
- C. En el área de programas de auditoría para tasaciones aduanales e impuestos al consumo
- 1. Desarrollar un proceso adecuado para seleccionar archivos de auditoría a fin de proporcionar una cobertura de auditoría amplia y bien dirigida a segmentos de omisión y evasión con el objeto de maximizar el cobro de ingresos.
 - 2. Desarrollar una unidad de investigaciones la cual asuma la responsabilidad de concluir las auditorías en los casos en que se haya detectado omisión y evasión y esté en capacidad de continuar esos casos hasta llevarlos a su procesamiento judicial.
 - 3. Desarrollar un manual de procedimientos para los auditores. Ese manual deberá incluir política de auditoría, programas y procesos internos, técnicas de auditoría incluyendo datos de especialidad.

4. Desarrollar objetivos basados en horas de auditoría directa para la conclusión de casos en los diversos rangos y categorías de ingreso en el programa de auditoría.
5. Desarrollar un sistema para dimensionar la efectividad de los programas de auditoría, incluyendo:
 - a. valor en dólares de los impuestos y aranceles verdaderamente reevaluados;
 - b. dólares realizados por hora de auditoría directa;
 - c. ningún cambio tributario o una tasa de cambio tributario muy baja de las auditorías concluidas;
 - d. horas reales, directas e indirectas separadamente, utilizadas en auditoría por categoría, rango de ingresos, grados y salarios de los acreedores;
 - e. factorizar en (a), (b), (c) por encima de las reducciones otorgadas a través de ajustes negociados, objeciones y apelaciones.

D. En el área del sistema de información administrativa

1. Diseñar planes de trabajo estándar para cada división del Departamento de Tributación y Gastos Públicos;
2. Planes para incluir cálculos de recepción de trabajo en cada flujo importante de actividad con el fin de reflejar volúmenes recibidos diariamente o semanalmente según el volumen, producción de trabajo para los mismos períodos, inventarios y totales al año corriente. Los planes deberán proporcionar una recepción real comparativa, producción e inventarios para los mismos lapsos y porcentajes comparativos, comparación con el año previo real e información sobre variabilidad;
3. Establecer estándares de producción de cada flujo importante de actividad para su utilización en la planificación descrita en (ii) anterior y para ser empleada como parte de la medida de rendimiento de cada empleado en la evaluación de trabajo anual;
4. Desarrollar un sistema de información sobre tiempo de trabajo para empleados y gerentes en el cual se identifiquen y se codifiquen las actividades laborales, se registre la producción pertinente, y se registren gastos generales y costos indirectos como vacaciones, tiempo de viaje, etc...
5. Desarrollar un programa computacional para su utilización en una computadora personal para almacenar la información de planificación, estándares de producción, recepción y hora y datos de producción indicados en (i) a (iv) anteriores de los cuales se generarán los informes administrativos semanales;

6. Desarrollar un manual de procedimientos y formulars pertinentes para apoyar el sistema MIS;
7. Realizar sesiones de capacitación para los gerentes y el personal;
8. Supervisar la aplicación del sistema, validar la producción y corregir las anomalías y errores.
9. Evaluar las necesidades de capacitación de toda la división de auditoría y preparar un plan para asegurar la capacitación que se requiere, incluyendo:
 - a. capacitación interna con cursos desarrollados por el Departamento;
 - b. envío de auditores a instituciones de capacitación en otros países para cursos específicos;
 - c. importación de cursos de capacitación e instrucción de otros países;
 - d. capacitación en contabilidad profesional vía correspondencia, etc...
10. Establecer un banco de datos que refleje con precisión el valor justo del mercado de productos que se estén importante para su uso como herramienta de apoyo por parte de los auditores.
11. Validar el programa de operación revisado.

E. Actividades administrativas y de computación del IVA

1. Actividades administrativas para respaldar el control del IVA

Los siguientes son algunos de los requisitos básicos para el control exitoso de un IVA: un sistema adecuado de identificación del contribuyente; un formulario simple de declaración del IVA que no pida información que no se pueda procesar en forma oportuna; un programa eficiente de ayuda al contribuyente; un sistema confiable de procesamiento electrónico de datos (EDP) que proporcione información precisa y oportuna; sistemas para confirmar la información en las declaraciones del IVA con información procedente de otras fuentes para detectar omisiones; un sistema de aplicación que establezca estrategias diversas para diferentes tipos de incumplimiento; y, finalmente, un sistema de multas aplicado en forma sólida y eficiente. Estos requisitos se mencionan en cierto detalle en las actividades que se señalan a continuación:

- a. desarrollo de una nómina tributaria mediante información sobre la identificación de corporaciones y trabajadores independientes en los archinos del Departamento de Rentas Internas;

- b. desarrollar procedimientos de registro y procesos de identificación del contribuyente para desarrollar un archivo general computarizado de contribuyentes del IVA,
 - c. desarrollar rutinas y procedimiento, formularios, etc., de los cuales se conseguirán los datos de registro;
 - d. diseñar declaraciones de impuestos mensuales y anuales, información pública respecto a archivo, pago, intereses, multas, etc...;
 - e. desarrollar procedimientos y especificaciones funcionales para el procesamiento computarizado de declaraciones y pagos que incluyan:
 - (i) procedimientos de escrutinio, balance y depósitos;
 - (ii) ingreso de avalúas en la cuenta de los contribuyentes;
 - (iii) ingreso de pagos a la cuenta de los contribuyentes;
 - (iv) contabilidad general y detalle de cuentas por cobrar;
 - (v) identificación de contribuyentes morosos;
 - (vi) estado de cuenta generado por computadora;
 - (vii) cartas de cobro generadas por computadora;
 - (viii) tarjetas de cuenta generadas por computadora para acciones de cobro;
 - (ix) procedimientos para cheques NSF, cheques fechados y arreglos de pago.
 - f. desarrollar un sistema para realizar una auditoría rápida de declarantes morosos y deficientes;
 - g. desarrollar un programa de cobro para el envío de pagos atrasados incluyendo ayuda en la redacción de proyectos de ley que amplíen las facultades del Contralor para embargar, asegurar juicios en contra de propiedades y mandatos judiciales para vender propiedad sin juicio y asegurar la posición del Departamento como acreedor;
 - h. desarrollar un programa de auditoría para lograr una cobertura de base amplia y generar el máximo de ingresos para el gobierno; el programa se concentrará en áreas donde la evasión es mayor;
 - i. desarrollar instrucción sobre procedimientos;
 - j. identificar las necesidades de capacitación y recomendar programas de adiestramiento;
 - k. validar todos los sistemas y procedimientos luego que se inicie la operación.
2. Computarización de actividades en respaldo de la administración del IVA
- a. Ayudar al Departamento a determinar qué actividades serán computarizadas y desarrollar un plan que identifique las prioridades, necesidades de recursos y períodos para la conclusión de cada una de las actividades.

- b. Realizar análisis adecuados para identificar necesidades de un archivo general, volúmenes de transacción, informes de manejo de información, necesidades de formularios, requisitos de almacenamiento de datos, producción de impresos y distribución, etc...
- c. Confirmar la pertinencia de equipos de computación propuestos y ayudar en su adquisición e instalación.
- d. Ayudar al Departamento en el reclutamiento de personal para el procesamiento de datos, incluyendo un gerente de proyectos.
- e. Ayudar en el diseño, desarrollo y aplicación de los siguientes sistemas:
 - (i) Registro del IVA;
 - (ii) Preimpresión de formularios de declaración de impuestos o etiquetas de identificación del contribuyente;
 - (iii) Contabilidad;
 - (iv) Procesamiento y archivo de declaraciones de impuestos;
 - (v) Sistema para controlar el envío de los bancos a la tesorería (si se emplean los bancos para el cobro del IVA).
 - (vi) Control de archiveros
 - (vii) Estado contable actualizado de los contribuyentes del IVA.
 - (viii) Control de crédito impositivo en exceso aplicado al IVA.
 - (ix) Control de multas
 - (x) Control de reembolsos
 - (ix) Selección de contribuyentes para su auditoría
 - (x) Respaldo de auditoría
- f. Diseño, desarrollo y aplicación de procedimientos y sistemas manuales y computarizados para la administración, registro y control de los principales contribuyentes.

II. TERMINOS DE REFERENCIA

Consultor en Programas de Auditoría para Evaluaciones Arancelarias e Impuestos al Consumo

A. Calificaciones y experiencia

1. Amplia experiencia a alto nivel acumulada durante por lo menos diez años en la administración de actividades de un gobierno en el servicio tributario de un gobierno. La mayor parte de esta experiencia habrá sido acumulada en una sede central a través del desarrollo de políticas y programas.
2. Conocimiento de los principios y prácticas de contabilidad y auditoría a nivel profesional.
3. La capacidad para desarrollar pautas de tiempo y calidad para controlar la entrega de programas.
4. Capacidad para desarrollar criterios de selección de auditoría basados en las pautas de codificación industrial, niveles de ingreso, clasificación de importaciones y prácticas comerciales.
5. Capacidad para desarrollar pautas destinadas al empleo de información confidencial, programas para morosos y técnicas de auditoría.
6. Capacidad para desarrollar una política de auditoría y proponer mejoras a la legislación y para elaborar procedimientos.
7. Conocimiento y capacidad para diseñar procesos destinados a la medida de la eficiencia del programa de auditoría, incluyendo los impuestos conseguidos por auditoría, los dólares producidos por horas directas de auditoría, tipos de cambio nulos/bajos, etc...
8. Capacidad para desarrollar especificaciones funcionales para aplicaciones computarizadas.
9. Capacidad para comunicarse en forma efectiva, en forma oral y escrita, en el idioma inglés.
10. Capacidad para identificar necesidades de capacitación y recomendar programas de capacitación.

B. Plazo

Un consultor, 12 meses.

C. Responsabilidades

1. Desarrollar un proceso adecuado para seleccionar archivos de auditoría con el objeto de proporcionar una cobertura amplia de auditoría en áreas de omisión y evasión, así como para maximizar los cobros.
2. Desarrollar una unidad de investigaciones que asuma la responsabilidad de concluir auditorías en casos en que se haya detectado omisión y evasión y que esté en capacidad de llevar esos casos hasta su enjuiciamiento.
3. Desarrollar un manual de procedimientos para auditores. Ese manual deberá concluir política de auditorías, programas y procesos internos, técnicas de auditoría incluyendo datos de la especialidad.
4. Desarrollar objetivos basados en las horas de auditorías para la conclusión de casos en los diversos rangos y categorías en el programa de auditoría.
5. Desarrollar un sistema para medir la efectividad de los programas de auditoría, incluyendo:
 - a. valor en dólares de los impuestos y aranceles verdaderamente reconsiderados;
 - b. dólares realizados por hora directa de auditoría;
 - c. ningún cambio o muy poco cambio tributario en las auditorías concluidas;
 - d. horas reales directas e indirectas separadamente, utilizadas en auditorías por categoría, rango de ingresos, grado y salarios de los acreedores;
 - e. factorizar en reducciones (a), (b), (c) mencionadas previamente y otorgadas a través de ajustes negociados, objeciones y apelaciones.

Experto/Coordinador Técnico para Administración del IVA

A. Calificaciones y Experiencia

1. Grado universitario en administración, economía o derecho.
2. Por lo menos diez años de experiencia laboral a alto nivel en la administración del impuesto al valor agregado.
3. Experiencia y conocimiento en la organización, planificación y administración de proyectos tributarios computarizados.
4. Fluidez en inglés.

B. Plazo

24 meses

C. Responsabilidades

La principal función del Experto/Coordinador en la administración del IVA será la de coordinar y administrar técnicamente la aplicación del impuesto al valor agregado en todos sus aspectos, dirigiendo las actividades del grupo de consultores a corto y largo plazo en coordinación con las autoridades nacionales y el director del IVA. En este aspecto el consultor deberá:

- a. Preparar planes de trabajo y plazos para la ejecución del proyecto.
- b. Coordinar trabajo preparatorio, incluyendo decisión en principios amplios, cobertura, tasas y exenciones.
- c. Ayudar en la aplicación de la estructura orgánica, función, prácticas de administración, responsabilidades y rendición de cuentas de la División del IVA.
- d. Ayudar en la elaboración de perfiles y la selección de recursos humanos que podrían ser incorporados a la División del IVA.
- e. Desarrollar una nómina de pagos utilizando información sobre la identificación de las corporaciones y trabajadores independientes de los archivos del Departamento de la Renta Interna.
- f. Desarrollar procedimientos de registro y proceso de identificación del contribuyente para crear un archivo general computarizado de los contribuyentes del IVA.

- g. Desarrollar rutinas y procedimientos, formularios, etc...de los cuales se obtendrán los datos sobre registro.
- h. Diseñar declaraciones mensuales y anuales, información pública respecto a archivos, pagos, intereses, multas, etc...
- i. Desarrollar procedimientos y especificaciones funcionales para el procesamiento computarizado de declaraciones y pagos incluyendo:
 - (i) procedimientos de encaje, balance y depósitos;
 - (ii) ingreso de avalúos en la cuenta de los contribuyentes
 - (iii) ingreso de pagos a la cuenta de los contribuyentes
 - (iv) contabilidad general y detalle de cuentas por cobrar;
 - (v) identificación de contribuyentes morosos;
 - (vi) estado de cuenta generado por computadora;
 - (vii) cartas de cobro generadas por computadora;
 - (viii) tarjetas de cuenta generadas por computadora para acciones de cobro;
 - (ix) procedimientos para cheques NSF, cheques fechados y arreglos de pago.
- j. Desarrollar un programa de auditoría para lograr una cobertura de base amplia y generar un máximo de ingresos para el gobierno; el programa deberá concentrarse en áreas donde haya mayor evasión impositiva.
- k. Desarrollar un programa de cobro para el pago de atrasos, incluyendo asistencia en la redacción de legislación que amplía las facultades del Contralor para embargar, asegurar juicios contra propiedades y mandamientos judiciales para vender propiedades sin juicio y mejorar la posición del Departamento como acreedor.
- l. Desarrollar un programa de auditoría para lograr una cobertura de base amplia y generar un máximo de ingresos para el gobierno; el programa deberá concentrarse en áreas donde haya mayor evasión impositiva.
- m. Desarrollar instrucción sobre procedimientos.
- n. Identificar las necesidades de capacitación y recomendar programas de capacitación.
- o. Validar todos los sistemas y procedimientos una vez que se haya iniciado la operación.
- p. Preparar informes trimestrales de avances respecto al estado de la ejecución del programa, en particular la aplicación del IVA.

- q. Realizar cualquier actividad como lo determinen las autoridades nacionales para cumplir el objetivo de aplicar el IVA en una forma oportuna y eficiente.

Consultor en Organización y Métodos del IVA

A. Calificaciones y experiencia

1. Grado universitario en administración, economía, derecho o contabilidad.
2. Conocimientos y mínimo de cinco años de experiencia en análisis administrativo, organización y métodos, desarrollo, procedimientos y manuales de simplificación de trabajo.
3. Conocimiento y experiencia de trabajo en la reorganización de una Oficina de Administración Tributaria y en particular de oficinas del IVA.
4. Fluidez en inglés.

B. Plazo

18 meses

C. Responsabilidades

Bajo la supervisión del Coordinador del Proyecto y en coordinación con los otros expertos, el consultor deberá:

- a. Proporcionar asistencia en el diseño y aplicación de la estructura orgánica de la Oficina del Impuesto al Valor Agregado, y en el desarrollo de manuales de funciones y operaciones de las unidades directamente responsables de la administración y operación del nuevo Impuesto al Valor Agregado.
- b. Participar en el análisis, diseño y aplicación de nuevos sistemas computarizados para el archivo general del contribuyente, almacenamiento de declaraciones, archivos, evaluaciones, procesamiento de pagos, cuentas corrientes, y funciones de cobro del IVA.
- c. Asistir en el desarrollo de manuales de operación de los sistemas computarizados del IVA a fin de que éstos se puedan utilizar como material de consulta, trabajo y capacitación del personal a cargo de su operación.
- d. Participar en el diseño de formularios, políticas administrativas, métodos y procedimientos relacionados con los nuevos sistemas computarizados.

- e. Analizar las nuevas leyes tributarias en lo que se refiere a métodos y procedimientos establecidos para asegurar su cumplimiento.
- f. Participar en la identificación de necesidades de capacitación y en el desarrollo de cursos de capacitación para personal administrativo y operacional a fin de cubrir las necesidades de capacitación.
- g. Preparar y presentar todos los informes de progreso que se requieran para el proyecto y un informe final con las conclusiones y recomendaciones.
- h. Realizar cursos sobre la metodología del análisis administrativo con un mínimo de 30 horas de duración.

Experto en Sistemas de Información Gerencial

A. Calificaciones

El consultor deberá poseer un grado de bachiller o equivalente en ciencias de la computación, matemáticas u otras ciencias. Se requiere un mínimo de cinco años de experiencia de trabajo a alto nivel en el campo de analista/programador en el área de planificación, desarrollo y aplicación de sistemas de información gerencial. El candidato debe poseer conocimiento técnico de computadoras personales en las áreas de programas aplicados, desarrollo de sistemas, diseño de banco de datos y redes de área local. Se precisan capacidades de relación y la habilidad de trabajar con personal administrativo de alto nivel.

B. Plazo

Un año (12 meses)

C. Responsabilidades

El experto tendrá responsabilidad plena por el desarrollo y aplicación de sistemas de información gerencial con el fin de cubrir las necesidades operativas del Departamento de Tributación y Gastos Públicos. Necesitará coordinar sus actividades con el contralor administrativo, el personal MIS del departamento, el consultor internacional para auditorías y todos los contratistas de los sistemas de información.

D. Actividades Principales

El experto estará encargado de:

- a. Realizar un estudio sobre las necesidades de información y preparará un programa de prioridades para las operaciones con el objetivo de concretar las metas planteadas en este programa.
- b. Codificar, probar y poner en práctica todas las aplicaciones de los sistemas de información después de su revisión y aprobación por parte del contralor de la administración.
- c. Coordinar la adquisición de los componentes del sistema de información incluyendo el LAN, CP's, programas y otros elementos relevantes de este sistema.
- d. Asesorar al coordinador técnico y personal de la dependencia respecto a este subprograma en lo que se refiere a todos los problemas vinculados a estos sistemas de información.

E. Otras actividades

1. Participar en todas las etapas del desarrollo y aplicación del ciclo vital.
2. Participar en la instalación y puesta en funciones de todo el equipo de computación, redes y programas.
3. Ayudar en el desarrollo y coordinación de los programas de capacitación para el personal técnico de la dependencia y los usuarios finales del sistema de información.
4. Coordinar la preparación de manuales del usuario para las operaciones del sistema y documentación técnica para todos los programas de aplicación y códigos de fuente.
5. Realizar otras labores vinculadas al área de los sistemas de información según lo determine el contralor de la administración a fin de concretar los objetivos de esta operación.

F. Pautas técnicas

A continuación se indican algunas pautas técnicas con el fin de proporcionar al consultor el marco para el desarrollo y aplicación del sistema de información gerencial.

- a. En todas las actividades del desarrollo de los sistemas deben utilizarse herramientas y metodologías estándar en la industria a fin de maximizar la productividad de programación y minimizar el tiempo de desarrollo.
- b. Antes de las actividades de adquisición es necesario asegurar la interoperabilidad entre los principales elementos de la plataforma técnica: i.e. LAN, CP's y todos los programas computacionales.
- c. Se preferirá la compra directa y el uso habitual de programas en conjunto y comercialmente formulados al método de aplicación para el desarrollo.
- d. La selección de programas computarizados e instrumentos de desarrollo, generadores de pantallas y de aplicación y así como los idiomas deben ser 4GL en su naturaleza a fin de tener flexibilidad para modificar y desarrollar o reformular códigos cuando sea necesario.

Experto en Sistemas de Información del IVA

A. Calificaciones

El consultor deberá poseer un Masters o un grado universitario equivalente en ingeniería, administración o economía. Un mínimo de diez años de experiencia de trabajo a nivel de jefe de proyecto o gerente en el área de planificación, desarrollo y aplicación de los sistemas de información del IVA. El candidato debe demostrar buen conocimiento técnico de las metodologías de desarrollo de sistemas y sus instrumentos, diseño de banco de datos, redes locales y de área, así como habilidad para organizar un grupo de sistemas efectivos de información. Se precisan capacidades de relación personal y la habilidad de trabajar con personal administrativo de alto nivel.

B. Plazo

Dos años (24 meses)

C. Responsabilidades

El experto, junto con los analistas de sistemas, tendrá plena responsabilidad por la concreción de los objetivos y actividades establecidos para el área de información tecnológica en el programa IVA del Departamento de Tributación y Gastos Públicos. Necesitará coordinar sus actividades con el coordinador técnico del programa y otras dependencias oficiales y contratistas de los sistemas de información.

D. Principales actividades

El experto deberá:

- a. Realizar un estudio de las necesidades de información para el impuesto IVA y preparar un programa de prioridades de dos años para las operaciones y un presupuesto detallado para concretar los objetivos de este programa.
- b. Administrar la ejecución del proyecto para los sistemas de información del IVA después de su revisión y aprobación por parte de la Comisión Directiva establecida para este programa de asistencia técnica.
- c. Desarrollar un documento detallado de licitación para adquisiciones destinado a la arquitectura técnica del sistema de información, incluyendo las especificaciones para el LAN, CP's, programas y otros elementos pertinentes del sistema.

- d. Asesorar al coordinador técnico y personal de la dependencia de este subprograma respecto a todos los problemas vinculados a los sistemas de información.
- e. Asesorar y ayudar al jefe de la unidad de sistemas de información del IVA respecto a todos los problemas de organización, administración y jefatura.

E. Otras actividades

- 1. Participar en todas las fases del desarrollo de los sistemas y la aplicación del ciclo vital.
- 2. Dirigir el desarrollo del diseño y la aplicación del banco de datos para el cobro del IVA.
- 3. Participar en la instalación y puesta en funcionamiento de todos los equipos de computadoras, redes y enlaces de telecomunicaciones.
- 4. Ayudar en las actividades del proceso de adquisiciones para computadoras y equipos de telecomunicaciones. Participar en las evaluaciones de licitaciones, selección de contratistas y desarrollo de contratos.
- 5. Asegurar un control de calidad adecuado para los programas mediante un programa pruebas previo a la ejecución.
- 6. Ayudar en el desarrollo y coordinación de programas de capacitación para el personal técnico de la dependencia y los usuarios del sistema de información.
- 7. Coordinar la preparación de un manual de usuario para las operaciones del sistema y documentación técnica para la aplicación de todos los programas y una codificación.
- 8. Realizar cualquier otra tarea vinculada al área de sistemas de información cuya necesidad será determinada por el coordinador técnico del proyecto a fin de concretar los objetivos de esta operación.

E. Pautas Técnicas

A continuación se indican algunas pautas técnicas para proporcionar al consultor un marco para el desarrollo y ejecución del sistema de información:

- a. Todas las actividades del sistema en desarrollo deben utilizar instrumentos y metodologías estándar que maximicen la productividad de programación y minimicen el tiempo de desarrollo.

- b. Antes de las actividades de adquisición se deberá asegurar la interoperabilidad entre los principales elementos de la plataforma técnica, i.e. LAN, CP's y el enlace de telecomunicaciones y todos los programas computacionales.
- c. La compra directa y el uso habitual de programas computacionales comercialmente formulados al método de aplicación para el desarrollo. Deberá minizarse el desarrollo interno de programas computacionales.
- d. La selección de programas computacionales y de herramientas de desarrollo, pantallas, generadores e idiomas debe ser 4GL en su naturaleza con el fin de que exista flexibilidad en la modificación y desarrollo o reformulación de código cuando sea necesario.
- e. Las aplicaciones deben ser desarrolladas/modificadas utilizándose una metodología modular programática antes de la integración con el banco de datos central. Los módulos de los programas deben estar bien documentados internamente para su fácil mantenimiento.

Programadores/Analistas Internacionales de Sistemas IVA

A. Calificaciones

El Analisis de Sistemas deberá tener un grado de Bachiller junto con por lo menos 5 años de experiencia en análisis de sistemas y aplicación de programas en sistemas de computadoras personales y de medio rango. Es deseable que cuente con experiencia en el diseño, desarrollo, prueba y ejecución de las etapas de aplicaciones para el banco de datos del IVA.

B. Plazo

Dos consultores por dos años

C. Responsabilidades

El analista de sistemas llevará a cabo todas las tareas que le delegue el jefe del proyecto de sistemas de información para el diseño y aplicación de los sistemas de información del impuesto IVA.

D. Actividades

1. Participar en los estudios de análisis de sistemas para el diseño y aplicación de los centros de datos sobre contribuyentes y contabilidad centralizados.
2. Codificar y probar todos los programas computacionales con sus menus, pantallas, informes, e ingreso de datos necesarios para la aplicación de los sistemas de información del impuesto IVA.
3. Ayudar en la instalación y administración de la red de área local dentro de la dependencia.
4. Proporcionar respaldo tecnológico general para los usuarios y el personal profesional de la dependencia involucrado en la operación de los nuevos sistemas.
4. Ayudar en la preparación de los usuarios y documentación de los sistemas para el sistema operacional.
5. Ayudar en la capacitación de los usuarios y el personal profesional de la dependencia en el empleo de los nuevos sistemas.
6. Realizar cualquier otra actividad que determine el jefe del proyecto para concretar los objetivos en el área de sistemas de información.

Experto en Legislación del IVA

A. Calificaciones y experiencia

1. Grado universitario en derecho a nivel doctoral.
2. Mínimo de diez años de experiencia en la formulación de leyes impositivas, regulación y normas, preferiblemente en impuesto al valor agregado.
3. Fluidez en inglés.

B. Plazo

Total de ocho meses.

C. Responsabilidades

- a. Ayudar al gobierno en la formulación de leyes sobre impuesto al valor agregado. Los principales temas de política a tratar cuando se requiera la elaboración de normas y regulaciones, deberán incluir, pero sin estar limitados:
 - (i) responsabilidad tributaria
 - (ii) necesidades de facturación
 - (iii) frecuencia de declaración
 - (iv) tratamiento de exenciones
 - (v) tratamiento de instituciones financieras
 - (vi) nivel de tolerancia para pequeñas empresas
 - (vii) tratamiento de agricultores
 - (viii) tratamiento de exportadores de alimentos
 - (ix) exportaciones
 - (x) ventas a organizaciones internacionales
 - (xi) compras del gobierno
 - (xii) ventas del gobierno
 - (xiii) tratamiento de las ventas hechas por instituciones de caridad
 - (xiv) tratamiento de las ventas de propiedades
 - (xv) tratamiento de automóviles
 - (xvi) tratamiento de ventas de artículos usados
 - (xvii) transición a problemas vinculados a la sustitución del impuesto al consumo del impuesto al valor agregado.
- b. Realizar cualesquiera otras actividades sobre legislación tributaria como lo determinen las autoridades nacionales a objeto de concretar el objetivo de aplicar el IVA en forma oportuna y eficiente.
- c. Preparar un informe final sobre el trabajo concluido.

**Especialistas en capacitación para auditorías de IVA,
contabilidad y cobros**

A. Calificaciones y experiencia

1. Grado universitario en Contabilidad o Derecho
2. Amplia experiencia a alto nivel (mínimo de diez años) en manejo de contabilidad y actividades de cobro en una dependencia tributaria oficial donde esté en vigencia el IVA.
3. Experiencia en capacitación.
4. Fluidez en inglés.

B. Plazo

Total de diez meses.

C. Responsabilidades

Bajo la supervisión del Coordinador del Proyecto y en coordinación con los otros expertos en el área de auditoría, el consultor deberá:

- a. Entregar el módulo sobre IVA, contabilidad y cobros.
- b. Preparar el material didáctico de apoyo cuando sea necesario.
- c. Realizar satisfactoriamente los servicios contratados en las fechas especificadas en el programa de capacitación establecido.

Analistas/Programadores Locales de Sistemas IVA

A. Calificaciones

El Analista de sistemas debe tener por lo menos un grado de bachiller junto con por lo menos tres años de experiencia en análisis de sistemas y aplicación de programas en sistemas de computadoras personales de mediano rango. Es deseable poseer experiencia en el diseño, desarrollo, prueba y ejecución de aplicaciones básicas de banco de datos para IVA.

B. Plazo

Dos consultores por dos años.

C. Responsabilidades

El analista de sistema realizará todas las tareas que le delegue el jefe del proyecto de sistemas de información para el diseño y aplicación de los sistemas de información para el IVA.

D. Actividades

- a. Participar en los estudios de análisis de sistemas para el diseño y aplicación de los bancos de datos centralizados de contribuyentes y contabilidades.
- b. Codificar y probar todos los programas de menus, pantallas, informes, ingreso de datos que sean necesarios para la aplicación de los sistemas de información de IVA.
- c. Ayudar en la instalación y administración de la red de área local dentro de la agencia.
- d. Proporcionar respaldo técnico general a los usuarios y al personal profesional de la agencia respecto a la operación de los nuevos sistemas.
- e. Ayudar en la preparación de documentación de usuarios y de sistemas para la operación de este sistema.
- f. Ayudar en la capacitación de los usuarios y profesionales de la agencia en el uso de los nuevos sistemas.
- g. Realizar cualesquiera otras actividades según lo determine el jefe del proyecto con el fin de concretar los objetivos en el área de sistemas de información.

III. PRESUPUESTO DETALLADO				
Subprograma II. Aplicación de Tributación, Gastos Públicos e IVA				
(en US\$)				
	BID	BANCO MUNDIAL IDF	Contraparte Local	Total
1. Agencia especializada				
1.1 Salarios y beneficios	1.381.300			1.731.300
A. Internacional	1.282.000			
A.1.1.1. Largo plazo	1.152.000			
Experto en IVA/proy. Mgr (24 meses a US\$10.000)	252.000			
Experto en análisis/proc IVA (18 meses a US\$10.000)	180.000			
Experto en sistemas de info/IVA	240.000			
Analista/programador para IVA (2 x 24 meses a US\$10.00)	240.000	240.000		
Experto en auditoría (evaluación) 12 meses a US\$10.000	120.000			
Experto en Impuesto MIS (12 meses a US\$10.000)	120.000			
A.1.1.2. Corto Plazo	130.000	110.000		
Especialista en capacitación de auditoría IVA (10 meses a US\$10.000)	100.000			
Capacitación para EDP (3 meses a US\$10.000)	30.000			
Asesor jurídico IVA (3 meses a US\$10.000)		80.000		
Capacitación IVA (3 meses a US\$10.000)		30.000		
B. Consultores Nacionales				
1.2 Dos analistas/programadores (2 x 24 meses a US\$1.600)	99.300			
Honorarios	76.800			
Viajes (1.500 x 5)	7.500			
Per diem (150 x 5 x 20)	15.000			
C.1.2. Becas y Capacitación	20.000			
D.1.3. Publicaciones	30.000			30.000
D.1.4 Equipos	417.000			417.000
1.4.1 Computadoras	397.000			
1.4.1 Capacitación Oficina	20.000			

ANEXO III

Página 24 de 24

1.5 Overhead (20% de 1.1. a 1.4	258.800			258.800
6. Apoyo general. Equipo local			1.500.000	1.500.000
6.1 Tributación y Gastos Públicos			108.000	
6.2 Impuesto al Valor Agregado			1.392.000	
Contingencias		2.000		
Total	2.107.180	352.000	1.500.000	3.959.100

**SUBPROGRAMA III
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL DEPARTAMENTO
DE IMPUESTOS A LOS BIENES RAICES**

I. ALCANCE DEL TRABAJO

A. Area de contabilidad y cobros

- 1.1 Ayudar al Departamento en la racionalización para eliminar los datos corruptos del actual sistema de contabilización a fin de facilitar el almacenamiento de datos destinados al nuevo sistema de contabilidad computarizada.
- 1.2 Ayudar en la preparación de especificaciones funcionales para las aplicaciones de computación a fin de poner en funcionamiento este nuevo sistema de contabilización y cobro, a saber:
 - a. Medidas de control para asegurar que todos los pagos sean cargados a la cuenta debida en el archivo computarizado;
 - b. Medidas de control para asegurar que todos los pagos sean acreditados a la cuenta debida en el archivo computarizado;
 - c. Medidas de control para garantizar la integridad de los avalúos y los recibos de caja;
 - d. Desarrollar una contabilidad general computarizada que sea la adecuada;
 - e. Desarrollar una contabilidad general computarizada adecuada de cuentas por cobrar;
 - f. Desarrollar especificaciones para estados de cuenta generados por computadora y que estén actualizados con intereses y multas;
 - g. Desarrollar especificaciones para cartas de cobro generadas por computadora;
 - h. Desarrollar especificaciones para la preparación de tarjetas de cuentas generadas por computadoras y para todas las cuentas que requieran medidas de cobro,
 - i. Desarrollar un sistema para registrar e ingresos arreglos de pago, anotar cheques y valores en forma de pago.
- 1.3 Desarrollar instrucciones sobre procedimientos y política para el personal.

1.4 Realizar capacitación.

B. Areas de procesamiento de datos

- 1.5 Analizar las aplicaciones computarizadas existentes y revisar los problemas identificados, especialmente aquellos vinculados a los errores de cálculo, imposibilidad de acceso a los bancos de datos para el Impuesto a los Bienes Raíces y validación de las transacciones incluidas.
- 1.6 Mejorar los sistemas actuales para permitir el ingreso de datos desde las Oficinas de Impuestos a los Bienes Raíces con eficiencia y controles adecuados
- 1.7 Ayudar al Departamento en la identificación de oportunidades para una mayor computarización de las funciones, especialmente en las áreas de cartografía, inventarios y ubicación de propiedades.
- 1.8 Desarrollar un Plan para el Departamento, a largo plazo, de manera que éste pueda proyectar las necesidades de recursos y los beneficios esperados.
- 1.9 Ayudar al Departamento en la negociación de un acuerdo de servicios con el Departamento de Procesamiento de Datos. El acuerdo deberá incluir todos aquellos asuntos relativos al intercambio de datos, estructuración de prioridades, costos, seguridad de los datos y servicios esperados.
- 1.10 Transferir, en la mayor medida posible, el conocimiento técnico al personal de Procesamiento de Datos para el Impuesto de Bienes Raíces de manera que éste pueda estar en capacidad de mantener sistemas operacionales y desarrollar nuevos sistemas con el fin de mejorar la eficiencia del Departamento.
- 1.11 Desarrollar transferencias eficientes para la ubicación de tierras desde las extensiones mayores originales a los predios menores subdivididos y preparar especificaciones funcionales para sus aplicaciones computarizadas para facilitar esta ubicación.
- 1.12 Desarrollar especificaciones funcionales para aplicaciones computarizadas con el objeto de modernizar todos los sistemas de contabilidad, incluyendo recibos de pago y emisión de recibos, balance y depósitos de efectivo, emisión de declaraciones de cuenta y cartas de cobro, cheques NSF, y cheques fechados.
- 1.13 Desarrollar una operación efectiva de cobro mediante la formulación de políticas, procedimientos y parámetros para la adopción de medidas legales.

- 1.14 Desarrollar instrucciones de procedimientos en apoyo de todos los procesos y las aplicaciones computarizadas, incluyendo controles internos sobre producción y almacenamiento de datos computarizados.

II. TERMINOS DE REFERENCIA

Experto en Sistemas de Información Impositiva

A. Calificaciones

El consultor deberá tener un Master o grado universitario equivalente en ingeniería, administración o economía. Se requiere un mínimo de 8 años de experiencia laboral a nivel de jefe de proyecto o administrador en el área de planificación, desarrollo y aplicación de sistemas de información tributaria con amplia experiencia en impuesto a los bienes raíces. El candidato debe demostrar buen conocimiento técnico de las metodologías e instrumentos para el desarrollo de sistemas, diseño de bancos de datos, y redes de área local amplias.

B. Plazo

Dos años (24 meses)

C. Responsabilidades

El experto, junto con el equipo de tres analistas de sistemas – dos contrapartes del Departamento de Impuesto a los Bienes Raíces y un consultor nacional – tendrá plena responsabilidad por la concreción de los objetivos y actividades formulados para el área de sistemas de información en el Departamento de Impuesto a los Bienes Raíces.

D. Principales Actividades

El experto deberá:

- a. Preparar un programa de operaciones con sus prioridades y un presupuesto detallado para concretar los objetivos de este programa.
- b. Administrar la ejecución de este proyecto de sistemas de información luego de su revisión y aprobación por parte de la Comisión Directiva de Alto Nivel establecida para este programa de asistencia técnica.
- c. Desarrollar un documento detallado para las licitaciones de adquisición en lo que se refiere a la arquitectura del sistema de información, incluyendo las especificaciones para el LAN, los CP's y otros elementos pertinentes del sistema.
- d. Coordinar las actividades con el Centro de Procesamiento de Datos del Gobierno a fin de ejecutar la aplicación CICS en avalúo de tierras y cobros.

- e. Aconsejar y ayudar al jefe de la unidad de sistemas de información en lo que se refiere a la organización, administración y dirección de la nueva unidad.

E. Otras actividades

- a. Conducir el ciclo vital de desarrollo de los sistemas y la puesta en marcha de las aplicaciones relativas a los impuestos a los bienes raíces.
- b. Participar en la instalación y puesta en funcionamiento de todos los equipos de computación, redes y enlaces de telecomunicación.
- c. Ayudar en las actividades del proceso de adquisición de computadoras y equipos para la red. Participar en la evaluación de licitaciones, selección de contratistas y desarrollo de contratos.
- d. Asegurar el control adecuado de calidad para programas computarizados a través de una plan de pruebas previas a la puesta en marcha de la producción.
- e. Ayudar en el desarrollo y coordinación de programas de capacitación para el personal técnico de la agencia y los usuarios del sistema de información.
- f. Coordinar la preparación de manuales de usuarios para las operaciones del sistema y la documentación técnica para todos los programas de aplicación y la codificación de fuentes.
- g. Realizar cualquier otra tarea vinculada al área de los sistemas de información que se determine necesaria para concretar los objetivos de esta operación.

F. Pautas técnicas

A continuación se indican algunas pautas técnicas para proporcionar al consultor un marco destinado al desarrollo y aplicación del sistema de información.

- a. Todas las actividades de desarrollo de los sistemas deben utilizar instrumentos y metodologías estándar de la industria que maximicen la productividad de programación y minimicen el tiempo de desarrollo.
- b. El método preferido para el desarrollo de aplicaciones será la compra directa y el diseño de programas computarizados comercialmente formulados para aplicaciones tributarias. Deberá minimizarse el desarrollo interno de programas computarizados.

ANEXO IV

Página 6 de 9

- c. La selección de software y de instrumentos de desarrollo, pantallas y generadores de aplicaciones e idiomas deben ser 4GL en naturaleza para que sean flexibles en su modificación y desarrollo o reformulación de códigos cuando sea necesario.
- d. Las aplicaciones deben desarrollarse/modificarse utilizan una metodología de programación modular. Los módulos de programas deben ser internamente documentados para su fácil mantenimiento.

Programador/Analista de Sistemas Locales

A. Calificaciones

El analista de sistemas debe tener por lo menos un grado de bachiller junto con por lo menos tres años de experiencia en análisis de sistemas de sistemas y aplicación de programas en sistemas de computadoras personales y aplicaciones CICS en redes centrales. Es deseable contar con experiencia en el diseño, desarrollo, prueba e implementación de fases de aplicaciones de bancos de datos.

B. Plazo

Un consultor durante dos años.

C. Responsabilidades

El analista de sistema realizará todas las tareas que le delegue el líder del proyecto de sistemas de información para el diseño y aplicación de los sistemas de información sobre impuesto a los bienes raíces.

D. Actividades

- a. Participar en los estudios de análisis de sistemas para el diseño y aplicación de los sistemas de tasación de bienes raíces y cobros.
- b. Codificar y probar todos los programas computarizados en lo que se refiere a menus, pantallas, informes, ingreso de datos necesarios para la aplicación de los sistemas de información tributaria.
- c. Ayudar en la instalación y control de la red de área local dentro de la agencia.
- d. Suministrar respaldo técnico general a los usuarios y al personal profesional de la agencia en lo que se refiere a la operación de los nuevos sistemas.
- e. Ayudar en la preparación de documentación de usuarios y sistemas para el sistema operacional.
- f. Ayudar en la capacitación de usuarios y personal profesional de la agencia en lo que se refiere al empleo de los nuevos sistemas.

ANEXO IV

Página 8 de 9

- g. Realizar cualquier otra actividad que determine el jefe del proyecto para concretar los objetivos en el área de sistemas de información.

III. PRESUPUESTO DETALLADO

SUBPROGRAMA III. IMPUESTO A LOS BIENES RAICES (en US\$)			
	BID	Contraparte local	Total
1. Agencia Especializada			
1.1 Salarios y beneficios <u>1/</u>	278.400		278.400
A. Internacional			
Analista/programador (24 meses a 10.000)	240.000		
B.Programador/analista de impuestos, local	38.400		
1.3 Capacitación	50.000		50.000
1.4 Equipo	95.600		95.600
1.5 Cuenta general (14% de 1.1 y 1.2)	60.000		
2. Contribución local			
2.1 Dos programadores analistas de impuestos a los bienes raíces (24 meses x 1.600 x 2)		76.800	76.800
6. Apoyo general - Equipo local		30.000	30.000
Total	484.000	106.800	590.800
<u>1/</u> Incluye salarios, asignaciones y otros beneficios como gastos de transporte y de vivienda.			

**SUBPROGRAMA IV
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL SISTEMA
DE ADMINISTRACIÓN DE GASTOS PUBLICOS DE BARBADOS**

I. ALCANCE DEL TRABAJO

- 1.1 Con el objeto de concretar los objetivos específicos detallados en la sección II de este documento, se precisan las siguientes actividades.
 - A. Para el objetivo 1
 - 1.2 Proporcionar el respaldo metodológico necesario para traducir los actuales gastos así como aquellos que surjan del programa de inversiones públicas en un plan financiero renovable de tres años, en relación con el programa Administración del Ciclo de Proyectos.
 - 1.3 Elaborar manuales que detallen las necesidades y procedimientos de información para diseñar un plan financiero renovable de tres años.
 - 1.4 Suministrar capacitación a personal superior y secundario del Ministro de Finanzas sobre planificación financiera a mediano plazo.
 - B. Para el objetivo 2
 - 1.5 Revisar la metodología actual y la estructura jurídica que se utiliza para formular el presupuesto.
 - 1.6 Propuesta para un plan de acción que redefina y complete la actual estructura programática, especialmente la que defina apropiadamente las categorías del programa y el Subprograma, y que incluya los niveles de actividades y proyectos.
 - 1.7 Revisar los actuales sistemas de clasificación de códigos para permitir su uso por parte de todo el Sector Público no Financiero, y el diseño de una cuenta económica que sea compatible con la Contabilidad del Ingreso Nacional.
 - 1.8 Diseño de una metodología para la cuantificación de los indicadores de rendimiento para proyectos y actividades en los que se pueda medir la producción física.
 - 1.9 Definición de pautas para elaborar políticas presupuestarias con el fin de reflejar con precisión la programación macroeconómica.

- 1.10 Diseño de una metodología para la evaluación presupuestaria, tanto al nivel financiero como al nivel de rendimiento.
- 1.11 Elaboración de manuales detallados que describan: (a) el marco teórico del sistema de formulación presupuestaria aplicado; y (b) los procedimientos para la formulación presupuestaria, consolidación, evaluación, análisis financiero y procesamiento de datos.
- 1.12 Asistencia en la aplicación de las reformas metodológicas y de sistemas que se han propuesto, tomando en consideración las recomendaciones del Ministerio de Hacienda durante el proceso.
- 1.13 Capacitación de los Analistas de Presupuesto en el Ministerio de Finanzas, así como de los funcionarios de los ministerios pertinentes, en las técnicas de presupuestación programática.
- 1.14 Aplicación de todos los sistemas computacionales requeridos, a través de: (b) la provisión de componentes de computadora, y (b) el diseño y aplicación de programas computacionales (software).
- 1.15 Proponer las modificaciones que se requieran en la legislación de administración financiera para incluir las reformas al ciclo presupuestario que se precisen.

C. Para el Objetivo 3

- 1.16 REvisar la actual actual metodología y la estructura jurídica para la formulación presupuestaria por parte de las corporaciones estatutarias.
- 1.17 Proporcionar a las corporaciones estatutarias la metodología necesaria para presentar presupuestos en un formato que permita la consolidación con el resto del Sector Público No Financiero, incluyendo indicadores de rendimiento en la medida que sea posible y el uso de códigos de clasificación revisados.
- 1.18 Proporcionar manuales detallados para presentar el presupuesto en el formato requerido.

D. Para el Objetivo 4

- 1.19 Instalar un sistema de procesamiento de datos que proporcione un enlace directo con el Departamento de Procesamiento de Datos.
- 1.20 Diseñar y aplicar un sistema computarizado verificar cuentas y órdenes de pago en relación con el influjo de ingresos, las garantías y las asignaciones anuales. Este sistema debería suministrar mayor automatización en el proceso de emisión de órdenes de pago y generación de informes mensuales.

- 1.21 Diseñar y aplicar una metodología y un marco jurídico para anexar declaraciones financieras de las corporaciones estatutarias a los balances contables mensuales y anuales.
- 1.22 Proporcionar manuales detallados sobre el uso del sistema computarizado que se pondrá en práctica.

E. Para el Objetivo 5

- 1.23 Desarrollo de una metodología que permita al Auditor General realizar auditoría de valores efectivos, que ponga especial atención en el establecimiento de estándares para la evaluación de rendimientos.
- 1.24 Definición de pautas específicas para empresas privadas que hagan auditorías de corporaciones estatutarias, que sean consecuentes con las realizadas por el Auditor General.
- 1.25 Propuestas para la aplicación de leyes que autoricen al Auditor General a realizar auditorías de todas las corporaciones estatutarias ya sea a través de su propio personal o a través de firmas privadas registradas y contratadas por las propias corporaciones.
- 1.26 Suministro de sistemas de procesamiento de datos (componentes y programas computacionales) para respaldar las funciones de la oficina del Auditor General y manuales detallados para el usuario.
- 1.27 Elaboración de manuales detallados para auditorías de valores efectivos, así como para cualquier mejoramiento metodológico sobre el sistema de auditoría gerencial.

F. Para el Objetivo 6

- 1.28 Evaluación de las necesidades informativas de la Sección de Presupuestos del Ministerio de Finanzas, la Oficina del Contador General, y la Oficina del Auditor General, en el contexto del ciclo presupuestario propuesta, la contabilización y la reforma de auditoría.
- 1.29 Diseño de un Sistema Integrado de Procesamiento de Datos, que integre la etapa de formulación presupuestaria (en las dependencias y el Ministerio de Finanzas), modificación, aprobación, ejecución, evaluación, contabilización y auditoría, que cubran indicadores financieros y también de rendimiento. Este sistema deberá ser orientado hacia la minimización en el ingreso de datos redundantes.
- 1.30 Integración del sistema computarizado de flujo de información propuesto al computador central en al Centro de Procesamiento de Datos y las redes de área local existentes en el Ministerio de Finanzas.

- 1.31 Diseño del Sistema de Información Gerencial, el cual proporcionaría a quienes toman decisiones en el Ministerio de Finanzas, la oficina del Contador General y la Oficina del Auditor General, información oportuna sobre todas las etapas del ciclo presupuestario.
- 1.32 Suministro de documentación técnica y manuales para el usuario para el Sistema Integrado de Procesamiento de Datos, así como para el Sistema de Información Gerencial.
- 1.33 Capacitación del personal superior y secundario que esté involucrado en la administración financiera respecto al uso de los sistemas propuestos de procesamiento de datos.
- 1.34 Suministro de todos los componentes computacionales (software/hardware) requeridos para el Sistema Integrado de Procesamiento de Datos y el Sistema de Información Gerencial.

G. Para el Objetivo 7

- 1.35 Diseñar un programa que cubra todas las necesidades de clases de capacitación que se requieran para la concreción de los objetivos mencionados, las cuales serán dadas por instructores especializados y los consultores contratados para el proyecto.
- 1.36 Organizar sesiones de capacitación sobre administración financiera para los funcionarios de contabilidad del Sector Público No Financiero.
- 1.37 Compatibilización de los programas de capacitación en gasto público con los ya dados para administración de proyectos de inversión a través del Proyecto del Banco para el Desarrollo del Caribe ANT/SF-2487-RE.

II. TERMINOS DE REFERENCIA

Coordinador/Experto del Proyecto para Administración Financiera

A. Calificaciones

1. Grado de Master en Economía o Administración Pública
2. Mínimo de 15 años de experiencia en finanzas públicas.
3. Es deseable poseer experiencia previa en coordinación e proyectos de finanzas públicas.
4. Fluidez en inglés.

B. Plazo

18 meses

C. Responsabilidades

El coordinador/experto del proyecto sobre administración financiera tendrá como responsabilidad principal la coordinación, orientación, supervisión y evaluación técnica de todos los componentes de este programa de asistencia técnica en las áreas de planificación financiera, mejoramiento de presupuesto, contabilidad, auditoría, aplicación de sistemas, y capacitación. Todas las actividades serán estrechamente coordinadas con el coordinador nacional para el subprograma. Los principales deberes incluyen:

- a. Preparar un plan de trabajo detallado el cual defina el alcance de las actividades a emprenderse y todos los programas correspondientes.
- b. Definir los términos de referencia para los consultores del proyecto, en la medida en que sea necesario.
- c. Revisar y evaluar las actividades emprendidas por el equipo de consultores, asegurando que todas las metodologías propuestas, sistemas y recomendaciones estén de acuerdo con los requerimientos del Ministerio de Finanzas.
- d. Suministrar asesoría a las autoridades del gobierno respecto al respaldo eficiente de las unidades del Ministerio de Finanzas, ministerios afines y otras instituciones públicas, para lograr los objetivos del proyecto.

- e. Asistir al ministerio en todas las áreas requeridas para producir una estrategia financiera multianual.
- f. Revisar los actuales sistemas de formulación de presupuestos y hacer recomendaciones para su mejoramiento a fin de hacer que el presupuesto sea un medio funcional de poner en práctica una política pública y planes de desarrollo.
- g. Asistir en el suministro del respaldo necesario a las corporaciones estatutarias y otras instituciones públicas para que formulen presupuestos que sean compatibles con los sistemas de preparación de presupuestos adoptados en el programa.
- h. Preparar el informe trimestral de progreso.
- i. Realizar cualquier otra actividad que determinen las autoridades nacionales para concretar el objetivo de poner en marcha los objetivos del programa.

Para la determinación de los planes específicos de trabajo para cada componente de la asistencia técnica, el Coordinador del Proyecto tendrá el respaldo de los Asesores responsables de la Planificación Financiera, Presupuesto, Contabilidad y Sistemas de Información Gerencial, Auditoría y el Ingeniero de Sistemas así como el Coordinador de Capacitación. Se debe prestar especial atención a la estructura jurídica/estatutaria, las limitaciones externas e internas, el marco conceptual y las metodologías, así como las actividades de capacitación.

**Consultores Internacionales
Asesor de Planificación Financiera**

A. Calificaciones

El Asesor de Planificación Financiera debe tener por lo menos un grado de Master en Economía, Administración de Empresas o Administración pública de una universidad acreditada, con muy buenos antecedentes académicos en Finanzas y un mínimo de diez años de experiencia en finanzas del sector público. Se requiere fluidez oral y escrita en inglés.

B. Plazo

8 meses

C. Responsabilidades Fundamentales

- a. Desarrollar un marco y una metodología conceptuales para aplicar una estrategia financiera trienal que refleje las fuentes existentes de ingresos y gastos, proyectos de inversión, y gastos e ingresos recurrentes y provenientes del plan de desarrollo.
- b. Suministrar asesoría al Ministerio de Finanzas, especialmente a través de la Secretaría Permanente de Finanzas, respecto a las bases teóricas y las implicaciones prácticas de un plan financiero a mediano plazo.
- c. Preparar manuales de elaboración e interpretación de la estrategia financiera trienal.
- d. Coordinar con el componente de Administración del Ciclo del Proyecto, todos los aspectos vinculados a la incorporación al plan de gastos provenientes de los proyectos de inversión.
- e. Preparar dos seminarios parciales de una semana sobre planificación financiera, uno para el Ministerio de Finanzas y el otro para ministerios afines, con el coordinador de capacitación del proyecto.

**Consultores Internacionales
Asesor en Administración Presupuestaria**

A. Calificaciones

El Asesor en Administración Presupuestaria debe tener por lo menos un grado de Master en Economía, Administración de Empresas o Administración Pública de una universidad acreditada, y un mínimo de diez años de experiencia en administración del sector financiero. También se requiere experiencia exitosa en reformas presupuestarias. El asesor debe contar con fluidez en inglés, tanto oral como escrita.

B. Plazo

18 meses

C. Responsabilidades Fundamentales

El Asesor en Administración Presupuestaria es responsable de diseñar, aplicar y evaluar la transición a un programa completo de sistema de formulación de presupuestos en el Ministerio de Finanzas y en los ministerios afines, así como de proporcionar pautas generales a los otros organismos de la NFPS sobre un formato de presupuesto compatible. Las principales actividades al respecto son las siguientes:

- a. Revisión de la metodología y el marco jurídico actuales que se utilizan para formular el presupuesto.
- b. Propuesta para un plan de acción destinado a redefinir y completar la estructura programática existente, especialmente para definir apropiadamente las categorías del programa y subprograma, y para incluir los niveles de actividades y proyectos.
- c. Revisar los actuales sistemas de clasificación de códigos con el fin de permitir su uso por parte de todo el Sector Público No Financiero, y el diseño de una contabilidad económica compatible con la Contabilidad del Ingreso Nacional.
- d. Diseñar una metodología para la cuantificación de indicadores de rendimiento de proyectos y actividades en que se pueda medir la producción física.
- e. Definición de las pautas para elaborar una política presupuestaria a fin de reflejar en forma precisa la programación macroeconómica.

- f. Diseñar una metodología para la evaluación presupuestaria, tanto a nivel financiero como de rendimiento.
- g. Elaboración de manuales detallados en los que se describa: 1) el marco teórico del sistema de formulación presupuestaria aplicado, y 2) los procedimientos para la formulación del presupuesto, consolidación, evaluación y análisis financiero. También manuales para la operación de los sistemas de procesamiento de datos, en colaboración con el Ingeniero de Sistemas.
- h. Aplicación de las reformas metodológicas y de sistemas propuestas, tomando en consideración los comentarios formulados por el Ministerio de Finanzas durante el proceso.
- i. Diseño de un programa de capacitación para los Analistas de Presupuesto en el Ministerio de Finanzas, así como los funcionarios de presupuestos en los ministerios afines, en lo que se refiere a técnicas de presupuestación de programas, con el Coordinador de Capacitación del Proyecto, El asesor prestará sus servicios en calidad de instructor.
- j. Guía y asesoramiento para el Ingeniero de Sistemas en la aplicación de todos los sistemas computacionales requeridos, en el suministro de componentes de computadoras, y el diseño y aplicación de programas (software).
- k. Proponer las modificaciones requeridas en la legislación de administración financiera para acomodar las reformas al ciclo presupuestario con el Asesor Jurídico del proyecto.
- l. Diseñar una metodología que permita a las corporaciones estatutarias presentar el presupuesto en un formato compatible con el de las instituciones de gobierno, a fin de permitir la consolidación del NFPS.
- m. Cualquier otra actividad conducente a los objetivos de la Asistencia Técnica.

**Consultores Internacional
Asesor para los Sistemas de Contabilización
e Información Administrativa**

A. Calificaciones

El Asesor para los Sistemas de Contabilización e Información Administrativa debe tener por lo menos un grado de Master en Administración de Empresas, o Administración Pública de una universidad acreditada, y un mínimo de diez años de experiencia en finanzas del sector público. Se requieren muy buenos antecedentes en contabilidad pública y Sistemas de Información Administrativa, también es deseable la experiencia en análisis de sistemas. Se requiere además fluidez en inglés, tanto oral como escrita.

B. Plazo

12 meses

C. Responsabilidades Fundamentales

- a. Coordinar, con el Ingeniero de Sistemas, la instalación de un sistema de procesamiento de datos que proporcione un enlace directo entre la Oficina del Contador General y el Departamento de Procesamiento de Datos.
- b. Colaborar con el Ingeniero de Sistemas para aplicar un sistema computarizado para verificar cuentas y órdenes de pago, en relación con el influjo de ingresos, las garantías y las asignaciones anuales. Este sistema debería proporcionar mayor automatización en el proceso de emitir órdenes de pago y la generación de informes mensuales.
- c. Diseñar y aplicar una metodología y marco jurídicos para anexar estados financieros de las corporaciones estatutarias a los informes mensuales y anuales del Contador General.
- d. Con el Ingeniero de Sistemas, proporcionar manuales detallados sobre el uso del sistema computarizado a aplicar.
- e. Revisar los estados financieros que se están generando actualmente, y recomendar la creación de otros que sean necesarios.
- f. Con el Ingeniero de Sistemas diseñar un Sistema de Información Administrativa que proporcionaría a los que toman las decisiones en el Ministerio de Finanzas, la Oficina del Contador General y la Oficina del Auditor General, información real en todas las etapas del ciclo presupuestario.

- g. Suministro de información técnica y manuales del usuario para el Sistema de Información Administrativa.
- h. Cualquier otra actividad conducente al mejoramiento de la capacidad operativa de la Oficina del Contador General así como también el cumplimiento de los requisitos de información de todos los niveles de decisión del ciclo de gasto público.

**Consultores Internacionales
Asesor en Procedimientos de Auditoría**

A. Calificaciones

El Asesor en Procedimientos de Auditoría debe tener antecedentes académicos que combinen la Auditoría con la Economía o la Administración Pública, y un grado de Master en uno de los campos mencionados de una universidad acreditada. Se requiere un mínimo de diez años de experiencia en auditoría. Es deseable la experiencia a alto nivel en una oficina de Auditoría o del Contralor General. Los antecedentes académicos y la experiencia deben reflejar tanto el trabajo teórico como práctica en relación con la auditoría de valor efectivo. Se requiere fluidez en inglés, tanto oral como escrita.

B. Plazo

Seis meses para la primera etapa. Si el GBA decide continuar con la auditoría de valor efectivo, se comenzará la segunda etapa por un período de otros seis meses.

C. Responsabilidades Fundamentales

1. Primera etapa

- a. Desarrollo de una metodología que permita al Auditor General llevar a cabo una auditoría de valor efectivo, poniendo especial atención en la formulación de estándares para la evaluación de rendimiento.
- b. Definición de pautas específicas para las empresas privadas que realicen auditorías en corporaciones estatutarias, que se ajusten a las que realiza el Auditor General.
- c. Propuestas para el establecimiento de una legislatura que autorice al Auditor General el realizar una auditoría a todas las corporaciones estatutarias, ya sea mediante su propio personal o mediante firmas privadas y registradas contratadas por las corporaciones mismas.
- d. Evaluación de las funciones que se realizan en la Oficina del Auditor General y los recursos disponibles a fin de determinar los requisitos (financieros, humanos, jurídicos, de capacitación y sistemas de información) para la aplicación del FVM. Tras la promulgación de las normas necesarias, y procedimientos requeridos: se confeccionará un plan de trabajo que incluya cálculo de capacitación y financiamiento.

2. Segunda etapa

- a. Elaboración de manuales detallados de auditoría de valor efectivo, así como de cualquier mejoramiento metodológico en el sistema de auditoría de dirección.
- b. Guía al Ingeniero de Sistemas respecto al suministro para los sistemas de procesamiento de datos (componentes y programas) para respaldar las funciones de la oficina del Auditor General y manuales del usuario detallados.
- c. Diseño, en colaboración con el Coordinador de Capacitación, de un programa de capacitación integral que incluaya seminarios y becas para estudios en el exterior.

Experto en Sistemas de Información Financiera del Sector Público

A. Calificaciones

El consultor deberá poseer un grado de Master o grado universitario equivalente en ingeniería, administración o economía. Se requiere un mínimo de ocho años de experiencia de trabajo a nivel de jefe de proyecto o gerencial en el área de planificación, desarrollo y aplicación de sistemas de información financiera en el sector público. El candidato debe demostrar buen conocimiento técnico de metodologías e instrumentos para el desarrollo de sistemas, diseño de banco de datos y redes de área.

B. Plazo

18 - 24 meses

C. Responsabilidades

El experto, junto con el equipo de dos analistas de sistemas tendrá plena responsabilidad por el cumplimiento de los objetivos y actividades establecidos para los sistemas de información dentro del programa de asistencia técnica para la Administración del Gasto Público.

D. Principales Actividades

El experto deberá:

- a. Preparar un programa bienal de prioridades para las operaciones y un presupuesto detallado para concretar los objetivos de este programa.
- b. Administrar la ejecución de este proyecto de sistemas de información después de su revisión y aprobación por parte de la Comisión Directora de Alto Nivel establecida para este programa de asistencia técnica.
- c. Desarrollar un documento detallado para las licitaciones de adquisiciones para la arquitectura técnica del sistema de información incluyendo las especificaciones para el LAN, CP's, programas computacionales, y otros elementos relevantes del sistema.
- d. Coordinar actividades con el Centro de Procesamiento de Datos del Gobierno para aplicar los enlaces de telecomunicaciones para la transferencia de datos.

E. Otras actividades

- a. Conducir el ciclo de vida para el desarrollo de los sistemas y la aplicación de todos los sistemas de información financiera.
- b. Participar en la instalación y aplicación de todos los equipos computarizados, redes y enlaces de telecomunicaciones.
- c. Ayudar en las actividades del proceso de adquisiciones de computadoras y equipo de la red. Participar en la evaluación de licitaciones, selección de contratistas y desarrollo de contratos.
- d. Asegurar un control de calidad adecuado para los programas (software) a través de una prueba de esos programas antes de poner en práctica la producción.
- e. Ayudar en el desarrollo y coordinación de programas de capacitación para el personal técnico de la agencia y los usuarios del sistema de información.
- f. Coordinar la preparación de manuales de usuarios para las operaciones del sistema y documentación técnica para todos los programas de aplicación y codificación de fuentes.
- g. Realizar cualquier otra tarea vinculada al área de los sistemas de información que sea necesaria a fin de concretar los objetivos de esta operación.

F. Pautas Técnicas

A continuación se indican algunas pautas técnicas con el fin de proporcionar al consultor el marco para el desarrollo y la aplicación del sistema de información financiera:

- a. Todas las actividades de desarrollo de los sistemas deben utilizar herramientas y metodologías estándar de la industria las cuales maximicen la productividad de la programación y minimicen el tiempo de desarrollo.
- b. Se preferirá la compra directa y el empleo de programas comercialmente formulados en forma previa para las aplicaciones de administración financiera al método de aplicación para desarrollo. Deberá minimizarse el desarrollo interno de programas.
- c. La selección de programas computacionales y herramientas de desarrollo, pantallas y generadores de aplicaciones e idiomas debe ser 4GL en naturaleza para tener flexibilidad en la modificación y desarrollo o reformulación de códigos cuando sea necesario.

- d. Las aplicaciones deben ser desarrolladas/modificadas utilizando una metodología modular de programación. Los módulos de programas computacionales deben estar bien documentados internamente para su fácil mantenimiento.

Analistas/Programadores Locales de Sistemas

A. Calificaciones

El Analista de Sistemas debe tener un grado de Bachiller además de por lo menos tres años de experiencia en análisis de sistemas y aplicación de programas en sistemas de computadoras personales en aplicaciones de administración financiera. Es deseable contar con experiencia en el diseño, desarrollo, prueba y fases de ejecución en la aplicación de bancos de datos.

B. Plazo

Dos consultores por dos años.

C. Responsabilidades

El analista de sistemas desempeñará todas las funciones que le delegue el jefe del proyecto de sistemas de información para el diseño y aplicación de los sistemas de información financiera.

D. Actividades

- a. Participar en los estudios de análisis de sistemas para el diseño y aplicación de los sistemas de información financiera.
- b. Codificar y probar todos los programas para verificar menús, pantallas, informes, ingreso de datos, necesarios para la aplicación de los sistemas de información financiera.
- c. Ayudar en la instalación y administración de la red de área local dentro de la agencia.
- d. Proporcionar respaldo técnico general a los usuarios y al personal profesional de la agencia en lo que se refiere a la operación de los nuevos sistemas.
- e. Ayudar en la preparación de la documentación para usuarios y sistemas para la operación del sistema.
- f. Ayudar en la capacitación de usuarios y personal profesional de la agencia en el uso de los nuevos sistemas.
- g. Realizar cualquier otra actividad según lo determine el jefe del proyecto con el fin de concretar los objetivos del programa de sistemas de información.

III. PRESUPUESTO DETALLADO

SUBPROGRAMA IV. ADMINISTRACIÓN DE GASTO PÚBLICO (en US\$)			
	BID	Contraparte local	Total
1. Agencia especializada			
1.1 Salarios y beneficios	664.400		664.400
A. Internacional			
A. 1.1 Largo Plazo	546.000		
Experto en Adm.Fin/Gte de Proyecto (18 meses a US\$7.000)	126.000		
Experto en Admin. Cont. MIS (12 meses a US\$7.000)	84.000		
Analista de Sistema, Internacional (18 meses a US\$7.000)	126.000		
Experto en Auditoría de valor efectivo (12 meses a US\$7.000)	84.000		
Experto en Admin de Presupuesto (18 meses a US\$7.000)	126.000		
A.1.2. Corto Plazo	80.000		
Asesor en Planif. Financiera (8 meses a US\$7.000)	56.000		
B. Consultores Nacionales			
1.2.1 Honorarios	62.400		
1.2.1.1. Programadores analistas locales (2 x 12 meses a US\$1.600)	38.400		
1.2.1.2 Especialista Contable/MIS (1 x 12 a US\$2.000)	24.000		
1.2.2 Becas y Capacitación	60.000	-	60.000
1.2.2. Dos en Contabilidad (60 días)	20.000		
1.2.2.2. Dos en presupuesto (60 días)	20.000		
1.2.2.3. Dos en Auditoría VFM (60 días)	20.000		
1.3 Equipo	407.100		407.100
1.3.1. Computadora	387.100		
1.3.2. Capacitación	20.000		
1.5. General (150% de 1.1)	996.600		
6. Apoyo general		85.000	85.000
Total	2.128.100	85.000	2.123.100
1/ Incluye salarios, asignación para el cargo y otros beneficios como transporte y vivienda			

Inland Revenue Department 1/
Computer Equipment & Software Costs

ANNEX VI
Page 1 of 7

<u>Description</u>	<u>Qty</u>	<u>Unit Cost</u>	<u>Total Cost</u>
1.1 Mid-Range Computer			
System Unit	1	\$85,000	\$85,000
with:- 24 MB Memory			
- 525 MB 1/4" Tape Unit			
- One Communications Line			
4.0 Gigabyte Disk	1	\$18,500	\$18,500
LAN Adapter Card	1	\$2,200	\$2,200
1200 LPM Printer	1	\$28,800	\$28,800
Communications Equipment	1	\$6,500	\$6,500
Operators Terminals	3	\$2,200	\$6,600
Operating System	1	\$15,000	\$15,000
RPG V2	1	\$4,500	\$4,500
PC Support	1	\$5,500	\$5,500
SQL, COBOL	1	\$11,300	\$11,300
Application Development Software	1	\$20,000	\$20,000
Installation, Cabling	1	\$27,000	\$27,000
UPS	1	\$12,000	\$12,000
Miscellaneous Items	1	\$8,500	\$8,500
Tax Information Systems Software	1	\$69,000	\$69,000
Total Item 1.1			\$320,400.
2.1 Personal Computers & LAN			
Developers Workstation Unit	7	\$4,000	\$28,000
- Printer, Software	7	\$2,500	\$17,500
MIS End User Workstation Unit	7	\$2,500	\$17,500
- Printer, Software	7	\$2,000	\$14,000
Data Entry Terminal	14	\$2,200	\$30,800
User Terminals	14	\$2,200	\$30,800
Cashiers Terminal	8	\$2,200	\$17,600
- Printer, Software	8	\$1,200	\$9,600
Communications Workstation Unit	2	\$2,000	\$4,000
- Printer, Software, Modem	2	\$1,500	\$3,000
LAN Print Server, Laser Printer	2	\$4,000	\$8,000
LAN File Servers	2	\$8,500	\$17,000
LAN Adapters	20	\$700	\$14,000
Other LAN OS, Equip. Cables, UPS, Furn.			\$39,000
Total Item 2.1			\$250,800
TOTAL Inland Rev. Department			\$571,200

1/ This is an indicative list that may be adjusted in accordance with Information Systems Expert as cited in the corresponding Terms of Reference.

<u>Description</u>	<u>Qty</u>	<u>Unit Cost</u>	<u>Total Cost</u>
--------------------	------------	------------------	-------------------

1.1 VAT Program Personal Computers & LAN

Specialized Software	1		\$38,000
Developers Workstation Unit	4	\$4,000	\$16,000
– Printer, Software	4	\$2,500	\$10,000
MIS End User Workstation Unit	4	\$2,500	\$10,000
– Printer, Software	4	\$2,000	\$8,000
Data Entry Workstation Unit	3	\$2,500	\$7,500
– Printer, Software	3	\$2,000	\$6,000
Cashiers Workstation Unit	6	\$2,500	\$15,000
– Printer, Software	6	\$2,000	\$12,000
Communications Workstation Unit	1	\$2,500	\$2,500
– Printer, Software, Modem	1	\$2,000	\$2,000
LAN Print Server, Laser Printer	2	\$4,000	\$8,000
LAN File Servers, Extra RAM	2	\$12,000	\$24,000
LAN Storage	1	\$18,000	\$18,000
High Speed Printers	2	\$8,000	\$16,000
LAN Adapters	22	\$460	\$10,120
UPS	1	\$12,000	\$12,000
Tape Backup Unit	1	\$5,500	\$5,500
Installation, Cabling			\$18,000
Other LAN OS, Equip. Cables, Furn.			\$42,900
Total Item 1.1 (VAT System)			\$281,520

1.1 Ongoing Operations

Specialized Application Software	1	\$8,000	\$8,000
Developers Workstation Unit	1	\$4,000	\$4,000
– Printer, Software	1	\$2,500	\$2,500
MIS End User Workstation Unit	8	\$2,500	\$20,000
– Printer, Software	8	\$2,000	\$16,000
Communications Workstation Unit	1	\$2,500	\$2,500
– Printer, Software, Modem	1	\$2,000	\$2,000
LAN Print Server, Laser Printer	1	\$4,000	\$4,000
LAN File Servers	1	\$8,500	\$8,500
LAN Adapters	12	\$700	\$8,400
High Speed Printer			\$5,000
Installation, Cabling, Miscellaneous			\$12,000

Other LAN OS, Equip. Cables, UPS, Furn.

\$23,400

Total Item 1.2 (Ongoing Operations)

\$116,300

Total All Items

\$397,820

Land Tax Department
Computer Equipment & Software Costs

Description	Qty	Unit Cost	Total Cost
1.1 Land Tax - Personal Computers & LAN			
Specialized Application Software	1		\$5,000
Developers Workstation Unit	2	\$3,000	\$6,000
- Printer, Software	2	\$2,100	\$4,200
MIS End User Workstation Unit	2	\$2,000	\$4,000
- Printer, Software	2	\$1,800	\$3,600
Data Entry Workstation Unit	3	\$1,500	\$4,500
- Printer, Software	3	\$1,100	\$3,300
Cashiers Workstation Unit	6	\$1,500	\$9,000
- Printer, Software	6	\$1,100	\$6,600
Communications Workstation Unit	1	\$2,000	\$2,000
- Printer, Software, Modem	1	\$1,500	\$1,500
LAN Print Server, Laser Printer	2	\$2,600	\$5,200
LAN File Servers	1	\$6,500	\$6,500
LAN Adapters	17	\$460	\$7,820
Other LAN OS, Equip. Cables, UPS			\$26,350
Total Item 1.1			\$95,570

<u>Description</u>	<u>Qty</u>	<u>Unit Cost</u>	<u>Total Cost</u>
1.1 Min.of Finance –Personal Computers & LAN			
Specialized Application Software	1		\$5,000
Developers Workstation Unit	2	\$3,000	\$6,000
– Printer, Software	2	\$2,100	\$4,200
MIS End User Workstation Unit	2	\$2,000	\$4,000
– Printer, Software	2	\$1,800	\$3,600
Budget Analysis Workstation Unit	4	\$1,500	\$6,000
– Printer, Software	4	\$1,800	\$7,200
Communications Workstation Unit	1	\$2,000	\$2,000
– Printer, Software, Modem	1	\$1,500	\$1,500
LAN Print Server, Laser Printer	2	\$2,600	\$5,200
LAN File Servers	1	\$6,500	\$6,500
LAN Adapters	12	\$460	\$5,520
Other LAN OS,Equip. Cables, UPS			<u>\$18,600</u>
Total Item 1.1			\$75,320

1.2 Accountant Gen. Office –Personal Computers & LAN

Specialized Application Software	1		\$5,000
Developers Workstation Unit	2	\$3,000	\$6,000
– Printer, Software	2	\$2,100	\$4,200
MIS End User Workstation Unit	2	\$2,000	\$4,000
– Printer, Software	2	\$1,800	\$3,600
Data Entry Workstation Unit	6	\$1,500	\$9,000
– Printer, Software	6	\$1,100	\$6,600
Cashier Workstation Unit	6	\$1,500	\$9,000
– Printer, Software	6	\$1,100	\$6,600
Communications Workstation Unit	2	\$2,000	\$4,000
– Printer, Software, Modem	2	\$1,500	\$3,000
LAN Print Server, Laser Printer	2	\$2,600	\$5,200
LAN File Servers	2	\$6,500	\$13,000
LAN Adapters	22	\$460	\$10,120
Other LAN OS,Equip. Cables, UPS			<u>\$34,100</u>
Total Item 1.2			\$123,420

1.3 Auditor Gen. Office –Personal Computers & LAN

Developers Workstation Unit	1	\$3,000	\$3,000
– Printer, Software	1	\$2,100	\$2,100

Public Expenditure Management
Computer Equipment & Software Costs

ANNEX VI
Page 6 of 7

<u>Description</u>	<u>Qty</u>	<u>Unit Cost</u>	<u>Total Cost</u>
1.1 Min.of Finance –Personal Computers & LAN			
Specialized Application Software	1		\$15,000
Developers Workstation Unit	2	\$4,000	\$8,000
– Printer, Software	2	\$2,500	\$5,000
MIS End User Workstation Unit	2	\$2,500	\$5,000
– Printer, Software	2	\$2,000	\$4,000
Budget Analysis Workstation Unit	4	\$2,500	\$10,000
– Printer, Software	4	\$2,000	\$8,000
Communications Workstation Unit	1	\$2,500	\$2,500
– Printer, Software, Modem	1	\$2,000	\$2,000
LAN Print Server, Laser Printer	2	\$4,000	\$8,000
LAN File Servers	1	\$8,500	\$8,500
LAN Adapters	12	\$700	\$8,400
Installation, Cabling, Maintenance			\$10,000
Other LAN OS, Equip. Cables, UPS, Furn.			\$23,400
Total Item 1.1			\$117,800
1.2 Accountant Gen. Office –Personal Computers & LAN			
Specialized Application Software	1		\$15,000
Developers Workstation Unit	2	\$4,000	\$8,000
– Printer, Software	2	\$2,500	\$5,000
MIS End User Workstation Unit	2	\$2,500	\$5,000
– Printer, Software	2	\$2,000	\$4,000
Data Entry Workstation Unit	6	\$2,500	\$15,000
– Printer, Software	6	\$2,000	\$12,000
Cashier Workstation Unit	6	\$2,500	\$15,000
– Printer, Software	6	\$2,000	\$12,000
Communications Workstation Unit	2	\$2,500	\$5,000
– Printer, Software, Modem	2	\$2,000	\$4,000
LAN Print Server, Laser Printer	2	\$4,000	\$8,000
LAN File Servers	2	\$8,500	\$17,000
LAN Adapters	22	\$700	\$15,400
High Speed Printer			\$5,000
Installation, Cabling, Maintenance			\$15,000
Other LAN OS, Equip. Cables, UPS			\$42,900
Total Item 1.2			\$203,300

1.3 Other (12) Agencies – Personal Computers

Budget Analysis Workstation Unit	12	\$3,000	\$36,000
– Printer, Software, Modem	12	\$2,500	<u>\$30,000</u>

Total Item 1.3 **\$66,000**

TOTAL Public Exp. Management **\$387,100**

Enclosure 1.3

**TERMINOS DE REFERENCIA DE LA AGENCIA ESPECIALIZADA
PARA LLEVAR A CABO LOS SUBPROGRAMAS I, II, Y III**

I. RESPONSABILIDADES GENERALES

- 1.1 La agencia especializada llevará a cabo las actividades del programa eficiente y efectivamente de acuerdo a las áreas de acción especificadas en este plan de operaciones, concretando con ello el más alto nivel de coordinación de autoridad con los organismos de ejecución del Ministerio de Finanzas.
- 1.2 La agencia especializada proporcionará la plataforma para el cambio de los organismos de cobro involucrados en el programa como un todo, sugiriendo las modificaciones necesarias para mejorar las funciones de cobro y diseñar modelos y métodos mediante los cuales se aplicarán nuevos métodos, organización, sistemas de computación y nuevas tecnologías para los cobros.
- 1.3 La agencia especializada a través de consultores contratados ayudará en el diseño de la base de datos integrada desde tres departamentos de cobro que integran el total de la organización de cobros a fin de suministrar un control centralizado que permita la descentralización de operaciones.
- 1.3 La agencia especializada asegurará el mejoramiento global del sistema de recaudación y que los procedimientos, normas y otros cambios de las funciones de recaudación y del diseño, desarrollo, implantación, capacitación y ejecución posterior del sistema de información satisfaza las necesidades del Ministerio de Finanzas.
- 1.4 La agencia especializada controlará la ejecución del programa estableciendo estándares de rendimiento, midiendo el rendimiento en base a estos estándares y corrigiendo desvíos de los estándares y los planes.
- 1.5 La agencia especializada asegurará que el programa esté bien controlado, económicamente ejecutado, y que se mantengan altos niveles profesionales y técnicos al tiempo que se lleve a cabo, en la medida de lo posible, de acuerdo a lo programado y dentro del presupuesto.
- 1.6 El personal de la agencia especializada proporcionará asistencia experta y periódica y capacitación en planificación, técnicas de administración de proyectos, pedidos de cotizaciones para la adquisición de bienes y servicios, instalación de equipos, redes de área local y amplia, diseño y administración de base de datos, telecomunicaciones, especificaciones para las aplicaciones de cobro, y control de calidad de los productos entregados.

- 1.7 La agencia especializada preparará términos de referencia detallados para cada uno de los consultores asignados a trabajar en las actividades del programa.
- 1.8 La agencia especializada entrevistará a consultores altamente calificados para realizar las actividades enunciadas en este plan de operaciones, presentará una lista con por lo menos tres candidatos al Ministerio de Finanzas y al Banco para su aprobación y ayudará en la selección del mejor candidato para realizar las actividades del programa.
- 1.9 La agencia especializada preparará planes de trabajo y programas de actividades incluyendo recursos y costos estimados para cada una de las actividades del programa.
- 1.10 La agencia especializada será responsable de la contratación y pago del personal asignado al programa por la agencia especializada, tanto internacional como local, así como de hacer los arreglos necesarios para la capacitación local e internacional, y la compra de equipos, materiales, suministros y gastos varios para la ejecución satisfactoria del programa de acuerdo a los procedimientos y las pautas del Banco en lo que se refiere a cualquier recurso asignado al programa por el BID o el Ministerio de Finanzas.
- 1.11 La agencia especializada será responsable del rendimiento de los consultores contratados para desarrollar las actividades del programa. También, será responsables de los informes que se requieran en el programa.
- 1.12 La agencia especializada ayudará al Ministerio de Finanzas en todos los asuntos vinculados a la ejecución del programa especialmente en materias pedidas con alta prioridad por el coordinador nacional.

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y
ADMINISTRACIÓN DE GASTOS PUBLICOS**

**PERFIL PROFESIONAL DEL COORDINADOR GENERAL NACIONAL
TERMINOS DE REFERENCIA**

A. Calificaciones y Experiencia

Se espera que el coordinador dirija todas las facetas del proyecto de reforma de la administración tributaria y la administración del gasto público. La experiencia debe incluir relación a alto nivel en política y administración de proyectos. El candidato debe tener experiencia en el trato con organismos internacionales de financiamiento, y estar familiarizado con el proceso de administración pública de Barbados. Preferiblemente, el candidato deberá poseer un grado de Master en Administración de Empresas o el equivalente, con por lo menos de experiencia administrativa a alto nivel. El candidato ideal tendrá capacidad de liderazgo a nivel ejecutivo, visión para proyectos complejos, y experiencia de trabajo con grupos multidisciplinarios. Sería deseable que tenga experiencia en administración lo más actualizada posible en programas impositivos.

B. Actividades

En su trabajo bajo la supervisión directa del Director de Asuntos Financieros y Económicos, el coordinador del programa de Administración Tributaria y Administración de Gastos Públicos supervisará todos los elementos de un amplio esfuerzo para reformar políticas y prácticas de la administración de los regímenes impositivos actuales y la aplicación del programa del impuesto al valor agregado. Además, el coordinador supervisará el mejoramiento en las prácticas de contabilidad y auditoría entre los organismos que tengan vinculación con los gastos públicos.

Como administrador ejecutivo para una comisión directora para el proyecto a alto nivel, el coordinador proporcionará el enlace entre el administrador del departamento de impuesto y gastos públicos, la Oficina del Director de Asuntos Financieros y Económicos, el Banco Mundial, El Banco Interamericano de Desarrollo y los organismos especializados que proporcionen asistencia consultiva al gobierno de Barbados.

El coordinador negociará contratos con organismos especializados, vigilará y evaluará su progreso con respecto al suministro de asistencia técnica necesaria para la reforma de la administración tributaria y de gastos públicos. El coordinador presidirá una comisión integrada por individuos encargados de poner en práctica las reformas en sus respectivos departamentos, y será responsable de todas las funciones de información requeridas por los organismos de financiamiento.