



# Informe de Terminación de Proyecto

---

## PCR

**Nombre del Proyecto:** Programa de Fortalecimiento Institucional de las Administraciones Tributaria y Aduanera.

**País:** Nicaragua

**Sector/Subsector:** Reforma y Modernización del Estado

**Equipo de Proyecto Original:** Ricardo Lorca (RE3/OD3), Martín Bés (INT/FIS), Dana Martin (LEG), Julio Norori y Ricardo Rovira (COF/CNI) y Luis Narváez (Consultor).

**Número de Proyecto:** NI0105

**Número de Préstamo:** 1045/SF-NI

**Fecha del QRR:** 17 de septiembre de 2009.

**Fecha de Aprobación Final del PCR:** 8 de octubre de 2009

**PCR Equipo:** Autor Principal y Miembros: Manuel Márquez (INT/INT), Sandra Corcuera (INT/INT), Sobeyda del Castillo (CID/CNI), Manuel Castilla (Consultor) y Cecilia Seminario (INT/INT).





## Índice

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA .....</b>	<b>1</b>
<b>II. EL PROYECTO.....</b>	<b>1</b>
A. CONTEXTO DEL PROYECTO .....	1
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	3
C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO (SI APLICA) .....	4
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>5</b>
A. EFECTOS DIRECTOS.....	5
B. EXTERNALIDADES.....	6
C. PRODUCTOS .....	6
D. COSTOS DEL PROYECTO .....	10
<b>IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>10</b>
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS.....	10
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA .....	12
C. DESEMPEÑO DEL BANCO .....	12
<b>V. SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>12</b>
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS.....	12
B. RIESGOS POTENCIALES .....	13
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	14
<b>VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....</b>	<b>14</b>
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS .....	14
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST .....	14
<b>VII. LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>14</b>

## Anexos

1. Acta del Taller de Cierre
2. Evaluación del Prestatario





## Abreviaturas y Acrónimos

ASA	Administración de Servicios Aduaneros
AIT	Administración de Ingresos Tributarios
CAUCA	Código Aduanero Unificado Centro Americano
CIAT	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias
DGA	Dirección General de Aduanas
DGI	Dirección General de Ingresos
FMI	Fondo Monetario Internacional
ISDP	Informe de Seguimiento de Desempeño de Proyecto
OD	Objetivo de Desarrollo
PCR	Informe de Terminación de Proyecto
PI	Proceso en la Implementación
RECAUCA	Reglamento del Código Aduanero Unificado Centro Americano
SIT	Sistema Informático Tributario
UE	Unidad Ejecutora





## I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)				
<b>NO. PROYECTO:</b> NI0105 <b>Prestatario:</b> República de Nicaragua <b>Agencia ejecutora (AE):</b> Ministerio de Hacienda y Crédito Público.		<b>TÍTULO:</b> Programa de Fortalecimiento Institucional de las Administraciones Tributaria y Aduanera. <b>Fecha aprobación Directorio:</b> 23 noviembre 1999 <b>Fecha efectividad contrato préstamo:</b> 8 septiembre 2000 <b>Fecha elegibilidad primer desembolso:</b> 21 noviembre 2000		
<b>Préstamo (s):</b> 1045/SF-NI <b>Sector:</b> Reforma y Modernización del Estado.		<b>1) Meses en ejecución</b> * desde aprobación: 117 * desde efectividad del contrato: 107 <b>Períodos de desembolso</b> <b>Fecha original desembolso final:</b> 8 marzo 2004 <b>Fecha actual desembolso final:</b> 8 septiembre 2009 <b>Extensión acumulativa (meses):</b> 66 <b>Extensión especial (meses):</b>		
<b>Instrumento de préstamo:</b> INV		<b>Monto préstamo(s)</b> * Monto original: 10.000.000 * Monto actual: 10.000.000 * Pari Passu (si aplica): 82,48% <b>2) Desembolsos</b> <b>Monto a la fecha:</b> 9.860.429 <b>Porcentaje (%):</b> 98,6 <b>Costo Total del Proyecto (Estimado Original):</b> 12.500.000 <b>Redireccionamiento</b> <b>Este proyecto:</b> - recibió fondos de otro proyecto? [ ] - Envío fondos a otro proyecto? [ ] - N/A [ X]		
		De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto
		* Monto actual (ajustado para redireccionamiento)		
<b>Reducción de Pobreza (PTI):</b> No <b>Equidad Social (SEQ):</b> No <b>Clasificación ambiental:</b> A, B, o C		<b>En estado de "Alerta"</b> <b>Está el proyecto "en alerta" por PAIS:</b> No <b>De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS):</b> <b>Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):</b>		
Resumen de la Clasificación de Desempeño				
OD	[ ] Muy Probable (MP)	[ X] Probable (S)	[ ] Poco Probable (PP)	[ ] Improbable (MI)
PI	[ ] Muy Satisfactorio (MS)	[ X] Satisfactorio (S)	[ ] Poco Satisfactorio (I)	[ ] Muy Insatisfactorio (MI)
SO	[ ] Muy Satisfactorio (MS)	[ X] Satisfactorio (S)	[ ] Poco Satisfactorio (PS)	[ ] Muy Insatisfactorio (MI)

## II. El Proyecto

### a. Contexto del Proyecto

El Programa para el Fortalecimiento Institucional de las Administraciones Tributaria y Aduanera se encuadra en la estrategia del Banco en el país orientada a consolidar y profundizar la reforma del Estado y a mejorar la gestión fiscal. El diseño y el contenido del Programa toman en cuenta el contexto político y económico del país y la





situación de ambas administraciones en el proceso de modernización que ya se había iniciado durante la década de 1990.

### **(i) Las nuevas políticas hacia la reconversión de la economía.**

Desde los primeros años de la década de los 90 el país había iniciado una serie de reformas estructurales encaminadas a la modernización del estado, y que especialmente afectaron al sector financiero y al comercial. El gobierno de Nicaragua adoptó además una serie de acciones para el restablecimiento de la paz y la consolidación de la democracia, y puso en marcha las primeras medidas para estabilizar la economía, reducir los desequilibrios macroeconómicos y sentar las bases para el funcionamiento de una economía competitiva rebajando la intervención estatal en la producción de bienes y servicios y abriendo la economía al exterior.

Las reformas avanzaron en los sectores con mayores incentivos para los intereses privados y públicos. Así ocurrió con la privatización de la banca y las empresas públicas de servicios (telecomunicación, electricidad, combustibles), el establecimiento de un marco jurídico más favorable a la inversión mejorando la neutralidad impositiva (Ley de Justicia Tributaria), y la racionalización de las áreas centrales de la Administración del Estado encargadas de la planificación y de la toma de decisiones.

Al final de la década de los 90 la economía estaba creciendo en torno al 5% anual y el déficit se había reducido al 2% del PIB como consecuencia del aumento de los ingresos y la reducción del gasto debido a la disminución del servicio de la deuda externa y de las transferencias a las empresas públicas. Adicionalmente, el déficit se compensaba con la ayuda externa que para esos años se situaba en torno al 3% del PIB.

### **(ii) El contexto tributario y comercial.**

En el momento de prepararse este Programa, se puso de manifiesto que el segundo nivel de reformas había quedado rezagado en lo que se refiere a la transformación de la maquinaria del Estado y, especialmente, de las administraciones encargadas de recaudar los recursos necesarios para atender el gasto social. Se había realizado una reforma tributaria que concentró los ingresos en los impuestos sobre la renta, las ventas y los consumos específicos. En el aspecto comercial, la integración en el Mercado Común Centroamericano redujo notablemente los aranceles tanto en el comercio intracomunitario como con el resto del mundo siguiendo la pauta de liberalización del comercio que se produjo globalmente.

El Banco, además de otras acciones de la cooperación internacional, había apoyado la modernización de la Administración tributaria (885/SF-NI y 969/SF-NI) y aduanera (ATN/SF-4667-NI). Estos Programas habían mejorado aspectos jurídicos y de organización y habían contribuido al desarrollo del Sistema de Información Tributaria para la Dirección General de Impuestos, habiendo aumentado la recaudación, en su conjunto, en más de 3 puntos del PIB. Sin embargo, era notoria la debilidad en otras áreas y la necesidad de apoyar: (i) una mayor autonomía financiera y de gestión; (ii) el desarrollo organizacional hacia una estructura más funcional y eficiente; (iii) la implantación de un sistema de recursos humanos basado en la selección por mérito, la promoción y la estabilidad del personal; (iv) el uso de tecnologías de la información; y (v) la mejora de la infraestructura de los servicios.





Con el fin de abordar estos retos, el Gobierno de Nicaragua y el Banco suscribieron el convenio de préstamo 1045/SF-NI en mayo de 2000, iniciando su ejecución en enero de 2001. La aprobación y promulgación de la Ley No. 339 “Ley Creadora de la Dirección General de Servicios Aduaneros y de Reforma a la Ley Creadora de la Dirección General de Ingresos” (09/03/2000, en adelante, la Ley 339) y su Reglamento (Decreto No. 88-2000 de 04/09/2000), antes de que el préstamo fuera elegible, permitió a la Dirección General de Impuestos y la Dirección General de Aduanas, convertirse en “entes descentralizados administrativamente, con personería jurídica y gestión de sus recursos humanos”, aspectos cruciales para avanzar con la reforma y modernización de la organización de ambas instituciones.

## **b. Descripción del Proyecto**

### **i. Objetivo(s) del Desarrollo**

Según el Anexo A del Contrato de préstamo, el Programa tenía como objetivo general apoyar la creación y el fortalecimiento de la Administración de Ingresos Tributarios (AIT) y la Administración de Servicios Aduaneros (ASA). En la propuesta de préstamo se agrega un matiz importante para el fortalecimiento: a las nuevas instituciones, “se les asignarían facultades de descentralización administrativa, financiera, técnica y de gestión de recursos humanos”.

El último ISDP, describe como Objetivo de Desarrollo que “la Dirección General de Ingresos (DGI) y la Dirección General de Servicios Aduaneros (DGA) han sido fortalecidas en sus capacidades de gestión y los servicios a los contribuyentes mejorados con la aplicación de técnicas modernas de administración”. El uso de DGA se mantuvo como acrónimo oficial y en el lenguaje institucional a pesar de que la Ley 339 habla de DG de Servicios Aduaneros. En cambio, nunca se usaron las denominaciones de Administración de Ingresos Tributarios (AIT) ni Administración de Servicios Aduaneros (ASA) que figuran en la propuesta de préstamo y el contrato.

Los objetivos específicos del Programa según el Anexo A del Contrato son los siguientes (aunque no se reflejan en el ISDP): 1) elevar el nivel profesional y técnico del personal de la AIT y de ASA mediante la aplicación de planes permanentes y específicos de capacitación y de una carrera laboral para los funcionarios de ambas instituciones; 2) apoyar el proceso de modernización en las áreas administrativa, financiera, técnica y de gestión de recursos humanos; 3) aumentar la eficacia de las recaudaciones tributaria y de aduanas, en términos de productividad de acuerdo con los indicadores que se establezcan; y 4) modernizar los métodos de fiscalización en ambas instituciones.

### **ii. Componentes**

El título y el orden de los componentes es diferente en el Anexo A del contrato y en el último ISDP. A continuación se enumeran los componentes, como aparecen en el Anexo A, y se agrega el título asignado en el ISDP y el orden en que figuran en éste. En el capítulo III, al analizar los productos, se respetará el orden del ISDP y se mencionará la descripción dada al componente en caso de que sea distinta de la del Anexo A.

**Componente 1.- Desarrollo Organizacional y Gestión de los Recursos Humanos (componente 4 en el ISDP):** Este componente: a) apoyará la implantación de las normas legales que regirán las administraciones tributaria y





aduanera Nicaragüense, incluyendo la puesta en vigencia del reglamento del CAUCA II; b) Fortalecerá la capacidad de planificación, gestión y supervisión en ambas instituciones; c) reformulará el proceso decisorio en ambas instituciones; y d) fortalecerá el manejo de los rr.hh, incluyendo la capacitación.

**Componente 2.- Apoyo a la Fiscalización/Sistema de fiscalización implantado y nuevas técnicas de fiscalización adoptadas (componente 1 en el ISDP):** El objetivo es fortalecer la función de fiscalización en las administraciones tributaria y aduanera, lo cual requiere desarrollar actividades tanto a nivel central como en las diferentes dependencias de la DGI y la DGA. Las principales actividades previstas son: a) a nivel central se apoyarán las actividades directivas (entre otras, las de planificación, organización, coordinación de la fiscalización, evaluación de resultados); y b) a nivel desconcentrado, se apoyarán las actividades operativas.

**Componente 3.- Tecnología de la Información /Sistema de Información Tributario y Aduanero Implantado (componente 2 en el ISDP):** En la DGI y la DGA se atenderán los requerimientos de: a) la capacidad de gestión y desarrollo de informática; b) las necesidades derivadas de la autonomía administrativa, financiera y de recursos humanos; c) los nuevos requisitos como consecuencia del reenfoque a la fiscalización; d) la ampliación de la redes de comunicación; e) renovación de equipos obsoletos; y f) para la DGA, continuar apoyando el desarrollo de aplicativos para la complementación del sistema de gestión aduanero computarizado.

**Componente 4.- Infraestructura/Infraestructura de la Dirección General de Servicios Aduaneros rehabilitada (componente 3 en ISDP):** Remodelar las instalaciones aduaneras existentes de la DGA para agilizar los flujos y movimiento del tráfico de mercancías adecuándolos a los nuevos procesos aduaneros, incluyendo la infraestructura informática necesaria.

#### c. Revisión de la Calidad del Diseño (si aplica)

N/A. No se hizo revisión de la calidad del diseño. En el análisis de los factores críticos para la implementación se harán comentarios sobre ciertos aspectos del diseño del Programa que afectaron a su ejecución.

#### Revisión de la Calidad del Diseño

☐ Muy Satisfactorio (MS)    ☐ Plenamente Satisfactorio (PS)    ☐ Menos que Satisfactorio (MS)    ☐ Insatisfactorio (I)

#### Resumen de la Clasificación de Desempeño

OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable(MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (S)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)





### III. Resultados

#### a. Efectos Directos

LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)		
Objetivo de desarrollo	Indicadores clave de efectos directos	
La Dirección General de Ingresos (DGI) y la Dirección General de Servicios Aduaneros (DGA) han sido fortalecidas en sus capacidades de gestión y se han mejorado los servicios a los contribuyentes con la aplicación de técnicas eficientes de administración.  <b>Clasificación: Probable.</b>	<u>Efectos directos planeados</u> 1.1 Estados Financieros de la DGI y DGA, son auditados anualmente y presentados al Banco a partir del segundo año de ejecución del programa (2002). <u>Línea de Base:</u> 0 <u>Intermedia</u> N/A <u>Término del Proyecto:</u> 12 EFAs presentados. 1.2 Al finalizar el programa el 100% del personal técnico evaluado. <u>Línea de Base :</u> 0 <u>Intermedia :</u> N/A <u>Término del Proyecto:</u> 100% del personal.	<u>Efectos directos logrados</u> 1.1 Estados financieros auditados presentados al Banco: 10 (1 por cada entidad, la DGI y DGA, durante cinco años).  1.2 El 80% del personal técnico evaluado.
Reformulación. [ N/A ] No ha habido reformulación del objetivo de desarrollo.		
<b>Reajuste ISDP:</b> indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio. En el año 2003, se modificaron los indicadores de efectos directos de los objetivos de desarrollo. El cambio afectó a los indicadores originales que preveían la implantación, al final del proyecto, de los sistemas de gestión tributaria y aduanera, de administración financiera y de recursos humanos y el sistema de control de gestión de la DGI y DGA. Estos indicadores se reemplazaron por otros que poco tienen que ver con el objetivo de desarrollo: la presentación de los estados financieros es una obligación contractual y el hecho de que las entidades beneficiarias presente su propio informe financiero no se considera una medida de la capacidad de gestión (tributaria y aduanera) y de los mejores servicios prestados a los contribuyentes. El porcentaje de personal evaluado que debía ser integrado en la carrera administrativa podría servir como indicador para el componente de desarrollo organizacional y gestión de los recursos humanos (no para el objetivo de desarrollo). En relación a los indicadores de productos de la sección de Progreso en la Implementación, se modificaron un número de indicadores, eliminándose la implementación del sistema de carrera administrativa, el aumento del 15% en la recaudación tributaria a raíz del aumento de la base de contribuyentes y del rendimiento de la gestión, se eliminó el desarrollo e implementación de una metodología de análisis de riesgo en la DGI y DGA, para la programación de auditorías en empresas importadoras. (En la DGA, la metodología y el sistema de análisis de riesgo sí fue implementada).		
<b>Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):</b> [ ] Muy Probable(MP)      [ X] Probable (S)      [ ] Poco Probable (PP)      [ ] Improbable (MI)		
<b>Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes. Indicar referencias sobre la evidencia que respalda dichos resultados.</b> Se ha calificado como probable el logro del Objetivo de Desarrollo de esta operación porque, en todo caso, la DGI y la DGA han sido fortalecidas en sus capacidades de gestión principalmente a través de los programas de capacitación a todos los niveles, la renovación y modernización de los procedimientos de gestión tributaria y aduanera, la mejora de los sistemas y equipamiento informático en general que permiten transacciones en línea con estándares adecuados en cuanto a rapidez y seguridad. Esta clasificación no puede basarse en los efectos directos planeados por lo que se ha comentado sobre el ajuste en el ISDP. En el ajuste del año 2003, se eliminó la implementación del sistema de carrera administrativa a pesar de que, ese mismo año, se presentó el proyecto de Reglamento para la carrera administrativa tributaria y aduanera en el marco de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa conforme establece el Art.23 de la Ley 339 de creación de la DG de Servicios Aduaneros y Revisión de la DGI. En el Marco Lógico del informe de proyecto se incluyó un indicador que podía haber servido para medir la mejora de la capacidad de gestión de ambas instituciones: el costo de la recaudación o costo de gestión en relación con la recaudación producida. En el momento de prepararse el proyecto, el costo de gestión de la DGI era del 4,4% y, para la DGA, se cifró en 2,9%. Ambos índices casi duplicaban los estándares aceptables especialmente el de DGI. En 2008, el costo de recaudación de DGI fue de 3,78%. No se disponen de datos de DGA.		
<b>Estrategia de País:</b> Dados los resultados descritos arriba, indicar brevemente cómo el proyecto contribuyó a la estrategia del Banco en el país. La estrategia del Banco, acordada con el país, tenía por objeto contribuir al desarrollo económico sostenido y con equidad a partir de la estabilidad macroeconómica y la consolidación de las reformas estructurales. El Programa propuesto es consistente con dicho objetivo por cuanto ha contribuido al fortalecimiento de las entidades recaudadoras de ingresos públicos cuyo funcionamiento eficaz ayuda a reducir las presiones inflacionarias de origen fiscal y financiar el gasto social a niveles aceptables. Además, el programa ha ampliado la política de reforma del Estado a otras áreas importantes y muy visibles como son las Administraciones tributaria y aduanera.		





## **b. Externalidades**

El Programa dedicó una cantidad importante de recursos a la capacitación tanto de los niveles gerenciales como técnicos lo que representa un aporte valioso a la mejora del capital humano del país en la medida en que una parte del personal capacitado abandonó posteriormente las instituciones.

En cuanto a la ejecución del proyecto, permitió la transferencia de conocimientos al personal de la UE y de las instituciones beneficiarias relacionados con la ejecución sobre el funcionamiento de los proyectos del Banco y, en general, sobre la gestión de programas con financiamiento externo.

Algunos episodios relacionados con la integridad de muy altos funcionarios afectaron no sólo la imagen de las instituciones sino la marcha del proyecto produciendo, en ocasiones, su estancamiento hasta que se solventaron aquellas situaciones.

## **c. Productos**

Sin perjuicio del análisis que se hace a propósito del Progreso en la implementación (PI), se destacan aquí algunos de los productos importantes derivados del Programa y que los indicadores de productos planeados no mencionan o no resaltan de manera adecuada.

### Tecnología de la información:

- La integración del Sistema de Información Tributario (SIT) y la creación del Centro Nacional de Información permitió conectar en línea a 16 Administraciones de Rentas (5 en Managua y 11 Departamentales), a la Oficina Central y la Dirección de Informática.
- Se adquirieron equipos informáticos y de estabilización de la energía; se rehabilitaron redes eléctricas y se mejoraron las condiciones de los lugares de trabajo para ambas instituciones.

### Infraestructura:

- En la DGA, se remodeló la infraestructura física de siete (7) áreas operativas: Administración de Aduana de Managua; División de Informática, División de Fiscalización, Laboratorio Aduanero; Centro de Atención al Usuario; Oficinas del Régimen de Viajeros y Centro de Capacitación, dotándolos de mobiliarios y equipos.
- En la DGI se remodeló el Centro de Cómputo, la Dirección de Informática y Sistemas, cinco Administraciones de Rentas de Managua y once Administraciones Departamentales; además, se les proveyó de mobiliario.
- Se rehabilitó el sistema eléctrico en 4 Administraciones de Aduanas y en 10 Administraciones Departamentales de Rentas.

### Organización:

- En la DGI y DGA, han sido fortalecidas y consolidadas sus nuevas funciones y responsabilidades asignadas en la Ley 339 y definida e implantadas sus estructuras, establecidas en el decreto 20-2003. Durante el período de 01 al 06, en la DGI 1.972 funcionarios recibieron varios cursos sobre procedimientos tributarios y de gestión; en la DGA, 750 funcionarios participaron en cursos sobre técnicas aduaneras y aspectos legales.
- Las 16 Delegaciones de Aduanas existentes en otros tantos almacenes se concentraron en un solo lugar, mediante la creación e implantación de la Administración de Aduana Managua. Esta aduana genera el 55% de la recaudación de





la DGA y, en el primer año de operación (2004) la recaudación aumentó un 26 % respecto al año anterior.

- Se elaboró y aprobó (23 noviembre 05) el Código Tributario cuya implementación ha logrado una mayor equidad en el trato fiscal y más seguridad jurídica en las actuaciones tributarias. Hasta ese momento, Nicaragua no tenía Código Tributario.
- Se hizo un trabajo de recopilación y ordenamiento de las leyes aduaneras y disposiciones conexas que terminó en un Compendio Aduanero que incluye un total de 811 documentos. Se trabajó en la preparación del anteproyecto de Ley General de Aduanas Complementaria al CAUCA.
- La DGI y la DGA fueron dotadas de un nuevo sistema informático para la administración de los recursos humanos, facilitando la gestión de ambas instituciones.

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)			
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto		
<b>1. Componente: Sistema de fiscalización implantado y nuevas técnicas de fiscalización adoptadas.</b>  Costo total (miles) Componente: 1.521  Contrapartida: 420  BID: 1.101  Desembolso BID %: 98,32	<b>Productos planeados</b>		<b>Fin de Proyecto</b>
	1.1 Manuales de procedimientos de auditoría fiscal elaborados a junio de 2005.		1.1 No cumplido: no se elaboraron los manuales para la DGI.
	<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término Proyecto</u>
	N/A	N/A	Manuales elaborados
	1.2 Funcionarios de fiscalización de la DGI evaluados y capacitados en nuevas técnicas de fiscalización a 2005.		1.2 Sin manuales, no pudo haber capacitación en el uso de los mismos y en la aplicación de los nuevos procedimientos. (Informe DGI 2007).
	<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término Proyecto</u>
	N/A	60	60
	1.3 Dieciocho procedimientos aduaneros diseñados y, al menos, 5 implantados al final del Programa.		1.3 La División de Fiscalización Aduanera queda operativa. (Diciembre 06)
	<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término Proyecto</u>
	N/A	N/A	18 y 5
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> Hay que diferenciar los resultados de la DGI y de la DGA. En la primera, el sistema proyectado para fiscalización no pasó de un diseño conceptual y los manuales de nuevos procedimientos no llegaron a elaborarse; por tanto, los funcionarios no pudieron capacitarse en su utilización. En la entidad se avanzó poco en el propósito del componente que era "fortalecer la función de fiscalización". En la DGA, además de proveer la infraestructura edilicia adecuada, se desarrolló un sistema de análisis de riesgo para seleccionar sectores con productos sensibles y empresas que pudieran representar un mayor riesgo. Se llevó a cabo un proceso de selección de personal nuevo y preparado que fue capacitado para la ejecución de las actividades de fiscalización a posteriori. El mismo sistema de análisis de riesgo se aplicó a las operaciones en recinto que, además, contaron con una importante herramienta como es el Laboratorio aduanero adquirido y puesto en marcha con recursos del Programa y para el que se capacitaron a varias personas en el exterior. La fiscalización-auditoria de un promedio de 11 empresas grandes y 69 pequeñas se realizó por la DGA, en el área de su competencia, según el informe de la Unidad Ejecutora sobre la DGA.	1.4 Al menos 75% técnicos aduaneros capacitados en fiscalización en recinto y a posteriori para 2003		1.4 El 86% del total de empleados fue capacitado pero no se dispone de % de técnicos capacitado en fiscalización.
	<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término Proyecto</u>
	N/A	75% (2003)	100%
	1.5 DGI: Al menos 15 grandes empresas y 120 pequeñas son auditadas con las nuevas técnicas de auditoria, 2005.		1.5 Auditadas 11 grandes empresas en promedio anual y 69 no grandes. (Junio 06)
	<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término Proyecto</u>
	N/A	N/A	15 G.E.
	1.6 El 10% de mercancías susceptibles de análisis químico se analizan en laboratorio aduanero, fin 2004.		1.6 Se analiza el 32% de las mercancías susceptibles de análisis en 2008.
	<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término Proyecto</u>
	N/A	10% (2004)	12% (2008)
	1.7 Sistema informático de Fiscalización de la DGI diseñado, a más tardar, el 30 de junio 2005.		1.7 Solamente se diseñó pero no fue desarrollado. (Junio 05)
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> [ ] N/A	<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término Proyecto</u>
	N/A	N/A	Diseñado
	1.8 Al menos 4 estudios económicos fiscales realizados a finales de 2005 (DGI)		1.8 Se realizaron 4 estudios 12/2005.
	<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término Proyecto</u>
	N/A	N/A	Estudios realizados
	<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> [ ] N/A		
	[ ] Muy Satisfactorio (MS)    [ X ] Satisfactorio (S)    [ ] Poco Satisfactorio (PS)    [ ] Muy Insatisfactorio (MI)		





<b>2. Componente: Sistema de información tributario y aduanero implantados.</b>  Costo total (miles) Componente: 3.544  Contrapartida: 459  BID: 3.085  Desembolso BID %: 99,24	<p align="center"><b>Productos Planeados</b></p> <p>2.1 DGI/DGA: Equipos informáticos instalados 2005. <u>Línea Base</u>   <u>Intermedia</u>   <u>Término Proyecto</u> 0                      N/A                      311 equipos</p> <p>2.2 Infraestructura de red de datos y sistema eléctrico rehabilitados en 10 Administraciones departamentales y 4 de Managua. <u>Línea Base</u>   <u>Intermedia</u>   <u>Término Proyecto</u> 0                      N/A                      14 Administraciones</p> <p>2.3 Sistema de información tributaria (SIT) operando en línea con los contribuyentes (declaraciones, cuenta corriente y pagos) <u>Línea Base</u>   <u>Intermedia</u>   <u>Término Proyecto</u> 0                      N/A                      1 (SIT)</p> <p>2.4 La cuenta corriente, registro de declaración y pago de impuestos realizados a través de Internet a finalizar el programa <u>Línea Base</u>   <u>Intermedia</u>   <u>Término Proyecto</u> 0                      N/A                      1</p> <p>2.5 Actualización de SIDUNEA 2.7 a versión SIDUNEA ++ e implantación nuevos módulos operativos. <u>Línea Base</u>   <u>Intermedia</u>   <u>Término Proyecto</u> 0                      N/A                      (1) Actualizado</p> <p>2.6 Nuevo sistema de gestión aduanera (SGA) definido e iniciado desarrollo al finalizar el Programa. <u>Línea Base</u>   <u>Intermedia</u>   <u>Término Proyecto</u> 0                      N/A                      100%</p> <p>2.7 Bases para contratación servicio "outsourcing" de provisión de equipos, programas y comunicaciones para licitar al final del proyecto. <u>Línea Base</u>   <u>Intermedia</u>   <u>Término Proyecto</u> 0                      N/A                      100%</p>	<p align="center"><b>Al término del proyecto</b></p> <p>2.1 419 equipos instalados (Noviembre 2007)</p> <p>2.2 Rehabilitadas redes y sistemas eléctricos en 14 Administraciones. (Junio 2005)</p> <p>2.3 SIT operando en línea para transacciones tributarias. (Diciembre 2006)</p> <p>2.4 Servicios de pago de impuestos en línea. (Diciembre 2006)</p> <p>2.5 Actualizado en 2005 y funcionando al término del proyecto.</p> <p>2.6 El SGA se desarrolló y se realizaron pruebas previas a su instalación en 2007 pero el gobierno desistió de su implementación.</p> <p>2.7 Se realizaron dos estudios para preparar las bases de esta licitación. (Diciembre 2006)</p>	
<p><b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> Según el ISDP el objetivo de este componente es que: (i) la DGI cuente con sistemas de información actualizados, principalmente en las áreas de fiscalización, administración y finanzas y el sistema de información tributario (SIT), habiendo logrado actualizar el hardware a nivel de todo el sistema consolidado el centro informático, (ii) la DGA con base de tecnología de información y comunicación, instalando nuevos equipos de computación en todas las áreas operativas y funcionales y transformando la base tecnológica del sistema de gestión aduanero nacional. Se alcanzaron sustancialmente los productos planeados: la DGI consiguió integrar la información tributaria en una sola base de datos lo que le permite manejar el registro de contribuyentes y su cuenta tributaria a nivel nacional y que se puedan realizar transacciones desde cualquier Administración. El formato Web permite realizar parte de esas transacciones en línea a través de Internet. La parte negativa es que el Sistema de Información Tributaria (SIT), a pesar de esas mejoras, presenta discrepancias respecto del procedimiento tributario derivado del nuevo Código Tributario, lo que le resta operatividad. En la DGA, se mejoró el sistema informático SIDUNEA pasando a la versión SIDUNEA++, de tecnología más avanzada, e incorporó procesos que faltaban en la versión anterior. No obstante, SIDUNEA ++ no satisfacía los requerimientos de control y no daba respuesta a las necesidades de un Aduana Moderna. Con todo, en 2002, las autoridades solicitaron al FMI y al Banco para que les apoyara en la identificación de buenas prácticas en sistema de gestión aduanera. Sobre la base de los estudios realizados, las autoridades decidieron sustituir SIDUNEA++ por una nueva solución. Mediante licitación internacional 001/2005, se contrató una empresa para la definición y desarrollo del sistema. A mediados de 2007, el sistema había sido desarrollado y se encontraba en fase de pruebas previas a su instalación en las Aduanas. La DGA informó que el sistema no cumplía con sus expectativas, por lo que se denegó la aceptación operacional del Sistema, cancelándose el contrato con la empresa. El Gobierno a solicitud del GOB realizó una evaluación técnica de la plataforma y funcionalidad del sistema desarrollado concluyéndose que ambas se ajustaban a las mejores prácticas internacionales. Ver siguiente link: <a href="#">IDBDOCS-#1553569-Informe de Evaluación del nuevo sistema informático de gestión aduanera desarrollado para la Aduana de Nicaragua.</a></p>			
<p><b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> [   ] N/A</p>			
[ ] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfactorio (S)	[ ] Poco Satisfactorio (PS)	[ ] Muy Insatisfactorio (MI)
<b>3. Componente: Infraestructura de la Dirección General de Servicios Aduaneros rehabilitada.</b>  Costo total (miles) Componente: 2.514  Contrapartida: 500  BID: 2.014  Desembolso BID %: 69,43	<p align="center"><b>Productos planeados</b></p> <p>3.1 Recinto Aduana Managua habilitado 2002. <u>Línea Base</u>   <u>Intermedia</u>   <u>Término Proyecto</u> 0                      N/A                      (1) Habilitado</p> <p>3.2 Sistema eléctrico de 3 recintos aduaneros fronterizos rehabilitados en 2005. <u>Línea Base</u>   <u>Intermedia</u>   <u>Término Proyecto</u> 0                      N/A                      (3 ) recintos</p> <p>3.3 Recintos del área operativa rehabilitados en 2004. <u>Línea Base</u>   <u>Intermedia</u>   <u>Término Proyecto</u> 0                      N/A                      (3) recintos</p>	<p align="center"><b>Fin de Proyecto</b></p> <p>3.1 A 2005, cuatro recintos habilitados o construidos (además de Managua).</p> <p>3.2 Sólo se habilitó un recinto aduanero de fronteras.</p> <p>3.3 En 2005, cuatro recintos rehabilitados o construidos.</p>	





**Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).**

Se construyó el edificio para la División de Fiscalización aduanera y el Laboratorio y se remodelaron el Centro de Atención al Usuario, el Centro de Capacitación y el Centro de Cómputo de la DGA. Se dotó al laboratorio aduanero con equipamiento y tecnología de punta para la realización de su trabajo. No se rehabilitaron los recintos de Guasaule por considerar que la puesta en marcha de la Unión Aduanera con Honduras no hacía necesaria la inversión. Tampoco se construyó el edificio para la Aduana de El Rama por acordarse con la Empresa Nacional de Administración Portuaria la cesión de oficinas a la DGA dentro del recinto portuario. A pesar de que el Programa no incluía actividades ni recursos para infraestructura de la DGI, hubo que reasignar fondos para la ejecución de mejoras y adecuaciones físicas indispensables para implantar los nuevos procedimientos en las Administraciones de Rentas de Managua. Además, se remodeló el Centro de Cómputo de la DGI en 2006.

**Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.** [ ] N/A

[ ] Muy Satisfactorio (MS)	[ X ] Satisfactorio (S)	[ ] Poco Satisfactorio (PS)	[ ] Muy Insatisfactorio (MI)
<b>4. Componente: Desarrollo organizacional y gestión de recursos humanos.</b> Costo total (miles) Componente 1: 2,177 Contrapartida: 370 BID: 1.807 Desembolso BID %: 100	<b>Indicadores de Productos Planeados</b>		<b>Término de Proyecto</b>
	4.1 DGI: Nueva estructura organizativa de la DGI funcionando al cuarto año del Programa (2004). <u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al término del Proyecto</u> 0 (2000)   1 (2004)   Estructura implantada		4.1 Operando en enero 2005.
	4.2 DGI: Procedimientos de las áreas sustantivas en operación, en las Administraciones de Rentas de Managua y en las Departamentales en el cuarto año de ejecución (2004). <u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al término del Proyecto</u> 0 (2000)   14 (2004)   14 Administraciones		4.2 Procedimientos operando en 14 Administraciones, diciembre 2004.
	4.3 DGI: Procedimiento de cobranza implantado en 4 Administraciones de Rentas de Managua, en 1er semestre 2003. <u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al término del Proyecto</u> 0 (2000)   14 (2003)   14 Administraciones		4.3 Procedimiento implantado en 15 Administraciones, febrero 2006.
	4.4 DGI: Procedimiento de recaudación implantado en cuatro Administraciones de Rentas de Managua, en 1er semestre 2004. <u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al término del Proyecto</u> 0 (2000)   4 (2004)   4 Administraciones		4.4 Procedimiento implantado en 4 Administraciones, marzo 2005.
	4.5 DGI: Proceso de atención al contribuyente implantado en cuatro Administraciones de Rentas de Managua, en 1er semestre de 2004. <u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al término del Proyecto</u> 0 (2000)   4 (2004)   4 Administraciones		4.5 Procedimiento implantado en 5 Administraciones, diciembre 2005.
	4.6 DGI/DGA: Código Tributario aprobado a finales de 2004. <u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al término del Proyecto</u> 0 (2000)   1 (2004)   Código aprobado		4.6 Código aprobado y publicado en La Gaceta, noviembre 2005.
	4.7 DGI/DGA: Funcionarios del nivel de gerencia, mandos medios y supervisores calificados técnicamente, ubicados según el perfil de cargo, Sep. 2003. <u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al término del Proyecto</u> 0 (2000)   120 (2003)   120 (2003)		4.7 En junio de 2004, 90 funcionarios.
	4.8 DGI/DGA: Porcentaje del procedimiento de administración de RRHH están siendo utilizados. <u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al término del Proyecto</u> 0 (2000)   100 (2004)   100 (diciembre 2008)		4.8 Se utiliza 100%, febrero 2005.
	4.9 DGI: 50 funcionarios de las áreas sustantivas capacitados, primer semestre de 2004. <u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al término del Proyecto</u> 0 (2000)   50 (2004)   50 (diciembre 2008)		4.9 En el ISDP, figura 0 en diciembre 2007.
	4.10 DGI: 516 funcionarios calificados técnicamente ubicados según perfil de cargo, marzo 2005. <u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al término del Proyecto</u> 0 (2000)   516 (2005)   516 (diciembre 2008)		4.10 En noviembre 2004, 487 funcionarios.
	4.11 DGA: El 30% de los funcionarios evaluados y capacitados están ubicados en sus cargos a finales de 2003. <u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al término del Proyecto</u> 0 (2000)   30% (2003)   100% (diciembre 2008)		4.11 En marzo de 2007, el 94%.
	4.12 DGI/DGA: El 100% de los procedimientos para administración de los recursos humanos utilizados, 2003. <u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al término del Proyecto</u> 0 (2000)   100% (2004)   100% (diciembre 2008)		4.12 Todos implantados, enero 2004.
	4.13 DGI/DGA: Sistema informático de RR.HH. Implantado totalmente en julio de 2004. <u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al término del Proyecto</u> 0 (2000)   100% (2004)   100% implantado		4.13 Sistema de RRHH implementado, noviembre de 2005.
	4.14 Nueva estructura de la DGA implantada en su		4.14 Implantada a diciembre 2003.





	<p>totalidad al tercer año de ejecución del Programa (2003).  <u>Línea de Base</u>   <u>Intermedia</u>   <u>Al término del Proyecto</u>  0 (2000)   1 (2003)   1 (diciembre 2008)  4.15 DGA: Legislación aduanera complementaria al CAUCA revisada y remitida a la Asamblea Nacional en julio de 2004.  <u>Línea de Base</u>   <u>Intermedia</u>   <u>Al término del Proyecto</u>  0 (2000)   1 (2004)   Enviada Asamblea Nacional</p>	<p>4.15 Legislación remitida a la Asamblea, septiembre 2006.</p>
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> N/A		
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> <input type="checkbox"/> N/A		
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
<b>Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):</b>		
<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S) Tomando en cuenta los productos planeados y los obtenidos al final del proyecto, se puede decir que se han cumplido sustancialmente. Se pueden señalar las siguientes deficiencias que se han comentado en el componente respectivo: 1. El desfase o imprevisión en el proceso de mejora del Sistema de Información Tributario (SIT) al no tener en cuenta los cambios que produciría el nuevo Código Tributario que se encontraba en fase de elaboración y aprobación. Se podían haber previsto las opciones para aplicarlas una vez que estuviera aprobado y vigente o haber incorporado la parametrización necesaria que permitiera introducir después los cambios sobrevenidos. 2. La falta de desarrollo del sistema informático de Fiscalización para la DGI que limitó la capacidad de implantar los procedimientos y técnicas de auditoría. 3. La decisión de sustituir el sistema informático de la Aduana (SIDUNEA) por un nuevo sistema que, una vez desarrollado casi en su totalidad, fue rechazado por la DGA. Además de la pérdida de recursos, transcurrió un período de tiempo considerable que, junto con los recursos no utilizados, podía haber servido para mejorar las prestaciones de SIDUNEA con la carga los módulos faltantes (tránsitos, depósitos, etc.). La evaluación realizada a finales de 2007 puso de manifiesto la existencia de riesgos en el control de las operaciones de importación y tránsito si es que no se corregían las limitaciones del sistema.		

#### d. Costos del Proyecto

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?DOCNUM=2163282>

### IV. Implementación del Proyecto

#### a. Análisis de los factores críticos

##### a) Factores positivos:

1. La aprobación de la Ley No. 339 "Ley Creadora de la Dirección General de Servicios Aduaneros y de Reforma a la Ley Creadora de la Dirección General de Ingresos" y su Reglamento que otorgaron a las entidades beneficiarias el status de entes descentralizados administrativamente, con personería jurídica y gestión de sus RRHH. Esta Ley permitió avanzar con la reforma y modernización de la organización de ambas instituciones.
2. El mantenimiento de la UE durante todo el tiempo de la ejecución y su calidad e independencia de las entidades beneficiarias, fue un factor decisivo para dar





continuidad al contenido del Programa y actuó como elemento de conexión entre las Administraciones y Direcciones salientes y entrantes.

3. La presencia del BID y su aporte técnico en el enfoque de los proyectos contribuyó en la misma dirección de sostener la integridad del Programa, especialmente en las etapas de transición política.
4. La aprobación del Código Tributario y las leyes aduaneras complementarias al CAUCA, permitieron la implementación de nuevos procedimientos de gestión aduanera y tributaria. Sin embargo, la aprobación de este código puso de relieve el desfase entre las mejoras hechas al SIT y los cambios en el procedimiento de gestión. Estos cambios han llevado a plantear el reemplazo de este sistema.

#### **b) Factores negativos:**

1. La sucesión de tres gobiernos durante la ejecución del Programa podría considerarse un factor crítico para su implementación. Sin embargo, debe acotarse su incidencia a los siguientes hechos:
  - Los cambios en la dirección de las entidades (DGI y DGA) tuvieron mayor impacto que los cambios de Gobierno debido a las diferentes visiones y conceptos de cada Director que condujeron a modificaciones de las estructuras organizacionales y cambio de los procesos que se encontraban en marcha. Esta situación generó, casi con cada cambio, una cierta inestabilidad institucional e incertidumbre en la continuidad de los proyectos y del personal adscrito a los mismos.
  - El apoyo al Programa se mantuvo con mayor o menor énfasis durante el período, aunque traducido a un ritmo más lento de ejecución al final y principio de cada gobierno.
  - Los desembolsos del financiamiento (BID) muestran los diferentes ritmos de ejecución y, sobre todo, la concentración en el período central de la vida del proyecto en el que se llega a ejecutar el 82% (año 2006) con un promedio anual en torno al 14%. (No están incluidos el repago del PPF que se realizó en 2001 ni el pago de intereses y FIV a lo largo del proyecto. De ahí la diferencia con el porcentaje de desembolso actual que alcanza el 98,6%).  
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?DOCNUM=2163226>
2. La debilidad de los planteamientos en el componente de Fiscalización, unido a los cambios de dirección y de criterio, se tradujo en los escasos resultados obtenidos con su ejecución que se materializa en la cesión de una buena parte de los recursos ociosos a la adquisición de equipamiento informático.
3. La actuación de la Agencia especializada (CIAT) y su posterior separación del Programa, pudo contribuir a cierta indefinición en los planteamientos de actividades especialmente en el área de fiscalización de la DGI.
4. Probablemente los cambios antes citados, debilitaron el contenido del Programa y propició la modificación, en el año 2003, de los efectos directos planeados para el objetivo de desarrollo. Se sustituyó la implantación, al final del proyecto, de los sistemas de gestión tributaria y aduanera, de administración financiera y de rr.hh y el sistema de control de gestión de la DGI y DGA por la evaluación de un porcentaje de personal con arreglo a los perfiles elaborados por el Programa.
5. El tiempo requerido para la adquisición de bienes y servicios es excesivo. La licitación para el equipamiento informático del Centro de Cómputo empleó 18 meses en su preparación lo que no resulta compatible con el período de ejecución del proyecto.







6. El diseño del Programa no previó la asignación de los recursos entre las dos instituciones, ni los asignó a las actividades a desarrollarse que, además, son poco concretas. Esto puede ser un riesgo en la medida en que la capacidad de ejecución sea muy diferente en cada una de ellas pudiendo absorber más recursos la que tienen mayor capacidad en perjuicio de la más débil que, por otra parte, es la que más los necesita para su fortalecimiento. Sin embargo, el ritmo de ejecución ha sido muy similar probablemente por la buena actuación de la UE. El siguiente enlace muestra un paralelismo casi perfecto en la ejecución con una leve ventaja por parte de la DGA.

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?DOCNUM=2163172>

7. El diseño del Programa no previó el tiempo que tomarían las reformas institucionales, que a la larga incidieron en las prórrogas del proyecto con una extensión acumulativa de 66 meses.

#### **b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora**

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público (Organismo Ejecutor) delegó la ejecución del Programa en la UE manteniendo las facultades de decisión y supervisión en todo momento. El mantenimiento de la misma dirección de la UE durante todo el Programa ha sido un factor muy importante como se ha mencionado.

La composición de la UE, integrada por Sub-unidades para la DGI y DGA, le ha facilitado el trabajo en estrecha colaboración con las instituciones beneficiarias y con el Banco no sólo en la gestión de los aspectos administrativos y contables sino en la coordinación para la elaboración de proyectos y propuestas específicos de cada entidad. Ha contado también con una acertada selección del personal de proyecto proveniente de las instituciones, algunos con experiencia en la ejecución de programas anteriores y ha gestionado adecuadamente la selección de consultores y de empresas proveedoras.

Hay que señalar también que la suspensión del contrato con la Agencia Especializada (CIAT) supuso un mayor trabajo y dedicación de la UE al asumir la función de aquella que se tradujo en un ahorro económico de US\$251.478 la mitad de lo que se había estipulado en el contrato.

La UE resolvió situaciones complicadas en relación con los procesos de licitación manteniendo la equidad y transparencia exigida en los procedimientos de adquisiciones del Banco y de forma beneficiosa para el proyecto.

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

#### **c. Desempeño del Banco**

Se encuentra en el Anexo II.

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

### **V. Sostenibilidad**

#### **a. Análisis de Factores Críticos**

La debilidad institucional del país (no exclusiva de Nicaragua) tiene, entre otras consecuencias, la falta de arraigo de las instituciones públicas en la sociedad lo que las hace especialmente vulnerables ante los cambios de gobierno. Y, aun dentro de un mismo gobierno, el cambio en la dirección de las entidades conlleva, a veces,





planteamientos de revisión o sustitución del modelo existente en lugar de tomarlo como punto de partida para mejorarlo. El factor crítico **positivo** es que el funcionamiento, lo más eficaz posible, de estas instituciones es imprescindible para el Estado ya que son las que proveen al gobierno de los recursos necesarios para atender las necesidades de su gestión. Es también positivo el hecho de que el Programa desarrolló una serie de actividades de divulgación de los cambios dirigidas tanto a la institución como a la ciudadanía en general. Las entidades participaron en programas de radio y se organizaron seminarios sobre los cambios de actitud, la modernización y simplificación de los procesos, la nueva política de recursos humanos, etc.

Los informes de ejecución señalan que la no aprobación del proyecto de carrera administrativa para las administraciones tributaria y aduanera, afecta a la estabilidad laboral del personal que ha sido evaluado y capacitado con recursos del programa. La falta de estabilidad en el puesto de trabajo y las limitaciones presupuestarias son los dos factores más críticos para la sostenibilidad de los productos del Programa. La falta de recursos se suple (en Nicaragua y en otros países) mediante la ayuda internacional que es siempre aleatoria y puede no llegar a tiempo para atender las necesidades de renovación de equipos y de apoyar los esfuerzos de modernización. Pero lo que no es fácil de solucionar es la salida del personal más capacitado que es reemplazado, en la mayoría de los casos, por otro que desconoce los procedimientos y las técnicas implantadas durante un Programa de modernización. Esta sería una lección para futuros proyectos.

Las instituciones incluyen anualmente un rubro presupuestario para atender al mantenimiento de las obras realizadas y de los equipos en servicio. Si se respetan las asignaciones previstas en la Ley de Creación de la DGA y Revisión de la DGI, cabe esperar que mantengan los avances del Programa en esos aspectos. De no ser así, las instituciones pueden reducir o incluso eliminar la dotación presupuestaria en la medida en que vean reducidos sus presupuestos. Las partidas de inversión son las más vulnerables especialmente en épocas de crisis económica.

Una verdadera planificación podría contribuir a mantener una dirección estable en la gestión de las instituciones. Durante el Programa se trabajaron los fundamentos y metodologías para la elaboración de Planes Estratégicos respondiendo también al mandato del Art.16 de la Ley 339 según el cual “La DGI y la DGA, deberán dotarse de un Plan Estratégico, para garantizar el cumplimiento de su Misión Institucional, que será aprobado por el Ministro de Hacienda y Crédito Público y conocido por la Asamblea Nacional. Este Plan Estratégico deberá abarcar períodos de por lo menos tres (3) años y se expresará en Planes Anuales Operativos”. La DGI tiene aprobado y vigente el Plan para el período 2008-2012 y está accesible en su página Web; la DGA, sólo muestra la Visión, Misión, Valores. La existencia y cumplimiento de los Planes Estratégicos, aprobados por el Gobierno y compartidos por la Asamblea Nacional y por la sociedad, sería una buena contribución a la sostenibilidad del progreso de las instituciones.

#### **b. Riesgos Potenciales**

Los riesgos potenciales para los resultados del Programa coinciden básicamente con los factores críticos (negativos) señalados en el punto anterior: los cambios en la dirección de las instituciones y la reducción de las dotaciones presupuestarias, y la falta de un Plan Estratégico para la DGA. La caída de las recaudaciones que se producen en







situaciones de crisis económica como la actual puede poner en riesgo parte de los avances logrados si las autoridades sólo valoran el resultado de la recaudación.

### c. Capacidad Institucional

El Programa tenía como objetivo de desarrollo el fortalecimiento de las capacidades de ambas instituciones lográndose incidir en el fortalecimiento del área de recursos humanos, la modernización y mayor eficiencia de los procesos, la capacidad de planificación y la racionalización de la organización.

A pesar de los factores mencionados, la clasificación de sostenibilidad es satisfactoria teniendo en cuenta los avances habidos durante la ejecución. No obstante, se considera conveniente la necesidad de mantener el apoyo. En ese sentido, se está preparando una CT con fondos FOE para continuar con dicho apoyo.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

## VI. Evaluación y Seguimiento

### a. Información sobre Resultados

Durante la ejecución del Programa se implementaron los siguientes mecanismos para la recogida de información en relación con los indicadores de desempeño consistentes con los ISDP:

- Se diseñaron y utilizaron tablas con instructivos claros para levantar la información y metodología para el análisis de los datos. Los indicadores de desempeño y las estadísticas eran suministradas trimestralmente por las áreas de Estadísticas de la DGI y la DGA. (Informes de ambas entidades);
- Se implementó una matriz de productos para facilitar el seguimiento de los términos de referencia de las consultorías y de las licitaciones de bienes, obras y servicios;
- No se había establecido una línea de base al inicio del Programa. Se creó una matriz con los indicadores de los ISDP y los productos. (Se conserva en la Unidad Ejecutora la Matriz de logros por año);
- Se elaboraron informes de la gestión técnica del proyecto. (Informe de Gestión técnica del programa e informes de la gestión técnica de la DGI y DGA )

Esta información ha sido la base para la preparación de los informes de avance presentados semestralmente al Banco y para la actualización del ISDP.

### b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

N/A.

## VII. Lecciones Aprendidas

1. Si un gobierno cambia durante la ejecución de un proyecto, puede ocurrir que las nuevas autoridades, en uso legítimo de la soberanía nacional, adopten una posición diferente de la que existía al diseñar y poner en marcha el Programa y que se tomó como supuesto necesario para lograr el objetivo de desarrollo del Programa. De producirse esta situación, el BID debería, en primer lugar, explicar claramente el propósito y alcance del Programa y, luego, analizar con el gobierno la continuidad





del proyecto, su reformulación o, si fuera necesario, su cancelación. Es importante la presencia institucional y técnica del BID en las etapas de transición.

2. Cuando el Programa prevea, durante su preparación, la necesidad de que se aprueben normas con rango de Ley o de Reglamento se debería de contar con su aprobación previo a la tramitación de la aprobación del proyecto de inversión por el Banco con el fin de evitar demoras durante la ejecución o la realización de actividades no sostenibles.
3. La alta rotación del personal expulsa de las instituciones, generalmente, al personal más capaz y que ha recibido entrenamiento con los recursos del Programa. Los motivos de la salida son múltiples y tienen que ver con la falta de estabilidad en la función, de incentivos (salariales, de promoción, reconocimiento) para mejorar el desempeño o por razones políticas. Eso “obliga” a reproducir las actividades de selección de nuevo personal, su capacitación y entrenamiento. Habría que incluir, en el diseño de futuros proyectos de esta naturaleza y en los contratos de préstamo, fórmulas que aseguren un nivel mínimo de permanencia del personal técnico y refuercen la eficacia de los preceptos del Servicio Civil.
4. El Programa ha sido prorrogado en 66 meses respecto al plazo inicial de ejecución. Dos lecciones se podrían extraer de este hecho:
  - a. Las reformas institucionales requieren un período de preparación y maduración largo por lo que convendría tenerlo en cuenta en el diseño de proyectos.
  - b. La concesión de prórrogas debería hacerse con criterios de oportunidad y necesidad. El Plan de acción que acompaña a la solicitud de prórroga debe ser el instrumento de monitoreo y la medida para justificar la concesión de la prórroga y su no cumplimiento debería poner fin a la concesión de prórrogas sucesivas.
5. Los mecanismos de recolección de la información fueron efectivos. Sin embargo, se pueden mejorar si se prevén recursos para el monitoreo, mediante la encuesta de los proyectos con mayor impacto, a fin de minimizar el sesgo de opinión y /o información sobre el desempeño de los mismos. Es importante para defender los avances de los proyectos ante nuevas autoridades de gobiernos u otras autoridades.
6. Se debería de integrar al personal contraparte de las instituciones en las capacitaciones que brinda el Banco al Organismo Ejecutor, a fin de que dicho personal comprenda las políticas, normas y procedimientos del Banco y se facilite la gestión de los proyectos en sus diversas etapas.
7. Sería bueno verificar la capacidad técnica de un país antes de proponer la contratación de una agencia especializada para la ejecución.

**ANEXO I**



**PROYECTO**  
**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS**  
**ADMINISTRACIONES TRIBUTARIA Y ADUANERA**  
**1045/SF-NI**

**ACTA DEL TALLER DE CIERRE**  
**5 de Agosto de 2009**

**ACTA DEL TALLER DE CIERRE DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL  
DE LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIA Y ADUANERA  
1045/SF-NI**

En la Sala de Reuniones de la Representación del BID en Managua, Nicaragua, se celebró el Taller de presentación del Informe de Terminación del Proyecto (PCR) con la participación de autoridades de la Dirección General de Aduanas y de la Dirección General de Ingresos del Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Nicaragua, el Equipo Ejecutor del Proyecto, y funcionarios del Banco Interamericano de Desarrollo. El objetivo del Taller fue proporcionar un encuentro de todos los actores involucrados en la operación para compartir la evaluación participativa de los resultados del proyecto, poner en común las lecciones aprendidas y las provisiones para el futuro seguimiento y analizar los elementos para garantizar la sostenibilidad de los avances.

**I. AGENDA Y PARTICIPANTES**

**1.1 A continuación se incluye la Agenda del Taller:**

9:00 - 9:15 hrs.	Bienvenida a participantes <i>Lic. Mirna Lievano de Marques, Representante del BID en Nicaragua</i> <i>Manuel Márquez, Jefe de Proyecto BID</i>
9:15 - 10:00 hrs.	Presentación general del Proyecto <i>Lic. Aracely Duarte, Directora de la Unidad Ejecutora</i>
10:00 - 10:15 hrs.	Presentación de la filosofía y mecánica del PCR. <i>Sobeida Castillo, Especialista BID</i>
10:30 - 12:00 hrs.	Análisis y discusión en Plenario del PCR <i>Manuel Márquez, Jefe de Proyecto BID</i> <i>Sandra Coreuera, Especialista BID</i> <i>Sobeida Castillo, Analista de Operaciones</i> <i>Autoridades y Contraparte MHCPC-DGI-DGA</i>
12:00 - 12:15 hrs.	Beneficios obtenidos con la ejecución del proyecto y Retos futuros. <i>Lic. Aracely Duarte, Directora de la Unidad Ejecutora</i> <i>Autoridades MHCPC-DGI-DGA</i> <i>Manuel Márquez, Jefe de Proyecto BID</i>
12:15 - 12:30 hrs.	Agradecimientos y Clausura del Taller. <i>Manuel Márquez, Jefe de Proyecto BID</i>

**1.2 Los participantes en el Taller fueron:**

Mirna Lievano de Marques	BID	María Auxiliadora Solano	DGI
Manuel Márquez	BID	Marco Antonio Amaya	DGI
Sobeida Castillo	BID	Aracely Duarte	Unidad Ejecutora
Sandra Coreuera	BID	Iván Bernard	Unidad Ejecutora
Manuel Mayorga	DGA	Ramiro Reyes	Unidad Ejecutora
Sonia Bravo	DGA	Noel Cross	Unidad Ejecutora
Noé J. Salas	DGA	María Félix Reyes	Unidad Ejecutora

## II. DESARROLLO DEL TALLER

El desarrollo del Taller se dio en correspondencia con la Agenda planificada:

- 2.1 El Taller se inició con las palabras de bienvenida a los participantes de la Sra. Mirna Lievano de Marques, Representante del BID en Nicaragua, enfatizando el esfuerzo institucional, y la participación activa tanto de la Dirección General de Aduanas (DGA) como de la Dirección General de Ingresos (DGI) en la ejecución del Programa, destacando los avances obtenidos con el mismo. Así como la importancia que para el Banco y los países tiene el Taller de Cierre y el PCR, especialmente en cuanto a lecciones aprendidas.
- 2.2 La Sra. Aracely Duarte, Directora de la Unidad Ejecutora del Programa, hizo una presentación detallada del mismo y en particular de los logros conseguidos tanto en la DGA, como en la DGI.
- 2.3 La Sra. Sobeyda Castillo intervino para informar sobre el objetivo del Taller de Cierre y su elemento principal, el Informe de Terminación de Proyecto (PCR, por sus siglas en inglés).
- 2.3 El Sr. Manuel Márquez realizó una presentación del borrador del PCR, revisando los apartados principales del documento e invitando a los participantes del Taller a que compartieran abiertamente sus opiniones y valoraciones sobre los resultados obtenidos con el programa, los aspectos críticos de la implantación, las lecciones aprendidas, la sostenibilidad de los avances y los retos futuros.
- 2.4 Durante todo el Taller, se produjo una activa participación por parte de las personas invitadas, que manifestaron el éxito del programa en la implementación de las actividades previstas, los avances que continuaban realizando las Instituciones con sus propios recursos y los retos pendientes para los que solicitaban apoyo.

## III. PRINCIPALES APORTES TÉCNICOS REALIZADOS EN EL TALLER

### Presentación general del Programa

*Lic. Aracely Duarte, Directora de la Unidad Ejecutora*

- 3.1 Se realizó una presentación del programa y los aspectos fundamentales de su ejecución. Con un nivel de ejecución del 100% el proyecto ha contribuido al objetivo final de fortalecer ambas instituciones, la DGI y la DGA, algo que corroboraron las autoridades presentes en el Taller.
- 3.2 Se señaló que el programa fue reformulado en el 2003 para alinearlo a las prioridades de las instituciones y a la realidad de la Unión Aduanera Centroamericana (UACCA). A modo de ejemplo, se indicó que la inversión inicial en infraestructura prevista para el puesto fronterizo de Guasaule, se redireccionó hacia otras obras de infraestructura en la DGI y DGA, ya que con los avances en la UACCA no se hacían necesarias las grandes obras previstas para aquel puesto fronterizo.

3.3 A continuación se indican de manera somera los avances en la DGI tal y como fueron presentados en el Taller:

(i) Se elaboró el Código Tributario, con inclusión de actividades de capacitación y campañas de difusión para los contribuyentes.

(ii) Se revisaron y armonizaron los procedimientos sustantivos de la administración tributaria a nivel nacional. El Lic. Marco Antonio Amaya (DGI) precisó que la involucración de la Procuraduría General de la República fue un aspecto clave dando garantía jurídica a los procesos diseñados.

(iii) Se llevó a cabo la implantación de dos sistemas informáticos de gestión, incluyendo la capacitación a los usuarios. El SIAFF, para la gestión de administrativa, contable y financiera en ambas Instituciones, y el de gestión integral de los RR.HH.

(iv) Se creó el Centro de Cómputo con tecnología informática de punta, así como con infraestructura de redes a nivel nacional, eléctrica, equipamiento y capacitación técnica. El Lic. Ramiro Reyes (Unidad Ejecutora) presentó el esquema y filosofía del Centro, que tiene por objetivo prestar mejor servicio a los contribuyentes para interactuar en manera remota por Internet incorporando el concepto integral de seguridad, y un sistema de respaldo para toda la información institucional que procesa. En este punto se señaló que si bien en el presupuesto y programa inicial sólo estaba contemplada la asignación de fondos de infraestructura para la DGI, los fondos asignados a la DGA y ahorrados en el paso fronterizo de Guasaule permitieron atender estas nuevas necesidades. Esto ha sido presentado como un aspecto positivo de la ejecución conjunta del programa, bajo la dirección del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, lo cual posibilitó el trasvase de fondos entre las dos Instituciones.

3.4 Paralelamente se fueron indicando los retos y recomendaciones a futuro para la DGI:

(i) Brindar capacitación integral para los cuadros administrativos y operativos en auditoría, fiscalización, Ley Orgánica de Tributación y Código de Ética.

(ii) Impulsar la Ley de Carrera Administrativa Tributaria y Aduanera que se encuentra en la Asamblea desde el 2003. El Lic. Manuel Mayorga (DGA) manifestó que la voluntad de Gobierno en implantar la Ley está expresada con la firma del Código Aduanero Unificado Centroamericano (CAUCA), el mismo dictamina su puesta en marcha dentro de los seis meses de vigencia, los cuales ya transcurrieron. También, que dicha Ley requiere una mínima revisión a la luz del nuevo Código Penal. Adicionalmente, se convino en la necesidad de impulsar: la Ley de Aduanas, el Convenio de Asistencia entre Administraciones Tributarias y Aduaneras de la Región, la Ley de Comercio Electrónico (medida apoyada por el sector privado), y la Ley de Firma Digital. Manuel Márquez (BID) señaló la posibilidad de acordar con el GOBNI, la introducción de algunas de estas normas como condicionalidades en el PBL que está en preparación, como forma de apoyar su aprobación e implantación.



- (iii) Reemplazar la plataforma del Sistema Informático Tributario (SIT). El Lic. Marco Antonio Amaya (DGI) informó que esta actividad ya está incluida en el marco del Plan Estratégico Quinquenal del 2007 al 2011. En la discusión del Taller se consideró la posibilidad de financiar el diseño y la programación del sistema con los fondos FOE asignados a la nueva CT en preparación.
- (iv) Integrar al sistema informático tributario las cinco Administraciones de Rentas que aún no están conectadas. El Lic. Marco Antonio Amaya (DGI) manifestó que si bien cuentan con el equipamiento, necesitan inversión para adecuar los edificios donde se instalarían los equipos.
- (v) Promover la interoperabilidad entre las dos Instituciones. El Lic. Marco Antonio Amaya (DGI) informó que si bien cuentan con el equipamiento es necesario diseñar los procedimientos para tener una comunicación efectiva entre ambas Instituciones. Manuel Márquez (BID) consideró la posibilidad de apoyar esta acción con la nueva CT en preparación, a través del diseño e implantación de una base de datos nacional compartida por ambas Instituciones y con la información crítica sobre operaciones y contribuyentes de cara a mejorar sus procesos de fiscalización y auditoría, en la lucha contra la defraudación y el contrabando.

3.5 A continuación se indican de manera somera los avances en la DGA tal y como fueron presentados en el Taller:

- (i) Se elaboró el anteproyecto de Ley de Aduanas complementaria al CAUCA y su Reglamento. El Lic. Manuel Mayorga (DGA) informó que el anteproyecto está a falta de aprobación por la Asamblea. Dicho anteproyecto fue revisado el año pasado eliminando todo lo que era redundante por estar incluido en el CAUCA.
- (ii) Se realizó una recopilación y depuración de la reglamentación aduanera y junto a la normativa legal nacional e internacional de apoyo se compendió en un archivo electrónico para su distribución a los funcionarios técnicos de todas las dependencias aduaneras.
- (iii) Se elaboraron e implantaron los nuevos procedimientos aduaneros para el control de cargas marítimas, aéreas y terrestres, depósitos aduaneros, tránsito de mercancías, importaciones, exportaciones y correo expreso. Se realizó un proyecto piloto en el que se implantaron estos procedimientos, el mismo consistió en la eliminación de las 16 delegaciones de aduanas que existían en Managua y su concentración en una sola, la Aduana Central de Managua, a efectos del despacho documental (80% de las operaciones). Ello implicó una estandarización de procesos, mejor control y facilitación para el usuario. Tras el éxito obtenido se replicó el modelo al resto de las dependencias del país. El Lic. Manuel Mayorga (DGA) señaló que actualmente se están revisando los procesos para acomodarlos al nuevo CAUCA regional que entró en vigencia en agosto del 2008.
- (iv) Fiscalización. El apoyo del proyecto fue clave para reorganizar el área, pasando de una aduana interventora de las operaciones exclusivamente a priori, a una aduana moderna donde las actuaciones de control se



operación de Cooperación Técnica con fondos FOE por un monto de US\$750,000. Las áreas de trabajo serían: (i) fortalecimiento de la Planificación y elaboración de un Plan de Acción; (ii) fortalecimiento del área de fiscalización y auditoría; (iii) participación en proyectos regionales financiados por el BID, tales como necesidades derivadas de la adhesión al Sistema de Tránsito Mesoamericano (TIM), la implantación del Programa de Operador Económico Autorizado; y del sistema de gestión y desempeño mediante indicadores. Manuel Márquez (BID) también señaló la posibilidad de realizar un diagnóstico de necesidades en infraestructura fronteriza.

- 3.7 Finalmente, Aracely Duarte como Directora de la Unidad Ejecutora del Proyecto dejó manifiesto la satisfacción del equipo en ver que los avances conseguidos con el Programa tienen un alto grado de sostenibilidad

*Presentación sobre Generalidades del PCR y el Taller de Cierre*  
*Sobeida Castillo, BID*

- 3.8 Durante su intervención la Ing. Sobeida Castillo, expuso de modo general qué es un PCR y sus objetivos, tales como valorar el grado de cumplimiento de los objetivos del Proyecto, extraer las lecciones aprendidas y evaluar la sostenibilidad del mismo. Adicionalmente, destacó el significado que posee este instrumento y su valor como insumo para evaluación y la toma de decisiones a nivel de Banco Interamericano de Desarrollo y los países.

*Análisis y discusión en Plenario del Informe de Terminación Proyecto*  
*Manuel Márquez, BID*

- 3.9 Manuel Márquez hizo una presentación del Informe de Terminación de Proyecto mediante una lectura de los apartados principales del documento, solicitando la participación activa de los participantes en el Taller para emitir sus opiniones, identificar las fortalezas y las lecciones que debemos aprender para el futuro.
- 3.10 Los participantes estuvieron de acuerdo que los indicadores seleccionados a nivel de objetivo de desarrollo no fueron indicadores válidos, considerándolo como una lección aprendida para futuros diseños de proyecto.
- 3.11 En cuanto a los productos alcanzados por el Programa, detallados durante la exposición de los avances de la DGA y DGI (ver arriba puntos 3.3 y 3.5), los participantes en el Taller manifestaron su grado de satisfacción por los logros obtenidos y el nivel de sostenibilidad.
- 3.12 Con relación a la implementación del Proyecto, y a pesar de su prolongada extensión en el tiempo, debido a externalidades del programa, se corroboró la actuación positiva de coordinación y ejecución de la Unidad Ejecutora.
- 3.13 Los participantes estuvieron de acuerdo con las lecciones aprendidas incluidas en el Informe de Terminación del Proyecto.
- 3.14 Se solicitó revisar la redacción en el PCR, con relación al tema de la Carrera Administrativa, ya que con el Programa se diseñó el Anteproyecto de Ley, lo que



se constituye en un resultado del Programa, a pesar de que no se ha aprobado aún por la Asamblea.

- 3.15 En cuanto a los retos a futuro, durante el Taller se informó a los participantes que ya se han mantenido contactos con la DGA, y en concreto con el Director General de Aduanas para identificar los retos y acciones concretas que garanticen la sostenibilidad del Programa. Asimismo, en el transcurso del Taller los oficiales de la Dirección General de Ingresos apuntaron las acciones necesarias a realizar y se establecieron los contactos para continuar con el dialogo a fin de concretar las actividades. Con el fin de apoyar estas actividades, el Banco va a aportar fondos FOE (US\$750,000 para la DGA y US\$750,000 para la DGI), para financiar una cooperación técnica.
- 3.16 Durante el Taller también se informó de las gestiones paralelas del BID con otros posibles donantes, en concreto la Unión Europea, la cooperación japonesa (JICA), y la sueca a través de SIDA, a fin de entrever posibles actividades de cofinanciación para financiar los nuevos retos.
- 3.17 De acuerdo a lo estipulado en la Política sobre Disponibilidad de Información del Banco (GN-1831-18), la Misión informó a las autoridades que el PCR (Informe de Terminación de Proyecto) está sujeto a esta política y por lo tanto a disposición del público después de su aprobación por el Gerente del Sector.

Managua, cinco de agosto de dos mil nueve, se ratifica y firma.

Fdo. por el MHCP

Sra. Aracely Duarte

Directora de la Unidad Ejecutora

Fdo. por el BID

Sra. Mima Llevano de Marques

Representante en Nicaragua

Sr. Manuel Márquez

Jefe del Equipo de Proyecto



Banco Interamericano de Desarrollo  
Informe de Terminación de Proyecto –2006 PCR  
Evaluación del Prestatario

Nombre del Proyecto: *Programa de Fortalecimiento Institucional de las Administraciones Tributaria y Aduanera*

Agencia(s) Ejecutora(s): *Unidad Ejecutora - Ministerio de Hacienda y Crédito Público*

Prestatario: *Ministerio de Hacienda y Crédito Público*

Fecha de Aprobación del Proyecto: *23 nov 1999*

Fecha Efectividad Contrato: *08 de sep 2000*

Fecha Evaluación Prestatario: *16 de Abril 2009*

Fecha Esperada Taller de Cierre: *05 de agosto 2009*

**Clasificación del Desempeño del Proyecto por el Prestatario**

La probabilidad de Lograr su Objetivo(s) de Desarrollo:

☐ Muy Probable (MP) ☒ Probable (P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

Implementación del Proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (HS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PC) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Sostenibilidad de Resultados de Proyecto:

☐ Muy Probable (MP) ☒ Probable (P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

Comentarios: *Se clasifica el desempeño del proyecto "satisfactorio", consideramos que se logró el objetivo de desarrollo, con el fortalecimiento de la capacidad de gestión de ambas instituciones, y se mejoró el servicio a los contribuyentes, lo cual ha incrementado la efectividad de los usuarios internos y externos.*

**Desempeño del Prestatario**

Por favor clasifique su propio desempeño durante la preparación y ejecución del Proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (US) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios: *Durante la vida del programa, contamos con estabilidad del personal equipo de proyecto, calificado en distintas disciplinas, lo cual aseguró la adecuada planeación, ejecución y el seguimiento al desempeño de los proyectos. Ocurrieron algunas situaciones vinculados a los procesos de licitaciones, resolviéndolas con equidad, y con resultados favorables para el proyecto. Esto afirmó el buen desempeño del equipo del proyecto. Además de lo antes citado, es relevante la contribución directa de la Unidad Ejecutora en el ahorro al país, con suspensión del contrato con el CIAT "Agencia Especializada", prevista como organismo ejecutor del programa para asistir al MCHP, quien devengaría el 6.6% de los recursos otorgados por BID para ejecución del programa. Del monto solicitado se le pago solo el 51.64%, con ahorro de \$251,478.00 dólares.*

**Desempeño del Banco**

Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la preparación y ejecución del Proyecto. Elementos que deben ser considerados, incluir hasta que punto el Banco facilitó la participación en el diseño del proyecto, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados, y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo a la respuesta del Banco, y selección de tipo de instrumento) así como asistencia técnica (y la flexibilidad de responder a situaciones de emergencia durante la implementación del proyecto. Sus comentarios serán incorporados en el PCR, sin ser alterados). Favor notar que esta sección será replicada sin alterar al cuerpo principal del PCR.

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PS) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios: *Durante la ejecución del Programa, se recibió la atención y asesoría oportuna de los especialistas del Banco, y misiones recibidas de la Sede durante la vida del programa; contando con la flexibilidad para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto, tales como necesidades de reasignación de recursos, prórrogas, orientación, y aprobación de los procesos de licitación en todas sus etapas, visitas de inspección a nuevos procesos implantados y a las obras remodelas. Asimismo recibimos capacitación que mejoró la gestión y la administración del proyecto.*

**Sugerencias Adicionales para Mejorar el Desempeño del Banco**

Comentarios/sugerencias adicionales para mejorar el futuro desempeño del Banco.