

DOCUMENTO CONCEPTUAL DE PROYECTO

VENEZUELA

29 DE DICIEMBRE DE 2003

Título del proyecto: Programa de Modernización de la Administración Aduanera y Tributaria

Número del proyecto: VE-L1001

Fecha de ingreso al programa: Septiembre 12, 2003

Equipo de Proyecto: Jefe de División: Xavier Comas (RE3/SC3); Jefe de Equipo: Marcio Cracel (RE3/SC3); otros miembros: Gonzalo Afcha (RE3/SC3); Hernán Aspiazu (RE3/SC3); Beatriz Álvarez (INT/ITD); Manuel Márquez (INT/ITD); Luis Giorgio (RE3/OD5); Bernadette Buchsbaum (LEG/OPR); Rafael Cortés (COF/CVE); Marisela Canache, consultora (RE3/SC3); Dulce Neves, consultora (RE3/SC3), y Gabriela Martínez (RE3/SC3).

Prestatario: República Bolivariana de Venezuela

Organismo ejecutor: Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT)

Plan de financiamiento:

IDB: (CO)	US\$15 millones
Local:	US\$15 millones
Total:	US\$30 millones

PTI: No califica

Calendario tentativo de actividades: LCD: enero 2004 COW: marzo 2004

I. MARCO DE REFERENCIA

A. Fragilidad de la política fiscal

- 1.1 Los ingresos petroleros representan aproximadamente el 48% de los recursos ordinarios totales de Venezuela, introduciendo un elemento de fragilidad en la política fiscal del país. Durante el primer trimestre de 2003, la paralización de las actividades económicas internas, en especial de la industria petrolera, se tradujo en un complicado cuadro financiero para el Gobierno Central. A pesar de que a mediados del año los ingresos fiscales comenzaron a recuperarse, la recaudación fiscal en términos reales experimentó una caída del 2,5% para el acumulado del período enero-agosto de 2003 respecto al mismo período de 2002. La disminución

de los recursos fiscales fue acompañada por recortes presupuestarios que buscaron ajustar el gasto público a las disponibilidades de liquidez. A fines de junio de 2003 se había ejecutado el 33% del presupuesto fiscal del año. Este mecanismo de ajuste, que atenuó el impacto de la caída de los ingresos sobre el déficit fiscal global -estimado en 3,3% del PIB para el 2003- generó dificultades en los entes gubernamentales cuyos ingresos provienen de transferencias del presupuesto general; asimismo, la gestión de los proyectos del Banco se vio afectada por estos recortes presupuestarios.

B. Sistema impositivo y administración tributaria

1. Sistema impositivo no petrolero

- 1.2 El sistema impositivo venezolano está conformado por diversos impuestos de carácter interno y aquellos aplicables al comercio exterior. Entre estos impuestos se destacan por el nivel de participación en la recaudación del Gobierno Central los siguientes:

Impuesto	Participación en los ingresos del Gobierno Central (% del PIB)
Impuesto al Valor Agregado (IVA)	5,06%
Impuesto sobre la Renta (ISLR)	2,52%
Impuesto al Débito Bancario (IDB)	1,63%
Aduanas (combinado impuestos sobre la importación definitiva y tasas por servicio aduanero)	1,27%
Otros impuestos (al consumo específico de ciertos productos, tales como derivados del petróleo, cigarrillos y licores)	1,69%

2. Administración tributaria

- 1.3 El Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), creado por el Decreto 310, el 10 de agosto de 1994, surge de la fusión de la Dirección General Sectorial de Rentas (DGSR) del Ministerio de Hacienda (actual Ministerio de Finanzas) con Aduanas de Venezuela, Servicio Autónomo (AVSA), este último creado en 1993, siendo anteriormente la Dirección General Sectorial de Aduanas del Ministerio de Hacienda. El SENIAT, según la Ley del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria, de fecha 8 de noviembre de 2001, es un servicio autónomo sin personalidad jurídica, con autonomía funcional, técnica y financiera, adscrito al Ministerio de Finanzas. La Ley establece que la administración desarrollará sus funciones en tres niveles: directivo, normativo y operativo, y que la máxima autoridad es el Superintendente Nacional. El nivel directivo está constituido por el Superintendente Nacional, varias oficinas y comités adscritos a su despacho. El nivel normativo está encabezado por el Superintendente como máxima autoridad, seguido jerárquicamente por dos Intendencias Nacionales, la Gerencia General de Administración y la Gerencia General de Informática. De la Intendencia Nacional de Aduanas dependen cuatro divisiones, y de la Intendencia Nacional de Tributos Internos y las gerencias generales dependen varias gerencias. El nivel operativo descentralizado lo conforman 19 gerencias de aduanas y nueve gerencias de tributos internos.

3. Avances en el proceso de modernización

- 1.4 El Banco ha apoyado el proceso de modernización de la Administración Tributaria venezolana con dos proyectos. El primer Programa (Préstamo 669/OC-VE) ejecutado entre 1993 y 1996 tuvo como objetivo apoyar la implantación de la reforma tributaria y la modernización del sistema de administración tributaria. El segundo Programa (Préstamo 942/OC-VE) suscrito en 1997, cuya ejecución se inició en 1998, tuvo como finalidad continuar con el proceso de modernización de la administración tributaria iniciado en el programa anterior.
- 1.5 A finales de 1993 y en el marco del préstamo 669-OC/VE, se inició un período de importantes reformas en la estructura de la administración tributaria. En el área **organizacional**, se elaboró un plan estratégico para la Dirección General Sectorial de Rentas (DGSR); se creó el SENIAT y se elaboraron propuestas para los sistemas de organización, de dirección, de comunicaciones organizacionales y de planificación del Servicio. Asimismo, el proyecto apoyó en el área de **recursos humanos** una serie de iniciativas, las cuales no se lograron implantar de manera integral, tales como: el diseño de mecanismos de selección de personal para el ingreso de funcionarios y del sistema de administración de recursos humanos. En **tributos internos**, se apoyó la implantación del IVA y del IAE; se diseñaron e implantaron los procedimientos para contribuyentes especiales y se diseñaron y desarrollaron los mecanismos para fiscalización. Con relación a la **automatización**, se construyó e implantó el Sistema Venezolano de Información Tributaria (SIVIT); se implantaron los sistemas de transmisión de datos de la presentación de declaraciones y pagos de toda la red bancaria y de transcripción de declaraciones; se diseñaron los esquemas de control de cumplimiento masivo para contribuyentes ordinarios y el sistema de selección de casos para fiscalización (SISFIS) y se diseñaron y construyeron los módulos iniciales del Sistema de Control de Gestión (CONGES).
- 1.6 A partir de 1997 y con apoyo del préstamo 942-OC/VE, empezó una nueva fase de modernización, cuyo objetivo fundamental en el área de **comercio exterior** era dotar al país de una aduana moderna y eficaz. Las actividades correspondientes a este proceso de modernización, contempladas en el convenio con el BID, de acuerdo a una decisión del Gobierno de Venezuela, fueron trasladadas a un proyecto firmado con las Naciones Unidas (UNCTAD) cancelándose los fondos correspondientes al componente. El nuevo convenio contemplaba la instalación del Sistema Informático de Gestión Aduanera (SIDUNEA) en todas las aduanas y para todas las operaciones aduaneras. Hasta la fecha solamente en 9 de las 19 aduanas principales se ha instalado únicamente el módulo de importación definitiva de dicho sistema. En otras áreas de la organización el Proyecto logró avances importantes. En materia **legal y normativa**, se cuenta con un nuevo Código Orgánico Tributario y se reformó la Ley de Impuesto sobre la Renta y su reglamento. En el área de **tributos internos** se superó la meta establecida en el proyecto de 8.000 contribuyentes especiales y más de 75% de recaudación. En materia de especialización de la **fiscalización** se elaboraron los planes previstos. En el área de **cobranzas** se cuenta con los módulos de selección de cartera, asignación de casos y seguimiento a la gestión. En materia de **capacitación**, se realizaron pasantías a administraciones tributarias de otros países.

C. Situación actual y retos para el futuro

- 1.7 Queda señalado que desde su creación el SENIAT inició una reforma sustancial de la administración tributaria. Partiendo de una administración sumamente débil y fracturada, la organización ha logrado avances en diversas áreas. No obstante, estos avances no han sido suficientes para superar su principal debilidad, la cual está relacionada con la baja capacidad de gestión institucional y la ausencia de una visión estratégica e integrada de la organización que posibilite coordinar y armonizar los diferentes desarrollos emprendidos en sus planes y programas institucionales. Esta es la conclusión principal que se desprende del diagnóstico efectuado por el equipo de proyecto y los funcionarios de SENIAT en un ejercicio altamente participativo; para este propósito se contó con el apoyo de la Metodología de Desarrollo Institucional (MDI)¹ y del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI)². Esta debilidad que impone limitaciones a la capacidad de implementación, se convierte en el mayor impedimento para el desarrollo de las áreas de negocio del SENIAT, ya que a pesar de contarse con planes operativos anuales (POAs) y presupuesto asignado para su ejecución, no se alcanzan los resultados esperados. Asimismo, el diagnóstico identifica múltiples áreas susceptibles de mejora, desde las acciones propias de la Administración Tributaria y Aduanera, a través de la generación de riesgo y el servicio al contribuyente, hasta el ingreso de la información y manejo de datos. A continuación se exponen los resultados del diagnóstico agrupados en las siguientes áreas: gestión institucional, tributos internos, comercio exterior y tecnología de la información.
- 1.8 **Gestión institucional:** la organización presenta problemas en los siguientes aspectos:
- a. **Planificación:** Los planes operativos anuales son desarrollados y ejecutados de manera aislada, lo cual genera una especie de “bloques confinados” que actúan sin interacción o coordinación. Esta situación se ve agravada por una escasa cultura en materia de planificación. Estas limitaciones se originan en la falta de metodologías uniformes, que contemplen procedimientos claros basados en conceptos de análisis de riesgo y sistemas de información adecuados que apoyen la ejecución y control de los planes.
 - b. **Organización:** La actual estructura organizacional, las funciones y los perfiles de cargos son inconsistentes con las necesidades y el funcionamiento de una administración moderna, resultado de la falta de un instrumento legal actualizado que defina y consolide la nueva estructura y funciones.
 - c. **Administración financiera:** Existe una débil articulación entre las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería. Se observa poca confiabilidad en la

¹ La MDI es un instrumento de planificación estratégica, desarrollado por el Banco, para apoyar a los equipos de proyecto en la preparación de programas de modernización institucional, bajo un enfoque participativo con los equipos de las entidades beneficiarias de los países prestatarios.

² El SECI es un sistema de evaluación, desarrollado por el Banco, con la finalidad de proveer a los equipos de proyecto con un instrumento que permita identificar las debilidades en las áreas de gestión transversal de las entidades beneficiarias.

información, resultado principalmente de la utilización de procesos manuales no integrados y la ausencia de herramientas automatizadas de apoyo.

- d. **Administración de activos:** No existen registros permanentes sobre la historia y movimiento de los activos fijos. Además, no se dispone de información confiable y oportuna sobre el almacenamiento y disposición de bienes adjudicados. Estos problemas son causados principalmente por la inexistencia de procedimientos adecuados, ausencia de una plataforma tecnológica para el manejo de las adquisiciones y por el uso de procesos manuales no integrados con otras áreas como contabilidad y tesorería.
- e. **Recursos humanos:** No se cuenta con un sistema de administración de personal compatible con las actividades y características de la organización, debido a la inexistencia de una política de recursos humanos que contemple, entre otros: el desarrollo de perfiles de funciones y responsabilidades; la definición de una carrera tributaria y aduanera, que determine las condiciones de ingreso, ascenso y retiro; así como un plan de capacitación permanente en las materias inherentes a las funciones.
- f. **Control interno y auditoría:** Los procedimientos de control interno no están estructurados de acuerdo a estándares modernos e internacionalmente aceptados, no consideran los factores del ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de supervisión, información y monitoreo. Esta circunstancia resulta de la ausencia de metodologías, procedimientos y herramientas automatizadas que permitan cumplir con los requerimientos de las normas internacionales de Control y Auditoría Interna.
- g. **Trámites administrativos:** Se observa una complicada gestión de todos los trámites de carácter administrativo, tanto los relacionados con las áreas aduanera y tributaria, como aquellos relativos a los sistemas transversales, debido a la inexistencia de un modelo de gestión de trámites que permita integrar y dinamizar los procesos de comunicación y control en esta materia.
- h. **Imagen corporativa:** La organización carece de una imagen corporativa positiva frente a la sociedad en cuanto al papel desempeñado como órgano rector y ejecutor de la administración tributaria. Entre las principales causas encontramos: i) falta de comunicación con el contribuyente; ii) insuficiente difusión sobre aspectos tales como la rendición de cuentas de los resultados obtenidos; iii) baja presencia en los medios de comunicación; iv) baja calidad de los servicios prestados; y v) falta de una estrategia de concienciación que promueva la cultura tributaria.
- i. **Capacitación:** El personal profesional, administrativo y técnico se encuentra desactualizado en áreas de vital importancia para el funcionamiento de la institución, debido a la ausencia de un plan de capacitación integral ajustado a la constante evolución del negocio aduanero y tributario.

1.9 **Tributos Internos:** en esta área se observan problemas en los siguientes aspectos:

- a. **Recaudación:** Dificultad en la captura de información procedente de los diversos medios que proveen datos al sistema tributario, originada

principalmente por la deficiencia en los formatos de declaraciones y pagos, además de no contarse con mecanismos de captura electrónica de éstas y de otras operaciones.

- b. **Devoluciones y reintegros:** No existen procedimientos y controles eficientes para realizar devoluciones oportunas por concepto de pagos indebidos, así como reintegros a exportadores y al cuerpo diplomático.
- c. **Fiscalización:** La organización presenta baja productividad en los resultados de las fiscalizaciones, debido a la falta de: i) un modelo de gestión de fiscalización que atienda criterios como especialización por tipo y tamaño de contribuyente; ii) un sistema adecuado para manejar criterios de selección, cruces de información y análisis de riesgo; iii) herramientas automatizadas que apoyen las actividades de auditoría en el establecimiento del contribuyente; y iv) información suficiente para la ejecución de las tareas específicas del área de precios de transferencia.
- d. **Cobranza:** La organización enfrenta problemas para la cobranza de las deudas por tributos internos y aduaneros. Ello es causado principalmente por la inexistencia de: i) un modelo de gestión de cobranzas articulado con los diferentes procesos que realiza la Administración y; ii) una base de datos integral y centralizada de las deudas.
- e. **Apoyo jurídico:** Se observa problemas en el cumplimiento de las obligaciones relacionadas con la gestión de los recursos administrativos presentados por los contribuyentes ante la Administración, originados por la falta de un modelo de gestión y control apoyado en un sistema automatizado.
- f. **Atención al contribuyente:** El servicio es prestado de manera parcial, por la falta de un modelo integral de atención al contribuyente que garantice la resolución efectiva de los diferentes requerimientos y trámites tributarios de manera centralizada (ventanilla única).
- g. **Comercio electrónico:** El SENIAT no cuenta con mecanismos de control sobre las operaciones de comercio electrónico, debido a la ausencia de una legislación adecuada, procedimientos y criterios específicos para la realización de auditorías, así como herramientas tecnológicas que faciliten el control de las transacciones electrónicas cada vez más numerosas en el país.

1.10 **Comercio Exterior:** en esta área se observan las siguientes debilidades:

- a. **Legislación:** El SENIAT enfrenta problemas para determinar claramente las competencias de sus unidades funcionales y la correcta aplicación de los procedimientos, debido a la inexistencia de normas aduaneras actualizadas.
- b. **Operaciones aduaneras:** La organización presenta problemas en la ejecución de los procedimientos de las operaciones aduaneras, generados por la falta de normativa adecuada, procedimientos apropiados y el apoyo de una herramienta automatizada que integre todas las operaciones.
- c. **Control posterior:** La administración aduanera enfrenta serias limitaciones para cumplir con las funciones de auditoría y control posterior, debido a la

ausencia de procedimientos adecuados, información oportuna, dotación de herramientas tecnológicas y equipos, así como de personal calificado; además no se cuenta con criterios de análisis de riesgo que faciliten los procedimientos de fiscalización.

- d. **Laboratorios:** En aduanas no se puede realizar el reconocimiento analítico de las mercancías por falta de laboratorios de apoyo, lo que reduce los medios de control del servicio aduanero.
- e. **Infraestructura:** El servicio aduanero enfrenta serios problemas para llevar a cabo las funciones inherentes a las operaciones aduaneras, por no contar con una infraestructura de edificación y espacios físicos adecuados.

1.11 **Tecnología de la Información:** en esta área se observan problemas en los aspectos que se mencionan a continuación:

- a. **Seguridad:** La organización enfrenta los siguientes problemas: i) no se dispone de una conexión alternativa en caso de fallas de comunicación; ii) se carece de un centro alerno para que operen los sistemas del SENIAT en caso de catástrofe; y iii) no se cuenta con un mínimo de equipos de reposición dentro de la organización para reemplazar equipos y componentes que se dañen. Estos problemas se originan debido a que la organización no sigue políticas y estándares internacionales sobre el tema de seguridad informática.
- b. **Archivos:** Existen problemas en el almacenamiento físico de los documentos tramitados en las diversas oficinas, lo cual genera un alto riesgo de siniestro y dificultad de disponibilidad de los mismos, esto se debe a la existencia de un alto volumen de documentos gestionados; la falta de medios de almacenamiento adecuados; así como, la definición de una estrategia para la digitalización de los documentos archivados.
- c. **Integración de la información:** La organización carece de información que sirva de insumo para herramientas y sistemas de inteligencia de negocios para la toma de decisión en el ámbito operativo, táctico y estratégico. Esta situación es generada por la dispersión de la información de los diversos sistemas y la carencia de una base de datos que consolide la información de comercio exterior, tributos internos y las diversas fuentes internas y externas.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivos y descripción

1. El objetivo general

- 2.1 El objetivo del Programa es apoyar al SENIAT en el establecimiento de una administración tributaria y aduanera integral, moderna y transparente, con la finalidad de proporcionar al gobierno mejores niveles de recaudación de los tributos nacionales no petroleros.

2. Los objetivos específicos

2.2 Los objetivos específicos de la operación propuesta son:

- a. Modernizar la gestión institucional, a través de una visión integrada que sirva de base para promover la mejora de sus procesos administrativos y la implantación de mecanismos que posibiliten el fortalecimiento de los sistemas de apoyo transversal.
- b. Incrementar el control del cumplimiento de las obligaciones tributarias y la percepción de riesgo por parte de los evasores, por medio de la modernización de los principales procesos de la administración tributaria, especialmente los correspondientes a la fiscalización, cobranza y seguimiento de los procesos judiciales.
- c. Facilitar las operaciones del comercio exterior, simplificando los procedimientos aduaneros, dentro de un proceso que permita a su vez una mayor recaudación fiscal a través del mejoramiento de las funciones de control y el fortalecimiento de la capacidad de prevención y lucha contra el fraude, utilizando criterios de análisis de riesgo.
- d. Actualizar la infraestructura tecnológica, bajo los nuevos conceptos de gestión de la información, tomando en cuenta los estándares internacionales para el manejo eficiente de datos, software y comunicación, con el propósito de hacer frente a la creciente complejidad de los procesos tributarios.

B. Estructura del programa

2.3 El programa está estructurado en tres componentes: i) Modernización de la Gestión Institucional; ii) Fortalecimiento de los Procesos de Administración Tributaria y control del Comercio Exterior; y iii) Modernización de la Infraestructura Tecnológica.

1. Modernización de la gestión institucional (US\$6 millones)

2.4 Las acciones de este componente apuntan a contar con servicios transversales eficientes y eficaces para la gestión de tributos internos y aduaneros, permitiendo alcanzar economías de escala y lograr una mayor coordinación de las actuaciones de la administración. Las principales acciones bajo este componente estarán centradas en las siguientes áreas de intervención:

- a. **Planificación y control de gestión:** Comprende la definición, ejecución e internalización de un Plan Estratégico que provea una visión integrada de la organización y los lineamientos básicos para la programación de los planes de corto, mediano y largo plazo. Asimismo, se contempla la implementación de un sistema de planificación y control a través del cual se pueda evaluar el cumplimiento de las metas establecidas.
- b. **Desarrollo organizacional:** Incluye el mejoramiento de la estructura orgánico-funcional vigente que atienda tanto a la naturaleza básica del

proceso tributario, como la especialización funcional del servicio aduanero, a partir del diseño de los perfiles de funciones para los diferentes puestos de trabajo suministrados por las áreas de tributos internos y aduanas.

- c. **Administración financiera:** Contempla la adecuación e implantación del Sistema Integrado de Gestión y Control de las Finanzas Publicas (SIGECOF), desarrollado por el Ministerio de Finanzas, con el propósito de brindar información oportuna y agilizar la gestión de los recursos financieros.
- d. **Gestión de activos fijos:** Comprende la revisión e implantación de normas y procedimientos que reglamenten la gestión de los bienes muebles e inmuebles y el desarrollo de un módulo informático integrado al SIGECOF.
- e. **Recursos humanos:** Incluye actividades para la implantación de una política de recursos humanos que rijan los procesos de ingreso, desarrollo y retiro del personal, apoyada por un sistema informático de control.
- f. **Control interno y auditoría:** Comprende el establecimiento de prácticas modernas en la función de control interno y auditoría, incluyendo el análisis de riesgo y el desarrollo de herramientas automatizadas de control.
- g. **Trámites administrativos:** Contempla el diseño e implantación de procedimientos y de un sistema automatizado, que permitan estandarizar todos los procesos administrativos en las diversas áreas y niveles de la organización sobre un mismo concepto de funcionamiento.
- h. **Divulgación:** Incluye el desarrollo e implantación de un programa de fortalecimiento de la imagen corporativa, que contemplará una evaluación del papel del SENIAT frente a la sociedad y el diseño de una estrategia de difusión, apoyados por herramientas informáticas especializadas.
- i. **Capacitación:** Comprende el desarrollo e implantación de un programa de capacitación integral, con la finalidad de actualizar en forma planificada y por área de negocios a los funcionarios del SENIAT.

2. Fortalecimiento de los procesos de administración tributaria y control del comercio exterior (US\$13 millones)

2.5 Este componente procurará optimizar los procesos de recaudación, cobranza, control tributario y fiscalización, entre otros, tomando en cuenta la especialización funcional de los procesos aduaneros y de tributos internos.

2.6 **Tributos internos (US\$6 millones).** Las principales acciones bajo este subcomponente estarán centradas en las siguientes áreas:

- a. **Recaudación:** Proveer a la administración de mecanismos adecuados de captura de información que garanticen la actualización de información de manera oportuna, a través del diseño de formatos apropiados y la utilización de herramientas electrónicas que faciliten el proceso de captura y recepción.

- b. **Devoluciones y reintegros:** Implantar los mecanismos de control adecuados para la gestión de reintegros y devoluciones, incluyendo un sistema informático de apoyo y un plan de divulgación específico.
 - c. **Fiscalización:** Implantar un Modelo de Fiscalización que elimine la discrecionalidad de los funcionarios y establezca criterios de selección basados en cruces de información y análisis de riesgo. Adicionalmente, se prevé implantar un sistema de inteligencia fiscal que suministre información para la selección y manejo de las fiscalizaciones. Asimismo, se proveerá a la organización con la información que facilite el desarrollo de temas relativos a precios de transferencia y fiscalidad internacional
 - d. **Cobranzas:** Implantar un Modelo de Gestión de Cobranzas Integral, apoyado por un sistema de información, que establezca procesos y procedimientos adecuados, que accione efectivamente la cobranza de deudas.
 - e. **Atención al contribuyente:** Desarrollar un Modelo Integral de Atención al Contribuyente, apoyado por herramientas de soporte tecnológico, que provea un servicio eficiente y eficaz y que garantice la resolución efectiva de los requerimientos y trámites que realiza el contribuyente ante la administración.
 - f. **Apoyo jurídico:** Implantar un Modelo de Gestión de los Recursos Administrativos y Judiciales, apoyado por un sistema automatizado, que permita atender los casos en los lapsos estipulados y fortalecer el seguimiento de los procesos administrativos y judiciales, especialmente aquellos en otras instancias de poder.
 - g. **Comercio electrónico:** Implantar un Modelo de Control a transacciones de comercio electrónico apoyado por una herramienta automatizada, que facilite la realización de auditorías a las operaciones de comercio electrónico.
- 2.7 **Aduanas y comercio exterior (US\$7 millones).** Las acciones de este subcomponente estarán referidas a:
- a. **Legislación:** Desarrollar una legislación compatible con las funciones que debe ejecutar una aduana moderna como ente de control y facilitador del comercio exterior contemplando normas y reglamentos adecuados a los estándares internacionales.
 - b. **Operaciones aduaneras:** Apoyar la implantación completa de los módulos del sistema SIDUNEA en todas las aduanas.
 - c. **Control posterior:** Implantar un Modelo de Control Posterior que contemple procedimientos en materia de fiscalización y auditoría aduanera, basado en una metodología de análisis de riesgo y apoyado por herramientas tecnológicas.
 - d. **Laboratorios:** Diseñar un Modelo Técnico de Laboratorio, y construir y equipar un laboratorio piloto sobre dicha base, que sirvan para la instalación de otras unidades.

- e. **Infraestructura aduanera:** Proveer a las aduanas de una infraestructura de edificación apropiada, a través de acciones dirigidas a la dotación de equipos para almacenes, equipos para comunicación y lucha contra el fraude, así como la construcción de una aduana piloto que sirva de modelo para la construcción de aduanas en todo el país.

3. Modernización de la infraestructura tecnológica (US\$6 millones)

2.8 Las actividades de este componente apuntan a adecuar la actual infraestructura tecnológica del SENIAT a la gestión de la información y la creciente complejidad de los procesos tributarios y de control del comercio exterior. Las principales actividades de este componente estarán dirigidas a:

- a. **Planificación:** Comprende la ejecución de un Plan Rector de Informática que provea una visión integrada del área tecnológica y los lineamientos básicos para la actualización de la infraestructura informática, así como para los desarrollos de aplicaciones, en un horizonte de corto, mediano y largo plazo.
- b. **Seguridad:** Establecer políticas y estándares específicos de seguridad informática a partir de estándares internacionales, evaluando la actual arquitectura de seguridad, implantando las mejoras necesarias para la integración, e identificando nuevos activos. En esta área se contemplan acciones orientadas a: i) proveer equipos para la gestión de canales de telecomunicación más eficientes y eficaces, a fin de reducir los riesgos ocasionados por fallas de comunicación; ii) implantar un centro alterno de contingencia para garantizar la continuidad de las operaciones del SENIAT en caso de fallas en el sistema principal; y iii) dotar a la organización de los equipos, repuestos y accesorios de mayor desgaste, con la finalidad de atender de forma oportuna las necesidades de mantenimiento.
- c. **Archivos:** Implantar un sistema de archivos automatizado, a través de la digitalización de los documentos existentes, a fin de liberar espacio físico, garantizar la perpetuación de los documentos almacenados y proveer acceso oportuno a la información.
- d. **Integración de la información:** Implementar una base de datos centralizada (datawarehouse) que contenga toda la información necesaria para las funciones de recaudación y fiscalización en materia aduanera y tributaria.

C. Costo y financiamiento

2.9 El costo total del programa, se detalla en el siguiente cuadro:

COSTOS TOTALES DEL PROYECTO (en miles de US\$)				
CATEGORÍAS	BID	PAÍS	TOTAL	%
1- SUPERVISIÓN Y ADMINISTRACIÓN	1,369	1,369	2,738	8.92
1.1 Administración, Seguimiento y Evaluación	1,369	1,369	2,738	8.92
2- COSTOS DIRECTOS	12,500	12,500	25,000	81.44
2.1. Modernización Gestión Institucional	3,000	3,000	6,000	19.54
2.2 Fortalecimiento Administración Tribut. y Comer. Exterior	6,500	6,500	13,000	42.35
2.3 Modernización de la Infraestructura Tecnológica	3,000	3,000	6,000	19.54
3- COSTOS CONCURRENTES	30	0	30	0.10
3.1 Auditoria Externa	30		30	0.10
4- IMPREVISTOS	770	770	1,540	5.02
5- COSTOS FINANCIEROS	*148	1,243	1,391	4.53
5.1 Interés		1,078	1,078	3.51
5.2 Comisión de crédito		165	165	0.54
5.3 Fondo de Inspección y Vigilancia	148		148	0.48
TOTAL	14,817	15,882	30,699	100.00
PORCENTAJE	48.27	51.73	100.00	

III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Prestatario, garante y organismo ejecutor

- 3.1 El prestatario y garante será la República Bolivariana de Venezuela y el Ejecutor será el SENIAT a través de una Unidad de Coordinación del Programa (UCP) a localizarse a nivel del despacho del Superintendente.

B. Ejecución y administración del proyecto

- 3.2 Para la ejecución del Programa, el SENIAT organizará una estructura conformada por un Comité de Dirección, la UCP, y Grupos de Trabajo en las Intendencias y las Gerencias participantes.
- 3.3 Por otra parte para cada componente se organizarán Equipos de Trabajo que reportarán a un Intendente o Gerente de Área. Estos equipos integrados por funcionarios especializados supervisados por un coordinador tendrán como funciones: i) participar en la preparación de los POAs; ii) ejecutar las acciones definidas en los POAs; iii) preparar los términos de referencia de las consultorías; iv) colaborar en la elaboración de los informes de avance y de ejecución de las actividades; y v) preparar la documentación que será presentada al Banco a través de la UCP relacionada con el cumplimiento de las metas.
- 3.4 Con el fin de evitar problemas ocurridos en la ejecución de proyectos anteriores, principalmente, aquellos relacionados con cambios en la dirección de la organización, que han afectado el esquema de ejecución de los proyectos, este Programa adoptará una estrategia que consistirá en la conformación de grupos de trabajo compuestos por personal de las áreas operativas involucradas y las consultorías contratadas. Estos grupos desarrollarán e implantarán las acciones en

sus áreas bajo la supervisión del coordinador del componente. Además, en el documento de proyecto, se contemplará un mecanismo de supervisión periódica con la finalidad de garantizar que las actividades contempladas en el Programa se desarrollen e implanten de acuerdo con la estrategia predeterminedada. Cabe informar que los grupos de trabajo que ejecutarán las actividades contempladas en el plan operativo, serán los mismos que participaron en su elaboración.

C. Período de ejecución y calendario de desembolsos

- 3.5 El período de ejecución se estima en tres años. El calendario de desembolsos preliminar se presentará en el documento de proyecto.

D. Seguimiento y evaluación

- 3.6 El plan de seguimiento y evaluación estará compuesto de los siguientes aspectos: i) el sistema de supervisión normal del Banco; ii) una evaluación de medio término y una final; y iii) las auditorías financieras y operativas anuales.

IV. IMPACTO SOBRE EL DESARROLLO

A. Beneficios esperados

- 4.1 Se espera que el Programa contribuya en la obtención de los siguientes beneficios: i) incremento de la recaudación tributaria no petrolera como porcentaje de la recaudación total por un precio dado del petróleo; ii) disminución de los costos directos de la recaudación por unidad recaudada; y iii) reducción de los costos de funcionamiento de los sistemas de gestión transversal por unidad recaudada, de este modo, se configuraría un perfil más predecible de financiamiento del sector público y una mejora de la equidad del sistema.

B. Resultados esperados

- 4.2 El Programa contemplará una serie de acciones con la finalidad de obtener resultados específicos dirigidos a apoyar el logro de los beneficios esperados. Los resultados más significativos son detallados a continuación: i) disminución de la cartera de contribuyentes morosos, a través del fortalecimiento de las acciones de cobranza y seguimiento de los procesos administrativos y jurídicos; ii) ampliación de la base de recaudación, aprovechando el potencial recaudatorio no explotado, a través del fortalecimiento de los mecanismos de fiscalización y control; iii) aumento de la cultura tributaria, por medio del fortalecimiento de la imagen corporativa de la organización y de la prestación de mejores servicios a la población; iv) incremento del grado de eficiencia del sistema aduanero y tributario, a través de la optimización de los procesos directamente relacionados con la recaudación; v) consolidación de una administración aduanera y tributaria integrada, eficiente y eficaz en su misión, a través de la modernización e integración de los servicios corporativos de apoyo; y vi) mejora de la imagen corporativa de la organización, por medio de una estrategia de difusión orientada a mostrar las fortalezas y logros de la organización.

C. Clasificación PTI/SEQ

- 4.3 Esta operación no califica como un proyecto que promueve la equidad social, como se describe en los objetivos claves para la actividad del Banco contenidos en el informe sobre el Octavo Aumento General de Recursos (documento AB-1704) (ver párrafo 4.19).

D. Impacto social y ambiental

- 4.4 El equipo de proyecto acometerá el estudio de los siguientes temas ambientales durante la preparación del proyecto: i) abordaje de la Convención CITES y sensibilización del personal aduanero; ii) énfasis en la coordinación con otros organismos relacionados con las operaciones de comercio exterior; iii) revisión de las normas sobre salud y seguridad ocupacional y su aplicación en el SENIAT; iv) revisión de la capacidad de respuesta y planes de contingencia para situaciones de emergencia; v) análisis de los requisitos físicos y procedimentales para el manejo de fauna silvestre, animales y mercancías peligrosas, y vi) inclusión de estos temas en los planes de capacitación.

V. ASPECTOS ESPECIALES

A. Identificación de aspectos especiales y su abordaje

- 5.1 Durante el presente año no ha sido posible hacer desembolsos en algunos proyectos de organismos multilaterales debido a que no se ha contado con la asignación de recursos en la Ley Especial de Endeudamiento (o mejor conocida como Ley Paraguas). En el caso de la cooperación técnica reembolsable 942/OC-VE, Programa de Modernización del SENIAT, que se encuentra en fase final de ejecución, no se han podido realizar algunas de las actividades previstas, ya que la autorización para realizar desembolsos con recursos derivados de endeudamiento externo se obtuvo apenas en la segunda semana del mes de diciembre de 2003.
- 5.2 A inicios de 2003, el SENIAT solicitó al Banco prórroga del plazo para desembolsos por 18 meses para seguir contando con los servicios de asesoría que recibe por intermedio del CIAT y concluir con las actividades pendientes; sin embargo, el Banco, tomando en cuenta que ya se había iniciado el proceso de preparación de una nueva operación, solo otorgó una prórroga especial de 12 meses, hasta agosto de 2004, para el desembolso de los US\$2 millones restantes.

B. Financiamiento de la contrapartida

- 5.3 No obstante los problemas descritos, para el préstamo 942-OC/VE (SENIAT II) - en ejecución- ya se cuenta con las asignaciones presupuestarias necesarias para realizar los desembolsos durante los ejercicios de 2003 y 2004. Para el Programa propuesto (SENIAT III), la Ley Especial de Endeudamiento para el año 2004, incluye una partida por US\$15 millones para la contrapartida. Asimismo, se asignarán los recursos necesarios para la ejecución del año 2004 a la firma del contrato de préstamo de esta operación. Esta asignación provendrá de un fondo de

provisión de aproximadamente US\$180 millones, que engloba todos los convenios multilaterales, el cual atenderá las asignaciones por orden de solicitud y de acuerdo al nivel de ejecución que presente cada proyecto.

C. Riesgos identificados

- 5.4 El principal riesgo está asociado a la necesidad de apoyo político que requieren las acciones de modernización institucional. Este factor tiene una marcada influencia sobre la estabilidad institucional y la continuidad requerida para conducir el proceso de fortalecer la administración tributaria. Este apoyo está garantizado en el corto plazo, dado que las autoridades del Gobierno de Venezuela han venido apoyando el proceso y durante la preparación de la operación han hecho suyas las iniciativas de modernización propuestas, resultado del alto grado de participación en la identificación de las debilidades y oportunidades institucionales que caracterizó la fase de diseño inicial del programa. A fin de evitar que en el mediano plazo los cambios en el ámbito jerárquico lesionen la capacidad de conducción institucional, el programa financiará actividades dirigidas a promover una mayor estabilidad de los cuadros técnicos. Asimismo el programa buscará establecer procedimientos que garanticen la transparencia y la continuidad de los avances técnicos alcanzados en la reforma institucional, independientemente de hechos que ocurran en el ambiente interno o externo a la organización. En este contexto, el programa proveerá los mecanismos necesarios que permitan registrar las malas prácticas en la utilización de los instrumentos de control, a través del diseño de procedimientos y sistemas que no permitan la discrecionalidad en su uso.
- 5.5 Otro riesgo potencial que enfrenta todo programa de reforma institucional, es la resistencia natural de las personas al cambio. En el programa propuesto se ha considerado este factor desde las primeras fases de su elaboración, las cuales se han desarrollado bajo una estrategia rigurosamente participativa. De este modo se conformaron grupos de trabajo con miembros de las áreas operativas y normativas, los que han participado activamente en la elaboración del plan operativo del proyecto. Asimismo, el programa definirá un conjunto de acciones en las áreas de gestión de recursos humanos y capacitación con el propósito de que las resistencias jueguen en favor del proceso.

VI. ESTADO DE PREPARACIÓN Y PLAN DE ACCIÓN

- 6.1 Se espera presentar el Documento Conceptual de Proyecto al Comité de Préstamos en la primera quincena del mes de enero del 2004 y la Propuesta de Préstamo de la operación al Directorio Ejecutivo del Banco a finales de marzo de 2004.

MARCO LÓGICO
FORTALECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
VE-L1001

Descripción	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<u>FINALIDAD</u> Proporcionar al gobierno mejores niveles de recaudación de los tributos nacionales no petroleros.	2 años después del término del Programa: <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la recaudación tributaria no petrolera de xx% a yy% como porcentaje de la recaudación total por un precio dado del petróleo. • Disminución de los costos directos de la recaudación por unidad de impuesto recaudado de xx% a yy%. • Disminución de los costos de funcionamiento de los sistemas de gestión transversal por unidad de impuesto recaudado de xx% a yy%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros del Gobierno Central proporcionados por el SIGECOF. • Rendiciones de cuentas del SENIAT • Auditorías externas e informes financieros del SENIAT. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo político a la Reforma Institucional se mantiene. • Política Comercial mantiene el actual grado de apertura de la economía. • Se preserva la estabilidad macroeconómica y se alcanza la tasa de crecimiento económico prevista.
<u>PROPÓSITO</u> Establecer una administración tributaria y aduanera que funcione de manera integrada, moderna y transparente.	2 años después del término del Programa: <ul style="list-style-type: none"> • Cartera de morosos disminuye de xx a yy. • Base recaudatoria se amplía de xx a yy. • Cumplimiento voluntario se incrementa de xx a yy. • Número de atenciones en los Centros de Atención al Contribuyente aumenta de xx a yy y el tiempo de atención disminuye xx a yy. • Número de transacciones / rectificaciones efectuadas utilizando medios telemáticos aumenta de xx a yy. • Tiempo dedicado por los usuarios a los trámites aduaneros y al cumplimiento de las obligaciones tributarias internas se reduce de xx a yy. • 100% de los servicios corporativos de apoyo integrados e implantados en los niveles normativos y operativos. • Tiempo de los procesos administrativos no tributarios y no aduaneros disminuye de xx a yy. • Imagen corporativa mejora de xx a yy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorías externas e informes financieros de SENIAT. • Encuesta de opinión • Indicadores de gestión del SENIAT 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad en la Política Económica. • Apoyo político a la Reforma Institucional. • Apoyo firme de las autoridades del poder ejecutivo durante la ejecución del Programa.

MARCO LÓGICO
FORTALECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
VE-L1001

Descripción	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<u>COMPONENTES</u>			
1. Sistemas transversales operando de manera eficiente y eficaz.	Al final del Programa se verifica:		<ul style="list-style-type: none"> • Cuadros gerenciales responden a los requerimientos establecidos para la implantación del Programa. • Se superan las resistencias al cambio institucional. • Adecuada asignación presupuestaria al SENIAT. • Decisión política interna para impulsar las propuestas de cambio.
	➤ Plan Estratégico ejecutado e internalizado. <i>Indicador: Plan estratégico y talleres de internalización ejecutados.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance del proyecto. 	
	➤ Nueva estructura orgánico-funcional implantada. <i>Indicadores: SENIAT reestructurado y funcionando bajo a la nueva estructura orgánico-funciona. 100% de los perfiles definidos para toda la institución.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance del proyecto. • Manual de funciones. 	
	➤ Sistemas transversales implantados y funcionando: <ul style="list-style-type: none"> ○ Planificación y Control de Gestión. <i>Indicadores: Planes Operativos Anuales se reflejan en el presupuesto. Evaluaciones de gestión anuales de cada unidad operativa.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance y evaluación final del proyecto. • Informe de consultoría sobre evaluación de la automatización. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Administración Financiera, Sistema Integrado de Administración Financiera (SIGECOF). <i>Indicadores: Presupuesto unificado. Sistema de Administración Financiera funciona integrado al Sistema de Bienes Muebles e Inmuebles, incluyendo: aplicación computacional, procedimientos y normativa.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance del proyecto. • Informe de consultoría sobre evaluación de la automatización. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión y Control de Recursos Humanos. <i>Indicadores: Estatuto de Recursos Humanos y Manual de Perfiles de Cargos en vigencia. Sistema computarizado en operación.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance del proyecto. • Informe de consultoría sobre evaluación de la automatización. • Estatutos y manuales. 	

MARCO LÓGICO
FORTALECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
VE-L1001

Descripción	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Control y Auditoría Interna. <i>Indicador: 100 % de las normas de control interno implantadas y herramientas informáticas en operación.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance y evaluación final del proyecto. • Informe de consultoría sobre evaluación de la automatización. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Trámites administrativos. <i>Indicador: 100% de los procesos administrativos operando bajo el nuevo sistema.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance y evaluación final del proyecto. • Manuales de procedimientos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programa de fortalecimiento de la imagen corporativa implantado. <i>Indicadores: SENIAT 100% equipado y capacitado para producir sus eventos de divulgación.</i> <i>Cantidad de eventos de divulgación.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance y evaluación final del proyecto. • Informes de cursos impartidos y eventos realizados. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programa de capacitación permanente implantado. <i>Indicador: Más de xx horas de capacitación en las distintas áreas para xx cantidad de funcionarios.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de cursos impartidos para cada área. • Plan de capacitación definido y aprobado. 	
2. Procesos operativos de tributos internos y comercio exterior optimizados.	Al final del Programa, los siguientes sistemas y programas están implementados y funcionando:		
2.1 Tributos Internos.			

MARCO LÓGICO
FORTALECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
VE-L1001

Descripción	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
	<p>➤ Servicios de información sobre precios de transferencia y fiscalidad internacional. <i>Indicador: Base de datos de precios de transferencia y herramientas informáticas para el análisis disponible.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance y evaluación final del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadros gerenciales responden a los requerimientos establecidos para la implantación del Programa. • Se superan las resistencias al cambio institucional. • Adecuada asignación presupuestaria al SENIAT. • Decisión política interna para impulsar las propuestas de cambio. • Voluntad política para la aprobación de la nueva normativa legal.
	<p>➤ Procedimientos y sistemas para devoluciones y reintegros. <i>Indicador: 100% de las devoluciones y reintegros procesadas bajo el nuevo sistema.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance y evaluación final del proyecto. • Informe de consultoría sobre evaluación de la automatización. 	
	<p>➤ Modelo de gestión de fiscalización, apoyado por un sistema de inteligencia fiscal. <i>Indicadores: 100% de las actuaciones de fiscalización planificadas y ejecutadas de acuerdo al nuevo modelo de gestión. 100% de los casos a fiscalizar seleccionados por el sistema. 100% de los fiscales capacitados y equipados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance y evaluación final del proyecto. • Informe de consultoría sobre evaluación de la automatización. 	
	<p>➤ Procesos de captura de declaraciones y pagos. <i>Indicador: 100% de los formatos de declaración de los diferentes tributos incorporados dentro del sistema de captura.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance y evaluación final del proyecto. • Informe de consultoría sobre evaluación de la automatización. 	
	<p>➤ Modelo de gestión de cobranzas. <i>Indicador: 100% de las acciones de cobranza estructuradas en el nuevo modelo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance del proyecto. • Informe de consultoría sobre evaluación de la automatización. 	
	<p>➤ Modelo integral de atención al contribuyente. <i>Indicador: Modelo definido, aprobado e internalizado.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance del proyecto. 	

MARCO LÓGICO
FORTALECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
VE-L1001

Descripción	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
	<p>➤ Modelo de gestión de los recursos administrativos. <i>Indicador: 100% de las gerencias regionales desconcentradas y con el nuevo modelo de gestión implantado.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance del proyecto. 	
	<p>➤ Modelo de auditoría de comercio electrónico. <i>Indicador: 100% de las regiones con procedimientos implantados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance del proyecto. • Informe de consultoría sobre evaluación de la automatización. 	
2.2 Comercio Exterior.			
	<p>➤ Marco legal vigente actualizado. <i>Indicador: 100% de la legislación aduanera revisada y nuevas norma aprobadas.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad política para la aprobación de la nueva normativa legal.
	<p>➤ Sistema de gestión aduanera. <i>Indicadores: 100% de las declaraciones aduaneras de importación, exportación y tránsito se gestionan y tramitan por vía electrónica. El tiempo promedio para el despacho aduanero en los tres regímenes se disminuye en un 50%. Los organismos que participan del despacho aduanero interactúan electrónicamente con el SENIAT.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance del proyecto. • No existen trámites manuales para estas operaciones. • Datos del sistema informático. Valor base: tiempo promedio al inicio del proyecto para cada tipo de operación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se instalan los módulos de importación, exportación y tránsito en todas las aduanas. • No existe oposición de los otros organismos.

MARCO LÓGICO
FORTALECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
VE-L1001

Descripción	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
	<p>➤ Modelo de análisis de riesgo y control posterior. <i>Indicadores: 20% de las declaraciones aduaneras son seleccionadas informáticamente para control posterior de acuerdo con el Plan de fiscalización de Aduanas.</i> <i>20% de las fiscalizaciones posteriores arrojan resultados positivos sobre la recaudación.</i> <i>Mas de xx horas de capacitación sobre técnicas de análisis de riesgo y fiscalización posterior para xx funcionarios.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Datos del sistema informático. Valor base: número de declaraciones aduaneras al inicio del proyecto por tipo de operación. Valor base: número de operaciones fiscalizadas a posteriori. Informes sobre los cursos dictados, alumnos y horas recibidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo político para el seguimiento del Plan de Fiscalización. Los funcionarios capacitados se mantienen en la Institución al margen de los cambios políticos.
	<p>➤ Modelo de Laboratorio. <i>Indicadores: Modelo diseñado y laboratorio piloto construido, equipado y funcionando.</i> <i>xx cantidad de análisis realizados en el laboratorio</i> <i>Mas de xx horas de capacitación técnicas de laboratorio de aduana para xx funcionarios.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Informes de avance y evaluación final del proyecto. Datos del Sistema Informático. Informe sobre los cursos dictados, alumnos y horas recibidas. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay retrasos significativos en la aprobación de las obras por parte del Gobierno. Los funcionarios capacitados se mantienen en la Institución al margen de los cambios políticos.
	<p>➤ Infraestructura aduanera adaptada. <i>Indicadores:</i> <i>Al menos 8 aduanas mejoran su calidad edilicia y operativa.</i> <i>Diseño y construcción de una aduana piloto.</i> <i>100% de las aduanas con equipos para almacenes, comunicación y reconocimiento no intrusivo de mercancías instalados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Obras entregadas de acuerdo a las especificaciones técnicas Informes de avance y evaluación final del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay retrasos significativos en la aprobación de las obras por parte del Gobierno.

MARCO LÓGICO
FORTALECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
VE-L1001

Descripción	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
3. Infraestructura de Tecnología modernizada, prestando soporte efectivo a la gestión del SENIAT.	Al final del Programa, las siguientes facilidades estarán disponibles:		<ul style="list-style-type: none"> • Cuadros gerenciales responden a los requerimientos establecidos para la implantación del Programa. • Se superan las resistencias al cambio institucional. • Adecuada asignación presupuestaria al SENIAT. • Decisión política interna para impulsar las propuestas de cambio.
	➤ Red de conexión a través de la Internet instalada. <i>Indicador: 100% de las sedes del SENIAT con conexión alternativa a través de la Internet.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance del proyecto. • Informe de consultoría sobre evaluación de sistemas. 	
	➤ Centro alterno para contingencia operativo. <i>Indicador: 100% de los principales sistemas respaldados.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance del proyecto. 	
	➤ Stock de repuestos disponible. <i>Indicador: 1% de respaldo de equipos disponibles y 5% de repuestos y accesorios en stock.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de repuestos y accesorios. 	
	➤ Sistema de archivos digitalizado implantado. <i>Indicador: 100% de los documentos digitalizados e información disponible para consulta.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance del proyecto. • Informe de consultoría sobre evaluación de sistemas. 	
	➤ Base de datos nacional implantada. <i>Indicador: 100% de los sistemas proveyendo información automática a la base de datos. 100% de usuarios que requieren acceso con posibilidad de acceder a la base de datos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance del proyecto. • Informe de consultoría sobre evaluación de sistemas. 	

**MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ADUANERA Y TRIBUTARIA
(VE-L1001)**

COSTO ESTIMADO PARA LA PREPARACIÓN DEL PROYECTO

	US\$			
	IDB Presupuesto Administrativo	CT Fondos	Gobierno	TOTAL
1. Misiones	50.000			50.000
1.1 Misión de Análisis (15 días, 7 personas)	35.000			35.000
1.2 Misión de Negociación (5 días, 4 personas)	15.000			15.000
2. Consultorías	24.750			24.750
2.1 Análisis económico (22 días)	15.000			15.000
2.2 Revisión del estatuto laboral (15 días consultor local)	2.250			2.250
2.3 Revisión del manual de cargo y salarios (15 días consultor local)	2.250			2.250
2.4 Tecnología de la información (15 días consultor internacional)	5.250			5.250
TOTAL	74.750		0	74.750
% por fuente	100%	%	%	