



INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK

Project Completion Report – PCR

Informe de Terminación de Proyecto

Bank Memorandum

Project Name: Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema de Pensiones

Project Number: NI0101

Loan Number: 1089/SF-NI

TABLE OF CONTENTS

	Page
1. General Information	
1.1. Development Objective.....	2
1.2. Basic data.....	2
2. Bank Memorandum	
2.0. Background.....	3
2.1. Results analysis (outputs, outcomes, and impacts).....	6
2.1.1. Outputs attained.....	6
2.1.2. Project outcomes and impacts.....	8
2.2. Implementation analysis.....	10
2.2.1. Project's performance measurement.....	10
2.2.2. Factors affecting project implementation (according to PPMR).....	12
2.2.3. Analysis of factors affecting output delivery and outcome achievement.....	12
2.2.4. Analysis of project management and lessons learned.....	12
2.3. Sustainability analysis.....	13
2.3.1. Institutional / Organizational Strengthening (IOS).....	13
2.3.2. Project sustainability.....	14
2.4. Executing Agency Performance.....	16
2.5. Foundations for the Ex-post Evaluation.....	17
2.6. Other lessons learned and recommendations.....	18
Annexes	
Annex 1A - Source of Financing	
Annex 1B - Schedule of Investments	
Annex 1C – Financial Information and Audited Financial Statements	

Note:

This document includes sections 1 (General Information) and 2 (Bank Memorandum) of the PCR, as well as Annex 1.

Section 3 (Executing Agency Memorandum) is presented in a separate document.

Section 4 is the CRG Minutes

With regard to section 5 (annexes), Annexes 2 and 3 are not including because they are links to the PCR system.

Annex 4 (Exit Workshop Aide Memoire) is presented in separate documents.

GENERAL INFORMATION

1.1. Development Objective

Establecido el Nuevo sistema de pensiones con mecanismos modernos que aseguren su sostenibilidad y un esquema de aportes mejor definidos y beneficios garantizados a los contribuyentes, incrementando a su vez la equidad transparencia y credibilidad y desarrollo de los mercados financieros locales.

1.2. Basic Data

Project name: Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema de Pensiones.

Project number: NI0101

Loan /TC number: 1089/SF-NI

Executing Agency: Secretaría Técnica de la Presidencia

Loan / TC amount (original): US\$30,000,000

Loan / TC amount (current): US\$20,000,000

Loan / TC Cumulative cancellations: 9,850,000.00

Total cost of the project (BID) (Original): US\$30,000,000

Total cost of the project (BID) (Current): US\$20,150,000.00

Author of the Bank Memorandum:

Loan approval date: 2001-10-10

Mid-term evaluation date: N/A

Exit workshop date: N/A

BANK MEMORANDUM

2.0 Background

Esta operación se diseñó como un “PBL” préstamo de reforma de políticas. El monto aprobado fue de US \$30.000.000. Sólo se realizó el desembolso del primer tramo y se canceló sin desembolsar el segundo y último tramo. Asimismo, es importante resaltar que el desarrollo e implementación de esta reforma contó con los recursos de la cooperación técnica ATN/MT-6573-NI.

El Sistema de Seguridad Social de Nicaragua se remonta a la década de 1930, cuando se creó un sistema de pensiones para profesores mayores de 60 años. En la década de 1950, dicho sistema de pensiones se formaliza con la creación del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS). El sistema se diseñó a la usanza tradicional de la época bajo el modelo tradicional de beneficios definidos (pay-as-you-go PAYG system), fondeado con aportes obligatorios y con cobertura de Invalidez, Vejez y Muerte. Adicionalmente, el INSS cubría también el sistema de salud. En 1979, se crea el Sistema Único de Salud con cobertura para toda la población, incluida la que no contribuía al sistema. El desbalance en el sistema de pensiones entre los ingresos que se perciben y los compromisos de pago, aunado a la pesada carga burocrática del INSS, y los problemas característicos de estos sistemas relacionados con evasión y elusión pusieron al INSS en una ruta financiera insostenible de mediano y largo plazo, a pesar de solo tener una cobertura del 17% de la población en edad de trabajar.

Desde comienzos de los años 90s, las autoridades de Nicaragua han mostrado un marcado interés en reformar el sistema pensional, con el ánimo de mejorar su cobertura y garantizar la viabilidad financiera del sistema. Sin embargo, tomando en consideración las implicaciones fiscales, sociales y políticas de este tipo de reforma, la misma se fue posponiendo en búsqueda de una mas apropiada situación macroeconómica del país, un mejor clima político y un mayor fortalecimiento del sector financiero. En 1997, con el decidido apoyo de la Secretaria Técnica de la Presidencia (SETEC), y con la colaboración de las entidades multilaterales, el Gobierno diseña una reforma al sistema de pensiones sobre la base de las “mejores prácticas internacionales” y subrayando la magnitud de la “deuda pensional” que se estimaba llegaría a 400% del PIB para el 2030. Las principales recomendaciones a seguir fueron: (i) establecer un sistema de contribuciones definidas; (ii) cerrar el sistema PAYG para nuevas admisiones y hacer obligatoria la transición para todos los menores a una determinada edad al nuevo sistema; (iii) garantizar una pensión mínima; (iv) los costos de la transición deberán ser cubiertos mediante una combinación de recursos del presupuesto, el fondo de reservas para pensiones del INSS y deuda pública (doméstica e internacional). Al parecer, en dicho momento se consideró factible la implantación de la reforma.

Durante 1998, el gobierno estuvo fuertemente comprometido con la aprobación de la reforma. Se creó la Comisión para la Reforma de Pensiones de Nicaragua (CREPEN) y se dio origen a la implantación del nuevo sistema. La reforma paramétrica que se aprobó en el Congreso incluyó el incremento de la contribución, el aumento de la edad de retiro, reducir la tasa de reemplazo, mejorar la eficiencia en el cobro de las contribuciones y reforzar los criterios de elegibilidad para los beneficios por discapacidad. Sin embargo los ajustes introducidos estuvieron por debajo de los niveles recomendados dejando en consecuencia sin una solución definitiva el desequilibrio fiscal del sistema de pensiones.

Se diseñó el sistema de pensiones obligatorio de contribuciones definidas (CD), sobre la base de una administración privada y cuentas individuales (Ley 340 de Marzo del 2000). Se desarrolló la regulación correspondiente y se diseñó el establecimiento de la Superintendencia de Pensiones (SIP) y se estableció una pensión mínima, para los trabajadores aportantes de menores ingresos. Asimismo, se crearon las condiciones para hacer los análisis financieros del costo de la transición del PAYG hacia el nuevo sistema de contribuciones definidas (CD), y se definió que el INSS debería seguir cubriendo el pago de las pensiones para la población que se mantenía en el sistema tradicional (pensionados actuales más los trabajadores mayores a una determinada edad).

Tanto las Autoridades como el equipo técnico de las Multilaterales, incluido el staff del Banco, identificaron como el principal riesgo para la adecuada implementación de la Reforma la carencia de consenso político sobre el financiamiento del costo financiero del costo fiscal existente, en particular para el pago de las obligaciones ya existentes y solo parcialmente cubiertos con los ajustes paramétricos introducidos y que no fueron suficientemente elevados. Era evidente que la implementación de una Reforma como la prevista requeriría de un encomiable compromiso del Gobierno con la misma. Sin embargo, también era claro que la introducción de ajustes a los parámetros del PAYG incluso en ausencia del resto de la reforma era de todas formas un importante paso en la dirección correcta. En efecto, los ajustes paramétricos eran necesarios para reducir los desequilibrios fiscales futuros.

El convencimiento de la necesidad de la Reforma de Pensiones proviene de un esperado envejecimiento de la población (magnificado por el aumento de la esperanza de vida y las corrientes migratorias de la población). Pareciera que, tanto para las autoridades como para las multi-laterales la decisión de cambiar el PAYG por un sistema CD, talvez de manera ingenua, suponía eliminar el creciente pasivo pensional del Gobierno existente bajo el sistema tradicional. Adicionalmente, el Banco, al igual que las otras multilaterales, era de la opinión que el desarrollo del sistema privado de pensiones sería una contribución muy relevante para incrementar el ahorro doméstico y favorecer el desarrollo del mercado financiero. Ello ayudaría significativamente a financiar la inversión del sector privado, a olvidándose que el Gobierno necesita financiar el pago de su ya excesivo existente pasivo pensional.

Es evidente que la estrategia financiera no calculó adecuadamente la viabilidad financiera de la Reforma. Tanto el Banco, como las Autoridades y otras Multilaterales, subestimaron la dificultad que significa para un país, con las restricciones presupuestales de Nicaragua, financiar aún en el largo plazo el costo fiscal de la deuda pensional que se ha ido acumulando, asimismo, se sobre estimó la capacidad política del Gobierno para su manejo. Desde que el Banco reconoció el riesgo fundamental de la falta de soporte político a la Reforma, se debió hacer mas énfasis en manejar otras opciones, incluyendo una reforma progresiva menos ambiciosa, enfocada en el fortalecimiento institucional del INSS y sobre un mejor análisis de los costos asociados con las diferentes alternativas de reforma.

Por otra parte, el cronograma previsto para el desarrollo de la Reforma también fue demasiado corto. Se esperaba que en tan sólo dos años se podrían haber alcanzado las cuatro metas de: adoptar un amplio ajuste paramétrico para el sistema tradicional y establecer el nuevo sistema de contribuciones definidas; desarrollar la Superintendencia de Pensiones; emitir deuda pública en reconocimiento del pasivo pensional existente y; establecer la

pensión mínima para todos los contribuyentes del nuevo sistema CD. Además se pretendía que habría una nueva ley de Seguridad Social. Un más detallado análisis del entorno político y de la oposición a la Reforma de Pensiones podría haber apuntado hacia un proceso de reforma más conservador. Si bien, en su momento, tanto para la SETEC como para el Gobierno la Reforma de pensiones era una prioridad, también existían otros grupos políticos que no compartían la necesidad de la Reforma e incluso eran de la idea que la Reforma era una “inaceptable privatización de la seguridad social”. Por ello, se deberían haber considerado los diversos escenarios políticos en el diseño final de la Reforma.

Para el Banco, los estudios que justificaban la Reforma contenían una clara descripción de la estrategia a seguir. Sin embargo, el análisis de la reforma se quedó corto tanto en la capacidad de implementación de la Reforma en Nicaragua como en la magnitud del impacto fiscal y su viabilidad financiera. El análisis del Banco se basó en dos hechos fundamentales: primero, la Reforma paramétrica del sistema tradicional era esencial para corregir los desequilibrios existentes entre las contribuciones y los beneficios futuros y segundo definir el financiamiento de los costos de transición del sistema tradicional (PAYG) hacia el nuevo de contribuciones definidas (CD) con capitalización individual.

Los costos financieros de la Reforma debieron haber sido evaluados mucho más temprano para determinar la viabilidad financiera de la Reforma y, por tanto, su magnitud y alcance; tomando en consideración la capacidad financiera del Gobierno. Si bien, las proyecciones iniciales mostraban déficits importantes que eventualmente podrían conducir a rechazar la Reforma, el Banco considero la reforma factible de implementarse, aunque parte del problema provino de una reforma paramétrica insuficiente. No obstante, un mayor análisis cuantitativo de las implicaciones fiscales con y sin Reforma debió ser utilizado junto con un mayor examen de los efectos que la financiación de la reforma podría tener sobre otras variables macroeconómicas.

Finalmente, si bien el análisis del Banco en su momento se basó en la experiencia internacional de la época, el no fue adecuadamente sopesado a las circunstancias políticas de Nicaragua ni a la capacidad del país para implementar dicha reforma. Un estudio reciente del Banco Mundial (OED report on Pensions Reforms) concluye que hay unas condiciones básicas necesarias para apoyar una reforma pensional “multi-pillar”: (i) objetivos de distribución del ingreso; (ii) viabilidad macroeconómica; (iii) capacidad del sector financiero; (iv) apropiado sistema de regulación y supervisión; y (v) suficiente capacidad administrativa. Estas condiciones no se cumplían y aun hoy no se cumplen en el caso de Nicaragua.

Como lección aprendida debe reiterarse el “trade-off” que surge en las operaciones “PBL” que por lo general están relacionadas a problemas fiscales o de balanza de pagos, que deben ser resueltos en el corto plazo y la implantación y desarrollo de reformas, que por lo general demandan plazos mayores a los previstos para el desembolso de los recursos. En este caso, fue evidente que el plazo esperado para la definición de las reformas, dadas las dificultades políticas y financieras del país era muy ambicioso. Por otra parte, un análisis detallado de la ejecución de la CT ATN/MT-6573-NI se encuentra en el PCR de dicha operación

2.1 RESULTS ANALYSIS (OUTPUTS, OUTCOMES AND FUTURE IMPACTS)

2.1.1 Outputs attained. Description of project outputs by components and analysis of factors that influenced project execution.

2.1.1.1. Output Indicators Analysis. Complete the indicators of the outputs attained in this component using the same output indicators retrieved from the PPMR. Compare the indicators in the Achieved and Planned columns. If there is a significant gap between them, briefly explain the factors responsible for the gap.

2.1.1.1 Analysis of output indicators. El Programa tenía dos Tramos, con condiciones para el desembolso de cada Tramo. A continuación se presenta un resumen de dichas condiciones:

Condiciones para el Primer Tramo

- (1) Se mantiene un entorno macroeconómico consistente con los objetivos del Programa.
- (2) Se encuentra en vigencia el Reglamento de Inversiones en el Extranjero, en los términos acordados con el Banco.

Estas condiciones fueron cumplidas y el primer Tramo del Préstamo por US\$20,000,000.00 fue declarado elegible para su desembolso el 23 de agosto del 2002.

Condiciones para el Segundo Tramo

- (1) Se mantiene un entorno macroeconómico consistente con los objetivos del Programa.
- (2) Se encuentra en vigencia el Reglamento General a la Ley Orgánica de la Superintendencia de Pensiones (Ley No. 388), en los términos acordados con el Banco.
- (3) Se han tomado las siguientes acciones para operativizar la Superintendencia de Pensiones (SIP): i) se ha nombrado al Superintendente de la entidad; ii) se ha designado a la junta directiva; iii) se ha provisto a la Superintendencia del presupuesto necesario para, por lo menos, el primer año de operación; iv) se ha contratado al personal básico necesario para iniciar operaciones, de conformidad con lo acordado con el Banco; v) la junta directiva de la Superintendencia ha adoptado los manuales de procedimientos operativos y administrativos necesarios para su funcionamiento satisfactorio; vi) se ha diseñado el sistema informático de la Superintendencia; y vii) la junta directiva ha adoptado el código de ética que regirá a la Superintendencia.
- (4) La Superintendencia de Pensiones ha promulgado las normas y regulaciones para: i) definir los criterios de elegibilidad para que los administradores de fondos de pensiones puedan obtener una licencia de operación; ii) definir las reglas y los procedimientos para la afiliación al nuevo sistema de pensiones de las personas menores de 43 años que actualmente contribuyen al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social; iii) definir las reglas y los procedimientos para la afiliación al nuevo sistema de pensiones de los contribuyentes obligatorios y de los trabajadores independientes que participen como contribuyentes en calidad voluntaria; iv) determinar las reglas para la clasificación de riesgos y calificación de inversiones de los fondos de pensión; v) establecer las normas de inversión para los casos de partes relacionadas; vi) determinar las reglas y el costo de recaudación y transferencia de las contribuciones; vii) definir el código de cuentas y las normas de contabilidad del sistema.
- (5) La Comisión Interministerial de Reforma de Pensiones ha aprobado un plan de financiamiento del costo de la reforma del sistema de pensiones, incluyendo un análisis del costo de la pensión mínima garantizada en el sistema.
- (6) Se ha determinado el historial de las contribuciones de todos los afiliados al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) que serán transferidos a las Administradoras de

Fondos de Pensión y que se hayan aprobado las reglas y procedimientos que rijan el cálculo del valor de los Bonos de Reconocimiento y su transferencia para la custodia por las Administradoras de Fondos de Pensión.

- (7) Se ha completado el proceso de análisis y selección y se han otorgado licencias de operación a por lo menos dos Administradoras de Fondos de Pensión.
- (8) La Superintendencia de Pensiones ha aprobado un cronograma de iniciación de actividades de los Administradores de Fondos de Pensión indicados arriba.
- (9) La Superintendencia de Pensiones ha aprobado el plan de acción y calendario para la transferencia al nuevo sistema de pensiones de las personas elegibles que actualmente contribuyen al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social.

En ningún caso de las condicionalidades arriba mencionadas la entidad ejecutora presentó al Banco evidencia formal/oficial de su cumplimiento. En principio, la consideración de “cumplida” a dichas condicionalidades, excepto por la No. 5 que NO se cumplió, fue preliminar. El no-cumplimiento de la condicionalidad No. 5 provocó que el proceso de Reforma se detuviera formalmente y al final, en septiembre del 2004, la Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones, Ley 340, fue declarada inconstitucional por las Autoridades (a través de una Comisión Técnica Interinstitucional), a medida que se concluyó que la implementación de la misma ponía en riesgo la estabilidad macroeconómica del país, esto dado que el déficit a reconocer por el inicio del Sistema de Ahorro de Pensiones (SAP) era insostenible y las alternativas de financiamiento insuficientes para cubrirlo. Esto a su vez provocó que muchas de las otras condicionalidades “cumplidas” empezaran a revertirse tal como la iniciación de actividades de las Administradoras de Fondos de Pensiones cuyas licencias ya habían sido otorgadas y el desmonte de la Superintendencia de Pensiones.

2.1.1.2. Identification of achieved outputs. Bearing in mind the output indicators in the different project components, describe briefly the key outputs achieved by this project

- 1 Se publicó la Ley de Pensiones, Ley 340, y su Reglamento General y Reglamento de Inversiones en el Extranjero.
- 2 Se operativizó la Superintendencia de Pensiones, asignándosele presupuesto e infraestructura para su funcionamiento.
- 3 Se nombró al Superintendente de la SIP y el mismo tomó posesión del cargo.
- 4 Se otorgaron licencias de operación a dos Administradoras de Fondos de Pensión.

Al declararse inconstitucional la Ley 340, y quedar suspendida la Reforma tal como concebida, todo lo anterior se derogó (1 a 5). Se introdujo una contra reforma que está en revisión.

Se introdujeron reformas en los parámetros tanto de costos (valor del aporte, tiempo de cotización) como de beneficios (edad de pensión) pero que fueron insuficientes para solucionar el déficit actuarial implícito en el sistema pensional.

2.1.2. Project outcomes and impacts. Description of the project results in relation with its Development Objective (DO or purpose in the project logical framework)

2.1.2.1. Outcome Indicators Analysis. Complete the indicators of achievement in the development objective (outcome) using the same outcome indicators retrieved from the PPMR (key performance indicators). Compare the Achieved and Planned outcome indicators. If there is a significant gap between them, briefly explain the factors responsible for the gap.

No hubo “outcomes” resultado de los “outputs” arriba mencionados. Desde la aprobación de la Ley 340, Ley de Sistema de Ahorro de Pensiones, en abril del 2000, el funcionamiento del nuevo sistema de capitalización individual permaneció pendiente de implementación. Sin embargo, se introdujeron ajustes paramétricos al sistema de pensiones en la dirección de reducir el déficit del sistema, pero

fueron insuficientes para genera una solución definitiva del mismo. En noviembre del 2003, se creó una Comisión Técnica Interinstitucional conformada por funcionarios del INSS, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Banco Central y Superintendencia de Pensiones, con el fin de coadyuvar el proceso de implementación de dicha Ley. En Septiembre del 2004, la Comisión concluyó que la implementación del Sistema de Ahorro para Pensiones tal como concebido en la Ley 340 no debía realizarse dado que el déficit que había que reconocer por el inicio del SAP era insostenible y las alternativas de financiamiento propuestas eran insuficientes para cubrirlo. La Ley 340 fue derogada oficialmente por la Asamblea Nacional el 12 de mayo del 2005, y con ello el objetivo de desarrollo del Programa de Pensiones del Banco, cuyo elemento central era la privatización total del Sistema de Pensiones a través de la introducción mandatoria de un Sistema de Contribución Definida totalmente fondeado y administrado por administradoras de fondos privados, cesó de ser viable. El 17 de septiembre del 2005, el Banco oficialmente canceló los recursos disponibles remanentes del Segundo Tramo por un total de US\$9,850,000.00. En noviembre del 2005, la Asamblea Nacional, con un respaldo de 61 diputados, extinguió formalmente la Superintendencia de Pensiones como tal.

2.1.2.2. Identification of intermediate outcomes and initial impacts. Considering the achieved project outputs, to the extent possible, identify intermediate outcomes an initial impacts achieved by this project so far.

➔ **Analysis of outcomes and initial impacts**

Al declararse inconstitucional la Ley 340, y no cumplirse o revertirse las condicionalidades del 2do Tramo, el Banco canceló oficialmente el Préstamo el 17 de septiembre del 2005. Por lo tanto, no se logró ningún impacto, o resultado, sobre la Reforma del Sistema de Pensiones. Sin embargo, se considera que si se logró sensibilizar a los Poderes Legislativo y Ejecutivo sobre la importancia de encontrar una solución fiscalmente viable al sistema de pensiones actual.

2.1.2.3. Identification of future outcomes and impacts. Considering the achieved outputs, identify expected future outcomes and impacts and describe how these outputs are critical towards the achievement of outcomes and impacts.

➔ Dado que los productos alcanzados [como resultado de las condicionalidades cumplidas del 1er Tramo y parcialmente los del 2do Tramo] al final se revirtieron al declararse inconstitucional la Ley 340, no se esperan futuros resultados o impactos. Sin embargo, el Gobierno de Nicaragua continua estudiando alternativas de Reforma ya que la misma es parte de la condicionalidad en el Programa con el Fondo Monetario Internacional.

2.1.2.4. Analysis of assumptions (from outputs to outcomes). Identify the necessary conditions towards the achievement of the project outcome and explain why they are necessary

➔ Tres supuestos fueron importantes. El primero fue que la Asamblea Nacional mantendría su voluntad de aprobar el nuevo marco legal y regulatorio que permitiría la implantación del nuevo sistema de pensiones en el país. El segundo fue que la Asamblea Nacional lograría aprobar el nombramiento del primer Superintendente del Sistema de Pensiones. El tercero, y el más importante, que se encontraba una solución al problema fiscal implícito y que siempre se destacó como el mayor riesgo del programa.

2.1.2.5. Recalculation of the Internal Rate of Return (IRR). If the project included ex-ante a calculation of the project's expected rate of return, what was the expected rate of return and what is the observed rate of return?

→ N/A

2.1.2.6. Recalculation of other cost analysis indicators. If the project included ex-ante any other economic evaluation estimates (cost-effectiveness, efficiency-efficiency and/or cost-benefit analysis), what was the expected indicator and what is the observed indicator?

N/A

2.1.2.7. Rating of project effectiveness in terms of the development objective (DO). Bearing in mind the analysis in sections 2.1.1. and 2.1.2., rate the project effectiveness in terms of attainment of the development objective.

Very Effective (VE) ☐ Effective (E) ☐ Marginally Effective (ME) ☒ Ineffective (I)

(Explain your rating)

→ Al declararse inviable la Ley 340, del Sistema Privado de Pensiones, revertirse todas las condicionalidades que en principio se habían alcanzado, y ser cancelado el Préstamo por el Banco, no se logró alcanzar el objetivo de desarrollo del Proyecto. Solo se logró un ajuste paramétrico del sistema de pensiones que redujo el costo fiscal implícito del mismo.

2.2. IMPLEMENTATION ANALYSIS

2.2.1. Project's performance measurement

2.2.1.1. Elements for monitoring and evaluation. In a scale from 1 a 4 assess the quality of the following elements required for project monitoring and evaluation:

1. Problem analysis	Low <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [2] <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> N/A
2. Intervention Strategy in response to the problem (rationale)	Low <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [2] <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> N/A
3. Identification of expected outcomes and impacts	Low <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [3] <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> N/A
4. Identification of expected outputs	Low <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [3] <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> N/A
5. Indicators of expected outcomes	Low <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [4] → High <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> N/A
6. Indicators of expected outputs	Low <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [4] → High <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> N/A
7. Baseline for expected outcomes	Low <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [2] <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> N/A
8. Baseline for expected outputs	Low <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [2] <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> N/A
9. Assumptions from outputs to outcomes	Low <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [2] <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> N/A
10. Assignment of responsibilities for data collection	Low <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [2] <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> N/A
11. Project implementation plan	Low <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> N/A
12. Procurement plan	Low <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> N/A

2.2.1.2. Critical factors analysis in the project design. Considering the elements assessed above, describe which were the main factors (maximum 3) that had a major influence (negatively or positively) in the project performance measurement.

El Documento de Préstamo identificó las condicionalidades y/o productos esperados del 1er y 2do Tramos. Sin embargo, las condicionalidades para el desembolso del 1er Tramo fueron mínimas (2) comparadas en términos de número y complejidad a las condicionalidades del 2do. Tramo (9 El principal problema fue no haber reconocido la restricción fiscal del país y por tanto su incapacidad para financiar la reforma propuesta.

2.2.1.3. Lessons learned for the project design (adopted measures). Describe in a concise way what measures were adopted to improve the project design in those aspects related with performance measurement.

➔ Se trabajó de forma coordinada y conjunta con el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público en la revisión del enfoque de la Reforma. Sin embargo, a pesar de que todos los actores, incluido el Banco, reconocían como el principal riesgo del programa la viabilidad financiera del mismo, ninguna de las partes fue capaz de

reconocer la inviabilidad financiera del programa.

2.2.1.4. Lessons learned for the project design (alternative measures). Based on your experience in this project, describe in a concise way what alternative measures you recommend to improve project performance measurement in the design of future operations.

➔ **Ser Realistas con las Condicionalidades.** El Banco y las Autoridades, antes de comprometerse con una reforma, deberían tener toda la información necesaria para evaluar la viabilidad financiera de la misma.

2.2.1.5. Available information during project implementation. In a scale from 1 to 4 rate the level and quality of compliance of the following tasks that should be undertaken by the Executing Agency to obtain the necessary information for project performance measurement:

- | | | | |
|---|-----|----------------------------|-----------|
| 1. Establishment of processes and mechanisms for data gathering and data analysis (sources of data, responsibilities, periodicity and characteristics of the information) | Low | ← [] [] [] [] → High | [x] N/A |
| 2. Data gathering for the outcomes base line | Low | ← [] [] [] [] → High | [x] N/A |
| 3. Data gathering for the outputs base line | Low | ← [] [] [] [] → High | [x] N/A |
| 4. Data gathering, data analysis and reporting of information on available resources (inputs) and undertaking activities | Low | ← [] [] [] [] → High | [x] N/A |
| 5. Data gathering, data analysis and reporting of information on project outputs and their contribution to the achievement of expected outcomes | Low | ← [] [] [3] [] → High | [] N/A |
| 6. Data gathering, data analysis and reporting of information on project outcomes and impacts and their contribution to sectoral and national goals | Low | ← [] [] [] [] → High | [x] N/A |

2.2.1.6. Critical factors analysis for performance measurement during implementation. Considering the elements assessed above, describe which were the main factors (maximum 3) that had a major influence (negatively or positively) in the project performance measurement during its implementation.

➔ **Negativo:** Haber aceptado que había opciones de viabilidad financiera de la Reforma, cuando la restricción fiscal de Nicaragua suponía lo contrario.

2.2.1.7. Lessons learned during project implementation (adopted measures). Describe in a concise way what measures were adopted to obtain the required information (in the expected quantity and quality) for the project performance measurement.

➔ Las autoridades con el apoyo y asistencia técnica financiada por las multilaterales lograron desarrollar todo un sistema de base de datos actuarial para la medición de los impactos y costos de la reforma.

2.2.1.8. Lessons learned for the implementation (alternative measures). Based on your experience in this project, describe in a concise way what alternative measures you recommend to improve project performance measurement in the implementation of future operations.

El Banco y las autoridades, antes de comprometerse con una reforma, deberían tener toda la información necesaria para evaluar la viabilidad financiera de la misma.

2.2.2. Factors affecting project implementation (according to PPMR)

El tema de la Reforma de Pensiones por su gran ingerencia social y política y ante la imposibilidad de lograr una viabilidad financiera para la reforma, finalmente terminó paralizando la toma de acciones y decisiones por parte de las Autoridades. En la actualidad, aún no se ha encontrado una solución por lo que el Fondo Monetario, el Banco Mundial y el BID acordaron con el Gobierno de Nicaragua continuar en el estudio de alternativas.

2.2.3. Analysis of critical factors affecting project success

Critical factors affecting output delivery

2.2.3.1. Identification of negative factors to produce outputs. Describe which were the main factors (maximum 3), which affected negatively the implementation of project components and the delivery of products (outputs) in terms of quantity, quality and timeliness, and explain why.

➔ La inviabilidad financiera del sistema de pensiones con o sin reforma ocasionaron que el proceso de Reforma de Pensiones privado se paralizara y que, por lo tanto, los productos alcanzados perdieran relevancia.

2.2.3.2. Identification of positive factors to produce outputs. Describe which were the main factors (maximum 3), which contributed positively to the implementation of project components and the delivery of products (outputs) in terms of quantity, quality and timeliness, and explain why.

➔ Se introdujeron reformas en los parámetros tanto de costos (valor del aporte, tiempo de cotización) como de beneficios (edad de pensión) pero que fueron insuficientes para solucionar el déficit actuarial implícito en el sistema pensional. El principal problema aún está por resolverse.

Critical factors for achieving project outcomes

2.2.3.3. Identification of negative factors for the achievement of outcomes. Describe which were, the main factors (maximum 3), which affected negatively the achievement of project outcomes and explain why.

➔ El Banco y las autoridades, antes de comprometerse con una reforma, deberían tener toda la información necesaria para evaluar la viabilidad financiera de la misma. Haber aceptado que había opciones de viabilidad financiera de la Reforma, cuando la restricción fiscal de Nicaragua suponía lo contrario.

2.2.3.4. Identification of positive factors for the achievement of outcomes. Describe which were the main factors (maximum 3), which contributed positively to the achievement of project outcomes and explain why.

➔ N/A

2.2.4. Analysis of project management and lessons learned

2.2.4.1. Project Management Analysis. Identify and analyze the effectiveness of adopted measures to address the problems and capitalize on the opportunities related with the critical factor analysis and explain how they were put into practice.

➔ N/A

2.2.4.2. Lessons learned on project management. Based on your experience with this project, and considering the effectiveness of adopted measures mentioned in the project management analysis, describe in a concise way what alternative measures you recommend to address the problems that may arise during the implementation of similar future projects.

→N/A.

Rating project implementation (IP)

2.2.4.3. Rating project implementation. Rate the project implementation considering the above management analysis and the obtained project outputs in the expected quantity and quality, reasonable timeframe, and reasonable costs.

☐ Very Satisfactory (VS) ☐ Satisfactory (S) ☐ Unsatisfactory (U) ☒ Very Unsatisfactory (VU)

(Explain your rating)

→Se nombraron dos entidades diferentes del Gobierno para la ejecución y administración del Programa: el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Coordinación Técnica de la Presidencia (SECEP). Esta situación ocasionó retardos en las tomas de decisiones y falta de compromiso en el cumplimiento de las condicionalidades de desembolso.

→. El Banco y las autoridades, antes de comprometerse con una reforma, deberían tener toda la información necesaria para evaluar la viabilidad financiera de la misma. Haber aceptado que había opciones de viabilidad financiera de la Reforma, cuando la restricción fiscal de Nicaragua suponía lo contrario.

2.3. SUSTAINABILITY ANALYSIS

2.3.1. Institutional / Organizational Strengthening (IOS)

2.3.1.1. Areas strengthened or improved by the project. Identify those institutional / organizational areas strengthened or improved by the project, directly or indirectly, and indicate the level of influence (national, regional, local).

Institutional / Organizational Area	Yes	No	N/A	Level		
				National	Regional	Local
1. Legal and regulatory framework	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedures, manuals, operational guidelines	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Capacity						
3.1. Top management capacity	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Middle management capacity	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Information Systems capacity	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Performance measurement (M&E capacity)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.5. Client-oriented service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Functional and organizational structure	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planning	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Budgeting / Financial management	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Intra- / Inter-sectoral coordination	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Intra - / Inter-organizational coordination	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Staffing / Human resources development	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Procurement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Self-evaluation, auditing & accountability	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3.1.2. I/O Strengthening achieved by the project in the country. Describe the project's most significant contributions (maximum 3) to the institutional / organizational strengthening in the country.

➔ N/A

2.3.1.3. I/O Strengthening achieved by the project in the Executing Agency. Describe the project's most significant contributions (maximum 3) to the institutional / organizational strengthening in the Executing Agency. Compare the current situation with the situation before the project.

➔ Se introdujeron reformas en los parámetros tanto de costos (valor del aporte, tiempo de cotización) como de beneficios (edad de pensión) pero que fueron insuficientes para solucionar el déficit actuarial implícito en el sistema pensional. El principal problema aún está por resolverse. Las autoridades con el apoyo y asistencia técnica financiada por las multilaterales lograron desarrollar todo un sistema de base de datos actuarial para la medición de los impactos y costos de la reforma.

2.3.1.4. Rating the project's contributions to Institutional / Organizational Strengthening.

☐ Very Relevant (VR) ☐ Relevant (R) ☐ Partially Relevant (PR) ☐ Irrelevant (I)

(Explain your rating)

➔ N/A

2.3.2. Project Sustainability

2.3.2.1. Scope of project sustainability. Through consultation with the Executing Agency, define what actions, services and/or outputs should be sustained, and for how long, to ensure the sustainability of the expected project's outcomes and future impacts.

➔ N/A

2.3.2.2. Basis for sustainability analysis. In a 1 to 4 scale estimate the probability of the existence during the first year after project completion (and the termination of IDB financing) of the following institutional and organizational settings, arrangements or resources in the country, needed to sustain the products, actions, services, outputs, outcomes and future impacts initiated by the project and described in 2.3.2.1.

Institutional / Organizational arrangements and resources	Probability
1. Executing Agency top management's support	Low ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> N/A
2. Policy, legal and regulatory framework	Low ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> N/A
3. Preparedness and organizational capacity	Low ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> N/A
4. Inter-organizational coordination	Low ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> N/A
5. Availability of financial resources	Low ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> N/A
6. Key personnel	Low ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> N/A
7. Financial resources for infrastructure maintenance	Low ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input checked="" type="checkbox"/> N/A
8. Project beneficiaries' support	Low ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input checked="" type="checkbox"/> N/A
9. National government support	Low ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> N/A

2.3.2.3. Root-cause analysis of factors affecting negatively the project sustainability. Considering the estimates described in the previous question and the factors, which may affect the project sustainability, identify concrete reasons why the future impacts, immediate outcomes, products, actions and/or services described in 2.3.2.1. may not be sustainable, and explain why.

→ N/A

2.3.2.4. Root-cause analysis of factors contributing positively to the project sustainability. Considering the previous analysis, and the factors, which may affect the project sustainability, identify concrete reasons why the future impacts, immediate outcomes, products, actions and/or services described in 2.3.2.1. may be sustainable, and explain why.

→ N/A

2.3.2.5. Lessons learned on sustainability (adopted measures). Based on your experience with this project, and considering the previous analysis, describe in a concise way what measures adopted in the project design and/or implementation were effective towards project sustainability, and explain how they were put into practice.

→ N/A

2.3.2.6. Lessons learned on sustainability (alternative measures). Based on your experience with this project, and considering the previous analysis, describe in a concise way what alternative measures you recommend during project design and/or implementation to improve the sustainability of future projects.

→ N/A

2.3.2.7. Sustainability action plan. Considering the previous analysis, describe the significant actions that the Borrower and/or the IDB should undertake during the next year to ensure sustainability of future impacts, outcomes, products, actions and/ or services identified in 2.3.2.1.

→ N/A

2.3.2.8. Rating project sustainability. Considering the previous analysis and the probability of implementing the Sustainability Action Plan, rate the probability for the sustainability of this project during the next three (3) years:

☐ Very Probable (VP) ☐ Probable (P) ☐ Low Probability (LP) ☒ Improbable (I)

(Explain your rating)

→ Programa cancelado

2.4. EXECUTING AGENCY PERFORMANCE

2.4.1. Executing Agency performance in key areas. Assess the Executing Agency Performance (including co-executors and the Project Executing /Coordinating Unit) in the following areas:

1. Participation and quality of its contributions during project design	Low ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> N/A
2. Organization for project execution (Executing/Coordinating Unit's staff, infrastructure, coordination, communication, etc.)	Low ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> N/A
3. Coordination and integration of the project Executing/Coordinating Unit with the Executing Agency	Low ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input checked="" type="checkbox"/> N/A
4. Establishing a monitoring and results framework (baseline data, systems, procedures, data analysis and reporting, etc.)	Low ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> N/A
5. Executing/Coordinating Unit's management and decision-making capacity	Low ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> N/A
6. Timeliness in the fulfillment of the IDB's policies, procedures and contractual clauses	Low ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> N/A
7. Financial management (securing counterpart resources, disbursements, quality and timeliness of AFS, etc.)	Low ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input checked="" type="checkbox"/> N/A
8. Timeliness and efficiency for procurement of goods, works and consulting services	Low ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input checked="" type="checkbox"/> N/A
9. Executing Agency top-level management's leadership, ownership and support to project execution	Low ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> N/A
10. Concrete actions to secure project sustainability	Low ← <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → High <input type="checkbox"/> N/A

2.4.2. Lessons learned on organization and management of the PCU (adopted measures). Based on your experience with this project, identify what adopted measures regarding the structure, organization and processes of the Coordination/Executing Unit, as well as the personnel profiles, were effective and analyze how they were put into practice.

2.4.3. Lessons learned on organization and management of the PCU (alternative measures). Considering the above assessment, if in a future project you would have the opportunity to re-design the structure, organization and processes of the Coordination/ Executing Unit, as well as the personnel profiles, describe the alternative measures you would propose to improve their

performance.

2.4.4. Rating the Executing Agency performance. Based on the above performance assessment made in this section, on the achieved project results, as well as on the Executing Agency's efficiency during project implementation, rate the Executing Agency performance:

☐ Very Satisfactory (VS) ☒ Satisfactory (S) ☐ Satisfactory (S) ☐ Very Unsatisfactory (VU)

(Explain your rating)

→ N/A

2.5. FOUNDATIONS FOR THE EX-POST EVALUATION

2.5.1. Provisions for ex-post evaluation. Establish if this operation requires an ex-post evaluation according to the Loan Agreement. If applicable, provide the following information about the provisions taken (see agreements among the IDB, Borrower and Executing Agency in the Project Completion Workshop Aide Memoire):

1. Does the Loan Agreement require an ex-post evaluation for this operation?

☒ No ☐ Yes

2. What will be its schedule?

Start up date: DD MM YY
Submission date: DD MM YY

3. Who are the responsible parties for carrying out the evaluation?

☐ IDB ☐ Borrower

4. What is the estimate of the costs involved?

USD\$

5. How the cost involved will be financed?

☐ IDB loan's funds
☐ Borrower financing
☐ Other source

If financing comes from other source, please specify:

→

2.5.2. Analysis of the ex post evaluation capacity. Review the capacity of the Executing Agency, as well as its infrastructure and information systems to collect, review and report information on the achievement of future outcomes and impacts, and the main negative and positive factors that may affect this evaluation.

2.6. OTHER LESSONS LEARNED AND RECOMMENDATIONS

In addition to the lessons learned and recommendations recorded in previous sections of this report, this section offers users the opportunity to state the lessons learned and recommendation that may be helpful in the design and/or implementation of new projects

➔ Los procesos de reforma de los sistemas de pensiones requieren de una pre-inversión y análisis técnico profundo y cuidadoso, previo al diseño de Programas como el aquí analizado. Además, las condicionalidades que fundamentan la Reforma, o establecen las bases de la misma, deben ser incorporadas en el 1er Tramo.

En la preparación de este tipo de operaciones se deben realizar talleres de trabajo con el Poder Legislativo con el fin de informar y recibir retroalimentación.

ANNEXES 1A Y 1B
PROJECT FINANCING

Annex 1A
Source of Financing
(Amounts in millions of US Dollars)

Investment Category	Original				Current				Gap as % of Original			
	BID	Borrower	Other Sources	Total	BID	Borrower	Other Sources	Total	BID	Borrower	Other Sources	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1. Primer Tramo (2002)	20,0	-	-	20,0	20,0	-	-	20,0	67%	-	-	67%
1. Segundo Tramo ()	10,0		-	10,0		-	-		0,0%		-	0,0%
			-								-	
87. Capitalization Charges	-		-	-	0,150		-	0,150	-		-	-
TOTAL	100,0		-	30,0	20,150			20,150	67%			%

ANNEX 1B
SCHEDULE OF INVESTMENTS
(Amounts in millions of US Dollars)

Year	Original				Current				Gap
	BID	Borrower	Other	Total	BID	Borrower	Other	Total	(8)- (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1999	N/A		-		29,3	-	-	29,3	
2000	N/A				1,0	-		1,0	
2001	N/A				0,4	-		0,4	
2002	N/A				39,4	-		39,4	
2003	N/A	200,0			29,9 (-40,1 + 70)	263.4		293,3	
TOTAL					100,0	263,4	-	363,4	

* No se requería plan de acción por ser este un programa multisectorial de crédito. Incluye “capitalization charges” que se debitaron en el 2000 y 2001 y que en el 2003 fueron acreditados a favor del préstamo.

Anexo 1-B
Calendario de Inversiones
(Montos en millones de US\$)

Años	Original				Actual				Brecha
	BID (1)	Prestatari o (2)	Otros (3)	Total (4)	BID (5)	Prestatari o (6)	Otros (7)	Total (8)	(8) - (4) (9)
1999									
2000									
2001									
2002	20	-	-	20	20	-	-	20	0
2003	10	-	-	10		-	-		
2004									
2005					-10			-10	-10
TOTAL	30			30	20	-	-	20	-10

ANNEX 1-C

Financial Information and Audited Financial Statements

(To be completed by the Financial Specialist in the Country Office)

1. Capacity of the Executing Agency: Evaluate in general the Executing Agency's capacity to manage efficiently and transparently the project resources (information systems, procedures, capacity of staff, etc.)



2. Accounting System and Internal Control: Evaluate the efficiency of the accounting and internal control systems used by the Executing Agency during the implementation of the project to produce trustworthy financial information in a timely fashion.



3. Quality of the financial Information: Evaluate the quality of the financial information presented to the IDB by the Executing Agency during the implementation of the project (Progress Reports, Reports on the Revolving Fund, Financial Statements, etc.)



4. Audited Financial Statements: Taking into consideration the track record appearing in the LMS about the ratings of the Audited Financial Statements (Unqualified, Qualified, Adverse, Disclaimer), evaluate in general terms the quality and timeliness of presentation of the Audited Financial Statements.



5. Lessons learned: Identify principal lessons learned from the execution of this operation, which could be used to improve financial and accounting management in future, operations.

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Organismo Ejecutor

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

16 de febrero, 2006

La eficacia de este reporte para mostrar los resultados al terminar la ejecución del proyecto, propiciar la sostenibilidad de beneficios del proyecto y capitalizar las lecciones aprendidas para mejorar el diseño y la implementación de futuras operaciones depende en gran medida de la participación de la Institución Prestataria, los Organismos Ejecutores y los beneficiarios del proyecto en la preparación de este reporte.

Por esta razón, su contribución como autor del Memorando del Ejecutor será muy valiosa, en la medida que el conocimiento y experiencia sobre la implementación del proyecto, el análisis de la información sobre resultados y las opiniones de los beneficiarios sean transmitidas de la manera más objetiva posible y con independencia de criterio.

Instrucciones para completar el Memorando

Al completar este Memorando tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ☐ No olvide completar la portada y el recuadro sobre datos básicos del proyecto con la información necesaria
- ☐ Es muy importante que revise las Guías PCR que serán proporcionadas por la Representación del Banco, en particular el anexo técnico “Guía Práctica para la Preparación del PCR”. Este anexo presenta una serie de orientaciones, consejos y ejemplos prácticos útiles para completar la información que requiere el PCR. Recuerde que las preguntas para el Banco y para el Ejecutor son iguales, al igual que su numeración, con excepción del primer dígito (para el Banco inician con el número 2, ejemplo 2.1.1.1, mientras que para el Ejecutor inician con 3, ejemplo, 3.1.1.1.)
- ☐ Responda las preguntas en forma concisa. Lo deseable es limitar las respuestas a 10 renglones cada una como máximo. En todo caso, por favor, no se exceda de 15 renglones por respuesta. Si requiere presentar información adicional importante con evidencia sobre resultados del proyecto, utilice el anexo 5 “Anexo Documental”, un anexo opcional que se puede enviar a la Representación como documento separado (ver Guía PCR para una descripción de este anexo).
- ☐ **Nota:** Este formato, debido a los múltiples botones para marcar las respuestas puede tardar unos minutos en salvar la información.

Datos básicos del proyecto

Nombre del proyecto: **Programa de Apoyo a la reforma del Sistema de Pensiones**

Número del proyecto:

Número de Préstamo/CT: **1089/SF-NI**

Nombre del Organismo Ejecutor: **Secretaría Técnica de la Presidencia SETEC / MHCP**

Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: **Kristhian José García Aranda**

Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: **Asesor en Pensiones, MHCP**

3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

3.1.1 Productos (*output*) obtenidos. Descripción de los productos del proyecto por componente y análisis de factores que afectaron su ejecución.

El objetivo principal del proyecto era apoyar la reforma del sistema actual de pensiones a fin de contener el costo fiscal que representa el esquema actual, y en su lugar, establecer un sistema de contribución definida que sea financieramente sostenible.

3.1.1.1. Análisis de indicadores de producto. Registre los indicadores de los productos obtenidos en cada componente usando los mismos indicadores de producto (*outputs*) que aparecen en el ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del PPMR). Compare los indicadores en las columnas Logrado y Planeado. Si existe una diferencia significativa entre ellos, describa brevemente los factores responsables de la diferencia.

Para alcanzar los objetivos propuestos, el Programa debía desarrollar actividades dentro de las cinco áreas principales de reforma propuestas en el Programa, que comprenden:

Actividades Planeadas:

1. Establecimiento de un marco jurídico adecuado para el funcionamiento del nuevo sistema de pensiones.
2. Implantación de la reforma del actual sistema de pensiones.
3. Establecimiento de arreglos institucionales para la supervisión y provisión de servicios.
4. Establecimiento de un plan financiero para los costos de transición.
5. Iniciación del proceso de implantación del nuevo sistema de pensiones.

CONDICIONES PREVIAS A LA APROBACIÓN DEL PROGRAMA

6. Que se encuentra en vigencia la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (Ley No. 340) en los términos acordados con el Banco.
7. Que se encuentra en vigencia la Ley Orgánica de la Superintendencia de Pensiones (Ley No. 388) en los términos acordados con el Banco.
8. Que el Órgano Ejecutivo ha aprobado y se encuentra en vigencia el Reglamento General de la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (Decreto No. 55-2000), el Reglamento de Inversiones para el Sistema de Ahorro para Pensiones (Decreto No. 56-2000) y el Reglamento de Certificado de Traspaso (Decreto No. 57-2000)
9. Que el Órgano Ejecutivo ha aprobado y se encuentra en vigencia el Decreto No. 32-2000, por medio del cual se ajustan las contribuciones al sistema de pensiones actual con el fin de reducir los costos fiscales durante del período de transición al nuevo sistema.

CONDICIONES PREVIAS AL COMPROMISO DE LOS RECURSOS DE CADA UNA DE LAS PORCIONES DEL PRÉSTAMO EN NUEVOS CRÉDITOS

El Banco efectuará los desembolsos de los recursos del Financiamiento de acuerdo con las condiciones y los procedimientos contenidos en el Capítulo IV de las Normas Generales y las condiciones especiales que se detallan en el presente Capítulo.

CONDICIONES PARA LA PRIMERA PORCIÓN

- a. Se mantiene un entorno macroeconómico consistente con los objetivos del Programa.
- b. Se encuentra en vigencia el Reglamento de Inversiones en el Extranjero, en los términos acordados con el Banco.

CONDICIONES PARA LA SEGUNDA PORCIÓN

- a. Se mantiene un entorno macroeconómico consistente con los objetivos del Programa.
- b. Que se encuentra en vigencia la Ley Orgánica de la Superintendencia de Pensiones (Ley No. 388) en los términos acordados con el Banco.
- c. Que se han tomado las siguientes acciones para operativizar a la Superintendencia de Pensiones: (i) se ha nombrado al Superintendente de esa entidad; (ii) se ha designado a la junta directiva de esta Superintendencia; (iii) se ha provisto a la Superintendencia el presupuesto necesario para iniciar operaciones, de conformidad con lo acordado con el Banco; (iv) se ha contratado el personal básico necesario para iniciar operaciones, de conformidad con lo acordado con el Banco; (v) la junta directiva de la Superintendencia ha adoptado los manuales de procedimientos operativos y administrativos necesarios para su funcionamiento satisfactorio; (vi) se ha diseñado el sistema informático de la Superintendencia; (vii) la junta directiva de la Superintendencia ha adoptado el código de ética que regirá a la Superintendencia.
- d. Que la Superintendencia de Pensiones ha promulgado las normas y regulaciones para: (i) definir los criterios de elegibilidad para que los administradores de fondos de pensiones puedan obtener una licencia de operación; (ii) definir las reglas y los procedimientos para la afiliación al nuevo sistema de pensiones de las personas mayores de 43 años que actualmente contribuyen al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social; (iii) definir las reglas y los procedimientos para la afiliación al nuevo sistema de pensiones de los contribuyentes obligatorios y de los trabajadores independientes que participen como contribuyentes en calidad voluntaria, (iv) determinar las reglas para la clasificación de riesgos y calificación de inversiones de los fondos de pensión; (v) establecer las normas de inversión para los casos de partes relacionadas; y (vi) determinar las reglas y el costo de recaudación y transferencia de las contribuciones, y (vii) definir el código de cuentas y las normas de contabilidad del sistema.
- e. Que la Comisión Interministerial de Reforma de Pensiones ha aprobado un plan de financiamiento del costo de la reforma del sistema de pensiones con base en los resultados de un estudio que se realiza sobre los mismos, incluyendo un análisis del costo de la pensión mínima garantizada en el sistema.
- f. Que se haya determinado el historial de las contribuciones de todos los afiliados al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social que serán transferidos a las Administradores de Fondos de Pensión y que se hayan aprobado las reglas y procedimientos que rijan el cálculo de los Bonos de Reconocimiento y su transferencia para la custodia por las Administradoras de Fondos de Pensión;
- g. Que se ha completado el proceso de análisis y selección y se ha otorgado licencias de operaciones a por lo menos dos Administradores de Fondos de Pensión;
- h. Que la Superintendencia de Pensiones ha aprobado un cronograma de iniciación de las actividades de los Administradores de Fondos de Pensión indicados en el literal (g) anterior.

- i. Que la Superintendencia de Pensiones ha aprobado el plan de acción y calendario para la transferencia al nuevo sistema de pensiones de las personas elegibles que actualmente contribuyen al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social.

3.1.1.2. Identificación de los productos logrados. Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del proyecto, describa sintéticamente los productos clave (*key outputs*) obtenidos por este proyecto.

Actividades Planeadas	Actividades Logradas
1. Establecimiento de un marco jurídico adecuado para el funcionamiento del nuevo sistema de pensiones.	No lograda.
2. Implantación de la reforma del actual sistema de pensiones.	No lograda.
3. Establecimiento de los arreglos institucionales para la supervisión y provisión de servicios.	No lograda.
4. Establecimiento de un plan financiero para los costos de transición.	No lograda.
5. Iniciación del proceso de implantación del nuevo sistema de pensiones.	No lograda.

3.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto. Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto)

El objetivo principal del proyecto fue apoyar el plan del gobierno de crear un sistema más equitativo y sostenible de seguridad de ingresos de retiro para los trabajadores nicaragüenses y desarrollar la capacidad institucional para regular, supervisar y administrar eficazmente el nuevo sistema, así como desarrollar nuevos instrumentos financieros para las inversiones de los fondos de pensiones.

Debido una visión distinta sobre la reforma de pensiones y preocupaciones acerca del costo fiscal de las reformas, la implementación del proyecto sufrió notables retrasos y de una falta de dirección.

3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (*outcome*). Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (*outcome*) usando los mismos indicadores de efecto (*outcome*) del ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del PPMR). Compare los indicadores de los efectos Logrados y Planeados. Si existe una diferencia significativa entre ellos, explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

Indicadores de efecto	
Actividades Planeadas	Actividades Logradas
Establecimiento de un marco jurídico adecuado para el funcionamiento del nuevo sistema de pensiones.	No lograda. La legislación fue aprobada en el 2000 mediante la Ley 340, pero fue posteriormente suspendida en el 2004 y derogada en el 2005.
Implantación de la reforma del actual sistema de pensiones.	No lograda.
Establecimiento de los arreglos institucionales para la supervisión y provisión de servicios.	No lograda. La SIP fue creada mediante la Ley 388 en el 2001 por un período limitado. La Ley 388 fue suspendida en el 2004 y derogada en el 2005. La SIP dejó de existir.

Establecimiento de un plan financiero para los costos de transición.	No lograda. El plan financiero de los costos de transición no fue ejecutado debido a la inviabilidad fiscal del sistema.
Iniciación del proceso de implantación del nuevo sistema de pensiones.	No lograda. En 2004, el gobierno revisó los costos asociados con la conversión de un sistema de reparto a un sistema de capitalización individual, basado en un modelo actuarial independiente (Melinsky y asociados) y el modelo PROST del Banco Mundial para 1) estimar el costo de las reformas, y 2) explorar alternativas para la reforma de pensiones que resultaría en un costo fiscal más bajo. Los estimados del enorme costo fiscal que resultaron de esta proyección conllevaron a la suspensión de la implementación de la reforma de pensiones.

3.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales. Considerando los productos (*outputs*) logrados por el proyecto, en la medida de lo posible, identifique los efectos (*outcomes*) intermedios y los impactos iniciales logrados hasta el momento.

Dada la interrupción de la reforma en curso, los efectos intermedios e impactos iniciales siguen la siguiente tabla de calificaciones.

→ Calificaciones por logro de objetivos/productos por componente:

Objetivo/ Resultado	Alto	Sustancial	Modesto	Insignificante	No aplica
Políticas macro				•	
Políticas sectoriales			•		
Físicos					•
Financieros				•	
Desarrollo institucional		•			
Ambientales					•
Sociales				•	

3.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (*outcomes*) e impactos. Considerando los productos (*outputs*) que fueron obtenidos, identifique los futuros efectos e impactos que se espera obtener y describa de qué manera los productos contribuyen al logro de esos efectos e impactos

→ N/A

3.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos). Enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr el propósito del proyecto y explique por qué son necesarias

- El financiamiento del costo de las reformas debió de haberse evaluado con mucha mayor anticipación para determinar su factibilidad y tal vez, reducir el alcance del proyecto.
- Un mercado financiero fuerte es un requisito esencial para una reforma de pensiones exitosa del tipo que se intentó implementar en Nicaragua. El objetivo de este proyecto con respecto al sector financiero fue ayudar a identificar nuevos instrumentos financieros para las inversiones de los fondos de pensiones.
- Un análisis más a fondo del ambiente político y la oposición a la reforma de pensiones podría haber indicado la necesidad de una aproximación más conservadora al proceso de reforma.
- Aunque la reforma de pensiones fue una prioridad del gobierno cuando se preparó el proyecto, otros grupos políticos no lo consideraban una prioridad.
- En vista de los obstáculos políticos y financieros encontrados en este proyecto, una aproximación menos ambiciosa habría sido más adecuada, como por ejemplo: (i) fortalecer la viabilidad del sistema de pensiones del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) y determinar la factibilidad de reformas de pensiones alternativas; y (ii) reforzar el marco legal, la capacidad de supervisión y de desempeño del sistema financiero para promover ahorros de más largo plazo.
- El proyecto debió ser diseñado con más énfasis en las opciones de manejo de riesgos, incluyendo una aproximación a la reforma en fases menos ambiciosas, acompañada de más análisis sobre los costos de la reforma de pensiones.
- El diseño del proyecto debió de haber considerado un período más largo que tres años.

3.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

→ N/A (a determinar con la nueva propuesta de Reforma de Pensiones)

3.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

→ N/A (a prever con la nueva propuesta de Reforma de Pensiones)

3.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de

qué manera y en qué medida lo hace

→ N/A (El proyecto no entró en operación)

3.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

→ N/A

3.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Si el proyecto incluyó ex ante un cálculo de la tasa de retorno esperada, ¿cuál fue la tasa de retorno esperada y cuál es la tasa de retorno real?

→ N/A

3.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica. Si el proyecto incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica (costo-efectividad, costo-eficiencia y costo-beneficio), ¿cuál fue el indicador esperado y cuál es el indicador real?

→ N/A

3.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD). Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 3.1.1. y 3.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo

☐ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

Explique su calificación

→ N/A, porque el proyecto no entró en la fase de ejecución.

3.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

3.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación. En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

→ Los elementos 3-12 no aplican debido a que la reforma de pensiones no se implementó.

1. Análisis de problemas Baja ← ☐ ☒ ☐ ☐ → Alta ☐ N/A

2. Estrategia de intervención en respuesta al(los) problema(s) identificados Baja ← ☐ ☒ ☐ ☐ → Alta ☐ N/A

3. Identificación de efectos (*outcomes*) e impactos esperados Baja ← ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ → Alta ☒ N/A

4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← [] [] [] [] [] → Alta	[x] N/A
5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← [] [] [] [] [] → Alta	[x] N/A
6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← [] [] [] [] [] → Alta	[x] N/A
7. Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← [] [] [] [] [] → Alta	[x] N/A
8. Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← [] [] [] [] [] → Alta	[x] N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Baja ← [] [] [] [] [] → Alta	[x] N/A
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja ← [] [] [] [] [] → Alta	[x] N/A
11. Plan para la implementación del proyecto	Baja ← [] [] [] [] [] → Alta	[x] N/A
12. Plan de Adquisiciones	Baja ← [] [] [] [] [] → Alta	[x] N/A

3.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño. Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño

→ Se llegó demasiado tarde a la conclusión de la poca viabilidad de la reforma, pero se tuvo la capacidad de frenar el proceso antes que tuviera efectos irreversibles.

3.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto

→ N/A

3.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos

- El diseño de un proyecto para nuevas reformas debe ser mucho menos ambiciosa respecto a los compromisos de reformas, posiblemente empleando una estrategia en fases, sobre todo si el proyecto será implementado por un gobierno posterior al gobierno actual.
- El diseño del proyecto debe ser basado en la capacidad existente. En caso del PFMRTAC, la falta de experticia técnica para calcular el costo fiscal esperado de la reforma de pensiones, y la condición relativamente débil del sistema financiero debe haber sugerido una aproximación en fases a las reformas.
- La fase de prediseño del proyecto debería incluir un análisis a fondo de los riesgos financieros y políticos. En el caso de la reforma de pensiones, la decisión de aprobar un proyecto debe basarse en criterios cuantitativos y cualitativos.
- Saber divulgar una reforma es tan importante como los aspectos técnicos de su diseño. Se debió de haber invertido más recursos en desarrollar experticia local en el diseño de una campaña de información pública.

- Una institución de coordinación de proyecto más adecuada resultaría en una mejor experiencia de implementación. Dado que uno de los objetivos principales de la reforma de pensiones fue reducir el costo fiscal del sistema de pensiones, el MCHP debe ser seleccionado para actuar como el coordinador principal del proyecto desde el comienzo.

3.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto. En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deben ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

→N/A, porque el proyecto no entró en la fase de implementación.

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	[x] N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → → Alta	[x] N/A
3. Recolección de formación de línea de base de productos	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → → Alta	[x] N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → → Alta	[x] N/A
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	[x] N/A
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → → Alta	[x] N/A

3.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación. Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación

→N/A

3.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto

→N/A

3.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos

→N/A

3.2.2. Factores que afectaron la ejecución del proyecto (según ISDP/PPMR)

(Como información útil para contestar las preguntas de la sección 3.2.3. conviene revisar los factores que afectaron la ejecución del proyecto y que fueron registrados en el ISDP/PPMR. La Representación podrá facilitar esta información).

→ N/A

3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

Factores críticos para la obtención de los productos (*outputs*)

3.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

→ N/A, porque el proyecto no entró en la fase de implementación.

3.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

→ N/A, porque el proyecto no se implementó.

Factores críticos para la obtención de los efectos (*outcomes*)

3.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué

→ N/A

3.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (*outcomes*) y analice por qué

→ N/A

3.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

3.2.4.1. Análisis de gestión. Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica

→ N/A. El proyecto no entró en la fase de implementación.

3.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos. Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a este.

→ N/A

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

3.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto. Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (*outputs*) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

☐ Muy Satisfactorio (MS)

☒ Satisfactorio (S)

☒ Insatisfactorio (I)

☒ Muy Insatisfactorio (MI)

Explique su calificación

→ N/A, porque el proyecto no se implemento.

3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

3.3.1.1. Áreas fortalecidas o mejoradas por el proyecto. Identifique las áreas institucionales / organizacionales fortalecidas o mejoradas por el proyecto, directa o indirectamente, e indique el nivel de su influencia (nacional, regional, local)

Área Institucional / Organizacional	Si	No	N/A	Nivel		
				Nacional	Regional	Local
1. Marco legal y regulatorio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Presupuestación / gestión financiera	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el país

- La reforma de pensiones permitió la capacitación técnica de especialistas nacionales en las áreas de evaluación cuantitativa y cualitativa de diferentes opciones de reforma al sistema de pensiones nicaragüense, incluyendo aspectos fiscales, sociales, laborales, políticos y macroeconómicos.
- Las mejoras organizacionales dentro del INSS fueron apoyadas en parte por iniciativas financiadas por este proyecto. El desarrollo de los historiales laborales y de un modelo actuarial para la determinación de las reservas técnicas, diseñado para (“interfase”) con los bancos de datos del INSS representan mejoras institucionales importantes. Sin embargo, dado que el INSS no tiene un actuario certificado entre su personal, el uso correcto de este modelo actuarial puede a veces requerir la contratación de un consultor externo para supervisar su uso e interpretar los resultados.
- El desarrollo de una nueva infraestructura de informática también ha mejorado el proceso de recaudación del INSS. El nuevo sistema fue implementado en mayo de 2005, y ya las 300 empresas más grandes pueden enviar sus datos de planilla en línea.
- En cuanto a la viabilidad financiera, el incremento en la tasa de contribuciones para las pensiones de vejez en 2000 fue posible gracias al énfasis del proyecto en la adopción de reformas paramétricas para asegurar un saldo financiero en el sistema de reparto.

3.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el Organismo Ejecutor. Describa la situación antes-después del proyecto

→N/A

3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

☐ Muy Relevante (MR)

☒ Relevante (R)

☐ Poco Relevante (PR)

☐ Irrelevante (I)

Explique su calificación

→Relevante solamente para el INSS en términos administrativos. Ver respuesta a punto 3.3.1.2.

3.3.2. Sostenibilidad del proyecto

3.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto. En consulta con las autoridades del Organismo Ejecutor, defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto

→ N/A, el proyecto no se ejecuto.

3.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 3.3.2.1.

→ N/A, el proyecto no se ejecuto.

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos	Probabilidad
1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja ← [] [] [] [] → Alta [x] N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja ← [] [] [] [] → Alta [x] N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← [] [] [] [] → Alta [x] N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← [] [] [] [] → Alta [x] N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← [] [] [] [] → Alta [x] N/A
6. Personal idóneo	Baja ← [] [] [] [] → Alta [x] N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Baja ← [] [] [] [] → Alta [x] N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Baja ← [] [] [] [] → Alta [x] N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← [] [] [] [] → Alta [x] N/A

3.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad. Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué

→ N/A, el proyecto no se ejecuto.

3.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad. Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué

→ N/A, el proyecto no se ejecuto.

3.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas). Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas

en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica

→ N/A, el proyecto no se ejecuto.

3.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas). A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas alternativas que recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos

→ N/A, el proyecto no se ejecuto.

3.3.2.7. Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados en 3.3.2.1.

→ N/A, el proyecto no se ejecuto.

3.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto. Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

☐ Muy Probable (MP)

☒ Probable (P)

☒ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

Explique su calificación

→ N/A, el proyecto no se ejecuto.

3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

3.4.1. Desempeño del Banco en áreas críticas. Evalúe el desempeño del Banco en las siguientes áreas:

→ El desempeño en general del BID fue considerado insatisfactorio por el mal diseño y poco análisis en esta etapa que es fundamental.

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor

Baja ← ☒ ☐ ☐ ☐ ☐ → Alta ☒ N/A

2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que el Organismo Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco

Baja ← ☒ ☐ ☐ ☐ ☐ → Alta ☒ N/A

3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto

Baja ← ☒ ☐ ☐ ☐ ☐ → Alta ☒ N/A

4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto

Baja ← ☒ ☐ ☐ ☐ ☐ → Alta ☒ N/A

5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto

Baja ← ☒ ☐ ☐ ☐ ☐ → Alta ☒ N/A

6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto

Baja ← ☒ ☐ ☐ ☐ ☐ → Alta ☒ N/A

3.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas).

Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

→ N/A, el proyecto no se implementó.

3.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas).

Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, qué sugerencias hace al Banco para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco en futuras operaciones?

→ N/A, el proyecto no se implementó.

3.4.4. Calificación del desempeño del Banco. Con base en 3.4.1. y teniendo en cuenta la experiencia de la institución prestataria y su experiencia como Organismo Ejecutor, califique el desempeño del Banco durante las fases de diseño e implementación del proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☒ Muy Insatisfactorio (MI)

Explique su calificación

→ Ver respuesta 3.4.1

3.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

3.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post. Establezca si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post. De ser aplicable, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto):

→ N/A, no hay ex post porque el proyecto no se ejecutó.

¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?

☒ No ☐ Si

¿Para qué fecha está programada?

Fecha comienzo: DD MM AA
Fecha terminación: DD MM AA

¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?

☐ Banco ☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado?

USD\$ []

¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post?

☐ Recursos de préstamo BID
☐ Recursos del Prestatario
☐ Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

3.5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post. Analice la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación

→N/A

3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, a continuación puede registrar otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos:

- El plazo para lograr los objetivos del proyecto fue demasiado corto. Se esperaba que en tres años el proyecto podría haber logrado las (4) metas: (1) adoptar las reformas paramétricas extensivas del sistema PAYG, (2) establecer un ente regulador nuevo para las pensiones, (3) emitir deuda pública para financiar los pagos de pensiones acumulados de los afiliados existentes, y (4) acordar un beneficio de pensión mínimo para todos los afiliados del nuevo sistema de contribución definida.
- El ambiente político y económico de Nicaragua ha experimentado choques tanto internos como externos.
- La falta de apoyo político impidió que el gobierno avanzara con las reformas paramétricas que requerían la imposición de una mayor edad de retiro y niveles más bajos de beneficios.
- El cambio de gobierno en el 2002 trajo al poder un nuevo equipo de gobierno que no compartía los mismos puntos de vista sobre la reforma de pensiones como la administración anterior. Una mayor sensibilidad hacia el entorno político podría haber resultado en un diseño de proyecto menos ambicioso.
- La crisis bancaria produjo una acumulación cuantiosa de deuda pública que a su vez disminuyó la voluntad del gobierno para asumir más deuda como resultado de cambio del sistema PAYG al sistema de pensiones de capitalización individual (DC).
- La Ley 558—la Asamblea Nacional postergó la decisión final sobre las reformas hasta el próximo gobierno y diputados a ser elegidos al final del 2006. Los acontecimientos políticos recientes y las perspectivas para las elecciones indican un riesgo significativo que la reforma de pensiones no se realizará como se había visualizado en este proyecto.

Anexo 1-A
Fuente de Financiamiento
(Montos en millones de USD\$)

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1.Primer Tramo												
2.Segundo Tramo												
3.Tercer Tramo												
87. Capitalization Charges												
TOTAL												

Anexo 1- B
Calendario de Inversiones
(Montos en millones de US\$)

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	(8)- (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1999									
2000									
2001									
2002									
2003									
TOTAL									

No se requería plan de acción por ser éste un programa multisectorial de crédito. Incluye “capitalization charges” por año.