

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

HONDURAS

**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y OPERATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN
TRIBUTARIA**

(HO-L1108)

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Edna Armendáriz (IFD/FMM), Jefe de Equipo; Belinda Pérez Rincón (FMM/CDR); Luiz Villela (IFD/FMM); Alberto Barreix (IFD/FMM); Mariano Lafuente (IFD/ICS); Manuel Márquez (INT/TIU); Pilar Jiménez de Arechaga (LEG/SGO); Juan Ricardo Ortega (CID/CID); Alejandro Quijada (CID/CHO); Juan Carlos Martell (FMP/CHO); Nalda Morales (FMP/CHO); Ida M. Fernández (IFD/FMM); Marcio Cracel (consultor); Ana Calvo (consultora); y Marina Massini (IFD/FMM).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO.....	1
I. DESCRIPCIÓN Y MONITOREO DE RESULTADOS.....	2
A. Antecedentes, Problemática y Justificación	2
B. Objetivos, Componentes y Costo.....	10
C. Indicadores Claves de Resultados.....	12
II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS	13
A. Instrumentos de Financiamiento	13
B. Riesgos Ambientales y Sociales	14
C. Riesgos Fiduciarios	14
D. Otros Riesgos del Proyecto	14
III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN.....	16
A. Resumen de los Arreglos de Implementación	16
B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados.....	18

ANEXOS	
Anexo I	Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) – Resumen
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos y Requisitos Fiduciarios

ENLACES ELECTRÓNICOS
REQUERIDOS
1. Plan de Ejecución Plurianual (PEP)
2. Plan Operativo Anual (POA)
3. Plan de Monitoreo y Evaluación
4. Plan de Adquisiciones (PA)
OPCIONALES
1. Evaluación Económica
2. Presupuesto Detallado
3. Filtros de Política de Salvaguardias (SPF) y Formulario de Evaluación de Salvaguardias para la Clasificación de Proyectos (SSF)

ABREVIATURAS	
AGC	Administración de Grandes Contribuyentes
AT	Administración Tributaria
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CIAT	Centro Interamericano de Administración Tributaria
CO	Capital Ordinario
DEI	Dirección Ejecutiva de Ingresos
DEL	Documentos Estándar de Licitaciones
EFA	Estados Financieros Auditados
eTAX	Sistema Tributario
FAD	<i>Fiscal Affairs Department</i>
FMI	Fondo Monetario Internacional
FOE	Fondo de Operaciones Especiales
FU	Facilidad Unimonetaria
GTI	Gerencia de Tecnología de la Información
IR	Impuesto sobre la Renta
ISV	Impuestos sobre Ventas
LAN	<i>Local Area Network</i>
LPI	Licitación Pública Internacional
LPN	Licitación Pública Nacional
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PA	Plan de Adquisiciones
PEA	Población Económicamente Activa
PEP	Plan de Ejecución Plurianual
PIB	Producto Interno Bruto
POA	Plan Operativo Anual
RH	Recursos Humanos
RTN	Registro Tributario Nacional
SAR	Servicio de Administración de Rentas
SARAH	Sistema Automatizado de Rentas Aduaneras de Honduras
SEFIN	Secretaría de Finanzas
SEP	Solicitud Estándar de Propuestas
SEPA	Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones
SIAFI/UEPEX	Sistema de Administración Financiera Integrado/ Unidades Ejecutores de Proyectos con Fuente Externa
TI	Tecnología de la Información
TIR	Tasa Interna de Retorno
TM	Tecnológico de Monterrey
UCP	Unidad Coordinadora del Programa
UOM	Unidad de Organización y Métodos
VPN	Valor Presente Neto

RESUMEN DEL PROYECTO
HONDURAS
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y OPERATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
(HO-L1108)

Términos y Condiciones Financieras				
Prestatario: República de Honduras				
Organismo Ejecutor: Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI) y, a partir de la aprobación de los decretos ejecutivos, el Servicio de Administración de Rentas (SAR)			CO	FOE
		Plazo de amortización:	30 años	40 años
Fuente	Monto (US\$ millones)	%	Período de desembolso:	5 años
			Período de gracia:	6 años
BID Capital Ordinario (CO):	16,2	40,5	Comisión de inspección y vigilancia:	(a)
BID Fondo de Operaciones Especiales (FOE):	10,8	27,0	Tasa de interés:	FU Fija ^(b)
Local:	13,0	32,5	Comisión de crédito:	(a)
Total:	40,0	100	Moneda de aprobación:	Dólares estadounidenses
Esquema del Proyecto				
<p>Objetivo del proyecto y descripción: El objetivo principal del programa es mejorar los niveles de recaudación tributaria con miras a generar el espacio fiscal necesario para financiar gastos prioritarios. El programa apoya la decisión del Gobierno de Honduras de reestructurar la administración tributaria y aduanera para lo cual se crea el Servicio de Administración de Rentas (SAR) en sustitución de la actual Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI). Este apoyo es mediante: (i) la revisión y actualización de los procesos tributarios de acuerdo con el marco legal hondureño; (ii) la modernización de los sistemas e infraestructura tecnológica del SAR; y (iii) el fortalecimiento del talento humano del SAR.</p>				
<p>Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento: (i) la aprobación, a satisfacción del Banco, de los decretos ejecutivos disponiendo, respectivamente, la supresión de la DEI y la creación del SAR en sustitución de la DEI; (ii) la entrada en vigencia del convenio subsidiario entre el prestatario, representado por la Secretaría de Finanzas (SEFIN), y la DEI (a partir de la aprobación de los decretos mencionados, el SAR) para la transferencia de recursos y obligaciones de ejecución del proyecto; (iii) la creación de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP); (iv) la implementación del módulo del Sistema de Administración Financiera Integrado/Unidades Ejecutoras de Proyectos de Fuente Externa (SIAFI/UEPEX); y (v) la confirmación por parte del prestatario mediante opinión legal de la validez de su obligación relativa al aporte local (¶3.4).</p>				
<p>Condiciones especiales de ejecución: (i) la creación de una cuenta especial separada para el manejo de la contrapartida local en donde se depositarán los recursos correspondientes al reembolso por financiamiento retroactivo, los que serán destinados exclusivamente a financiar dicha contrapartida local (¶3.9); y (ii) el financiamiento de las desvinculaciones laborales previstas en el Componente III del programa, sujeto a que el Banco reciba evidencia de que dichas desvinculaciones cumplen con: (a) los criterios y requisitos establecidos en el programa; (b) las disposiciones legales y constitucionales vigentes del país; y (c) los procedimientos y normas laborales legales y administrativas pertinentes que resulten aplicables (¶3.5).</p>				
Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna.				
El proyecto califica como^(c): SV <input checked="" type="checkbox"/> PE <input type="checkbox"/> CC <input type="checkbox"/> CI <input type="checkbox"/>				

^(a) La comisión de crédito y comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de cargos financieros del Banco, de conformidad con las disposiciones aplicables de la política del Banco sobre metodología para el cálculo de cargos para préstamos del Capital Ordinario (CO).

^(b) El prestatario pagará intereses sobre los saldos deudores de esta porción del préstamo del CO a una tasa basada en LIBOR. Cada vez que el saldo deudor alcance el 25% del monto neto aprobado o US\$3 millones, lo que sea mayor, se fijará la tasa base sobre este saldo.

^(c) SV (Países Pequeños y Vulnerables), PE (Reducción de la Pobreza y Aumento de la Equidad), CC (Cambio Climático, Energía Sostenible y Sostenibilidad Ambiental), CI (Cooperación e Integración Regional).

I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

A. Antecedentes, Problemática y Justificación

- 1.1 La crisis financiera internacional de 2008-09 afectó el desempeño económico y el dinamismo comercial de Honduras. Como consecuencia, en el periodo 2010-14 la economía se desaceleró (crecimiento promedio de 3,5%) con relación al periodo 2004-07 (6,3% en promedio). Las cuentas externas continuaron débiles, pero presentan una evolución reciente favorable con la reducción del déficit de la cuenta corriente de 9,5% del Producto Interno Bruto (PIB) en 2013 a 7,4% en 2014. La inflación se mantuvo bajo control (5,8% en 2014, dentro del rango establecido por el Banco Central).
- 1.2 La desaceleración del crecimiento económico, los eventos políticos y debilidades en la gestión de la política fiscal presionaron el desempeño de las finanzas públicas. El déficit fiscal del gobierno central pasó de 2,9% del PIB en 2007 a 7,9% en 2013¹. La deuda pública aumentó de 19,3% del PIB en 2007 a 42,6% en 2013. Los gastos totales pasaron de 22% del PIB en 2007 a 24,8% en 2013. Sin embargo, en el periodo 2009-2013 los ingresos tributarios no superaron el 15,3% del PIB, por debajo del nivel recaudado previo a la crisis internacional (16,4%, 2007) y del nivel promedio en América Latina (16,4% del PIB en 2013).
- 1.3 Los principales ingresos tributarios de Honduras son: el Impuesto sobre las Ventas (ISV) y el Impuesto sobre la Renta (IR), que representaron en 2014 el 41,5% y 32% de los ingresos tributarios totales, respectivamente. La mitad del ISV proviene de las importaciones. La baja productividad del sistema tributario (por ejemplo, la recaudación del IR de personas naturales es 1,6% del PIB)² y los innumerables beneficios fiscales otorgados a diferentes sectores de la economía (7% del PIB) afectan la recaudación del país³.
- 1.4 El desequilibrio en las finanzas públicas limita el espacio fiscal para inversión en las áreas más necesitadas del país y para mantener gastos sociales. La incidencia de la pobreza en Honduras aumentó de 58,8% en 2009 a 64,5% en 2013, mientras que la alta desigualdad en los ingresos persiste (coeficiente de Gini de 0,57)⁴.
- 1.5 **La estrategia de sostenibilidad fiscal.** Entre 2010-2012 el Gobierno de Honduras implementó reformas tributarias para mejorar la recaudación⁵. No obstante, los efectos no fueron los esperados por debilidades en la Administración Tributaria (AT). En este contexto, el gobierno a través del Plan de Gobierno 2014-2018, viene implementando medidas de disciplina fiscal para

¹ El déficit del sector público consolidado aumentó de 1,6% del PIB a 7,6% entre 2007 y 2013.

² Por cada punto de tasa se obtiene una recaudación de 0,07 puntos de PIB. La productividad del impuesto sobre la renta se calcula tomando el monto recaudado por el impuesto como porcentaje del PIB y dividiéndolo por la tasa promedio ponderada del impuesto. Para el IR de personas naturales, la productividad es de 0,549 puntos del PIB en la OCDE. Díaz de Sarralde (2012).

³ Gómez, J., Pecho, M., y Morán, D. (2012). Los gastos tributarios en Honduras. SEFIN, BID y CIAT.

⁴ Indicadores de Desarrollo Mundial.

⁵ Véase Reformas Fiscales en América Latina: El Caso de Honduras (CEPAL e ICEFI, 2013).

asegurar que el país genere los recursos necesarios para financiar los gastos prioritarios⁶. En 2014 las autoridades implementaron las reformas aprobadas en 2013 para reducir el gasto público e incrementar los ingresos, incluyendo el aumento de la tasa general del ISV de 12% a 15%⁷.

- 1.6 Como resultado, en 2014 el déficit fiscal disminuyó a 4,4% del PIB⁸; el endeudamiento público se desaceleró; la tendencia creciente del gasto público se revirtió (23,1% del PIB); y la presión tributaria alcanzó 16,3% del PIB, un nivel similar al de 2007 (con una tasa del ISV menor en 3 puntos porcentuales) y al promedio de América Latina. La recaudación actual todavía es insuficiente. Actualmente uno de los principales esfuerzos del gobierno para sostener y aumentar la recaudación consiste en una reforma estructural de la gestión de la AT y aduanera, que comprende la creación del Servicio de Administración de Rentas (SAR) en sustitución de la actual Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI)⁹.
- 1.7 La DEI ha experimentado una elevada inestabilidad institucional, manifestada a través de una alta rotación de los niveles altos y medios de autoridad. El promedio de permanencia de los Directores Ejecutivos ha sido de 1,7 años en los últimos 20 años¹⁰. Esta situación ha llevado a un lento avance de los procesos de modernización. No obstante, el área de aduanas de la DEI afrontó la modernización de sus procesos y los sistemas de control, así como la mejora de la infraestructura operativa y el fortalecimiento de las áreas de auditoría ex post y análisis de riesgos con nuevos profesionales especializados.
- 1.8 La reestructuración de la DEI se enmarca en los esfuerzos del gobierno por optimizar la administración pública¹¹. La Comisión para la Reforma de la Administración Pública Centralizada y Descentralizada, creada por Decreto No.PCM-028-2013, ha llevado a cabo procesos de reestructuración de varias instituciones que han sido priorizadas¹². Cabe destacar que cuando el Gobierno de Honduras solicitó el apoyo del Banco para la reforma de la AT, la decisión de la creación del SAR en sustitución de la actual DEI, ya estaba tomada. El equipo del Banco realizó diversas discusiones sobre el tema y con base en la experiencia de varios países de la región (ver ¶1.17 y ¶1.18), el Banco acordó

⁶ El Plan de Gobierno 2014-2018 (Todos para una Vida Mejor) establece como resultado: disminuir el déficit fiscal del gobierno central hasta un 2,5% del PIB al cierre del gobierno.

⁷ Ley de Ordenamiento de las Finanzas Públicas, Control de Exoneraciones y Medidas Anti-evasión (278-2013, 21 de diciembre 2013). Estas medidas facilitaron la adopción del acuerdo *Stand-By* con el FMI.

⁸ El déficit del sector público consolidado disminuyó a 4,3% del PIB en 2014.

⁹ La elaboración de los decretos ejecutivos para la reforma de la AT se encuentran en su etapa final en coordinación con la Comisión para la Reforma de la Administración Pública. Como parte de este proceso de reforma, se prevé la supresión de la DEI y un proceso de escisión para incorporar al personal de la Dirección Adjunta de Rentas Aduaneras temporalmente en el ámbito de la SEFIN, hasta tanto la SAR desarrolle su operación. El Presidente, por Decreto en Consejo de Secretarios de Estado, puede emitir la creación, modificación o supresión de dependencias de la administración pública (Decreto No.PCM-266-2013). La no aprobación de dichos Decretos impediría la ejecución del presente programa y con ello los avances en el fortalecimiento de la administración tributaria del país (según condición de ejecución prevista en el ¶3.5).

¹⁰ De 2,85 años para los jefes de tributos internos y 2 años para aduanas.

¹¹ Véase el Decreto No. PCM-266-2013 y el Decreto No. PCM-028-2014.

¹² En el contexto de reformas estructurales de empresas y entidades públicas, se ha procedido con planes de retiro voluntario y desvinculaciones de empleados en Hondutel y en la Empresa Nacional de Energía Eléctrica, así como la supresión del Instituto Hondureño de la Niñez y la Familia, con la desvinculación del total de su personal y la creación de una nueva entidad en su reemplazo.

asistir al gobierno en su reforma. Los principales argumentos de la reforma son: (i) la necesidad de implementación de una nueva política de recursos humanos y la recuperación de la imagen corporativa de la AT desvinculando su nombre a la DEI, dieron origen a la creación del SAR; (ii) la necesidad comprobada de reemplazar gran parte del personal técnico de la AT (ver ¶1.13b); y (iii) las importantes evidencias de falta de transparencia e integridad en áreas claves de la AT (ver ¶1.13b). El eminente riesgo de contaminación del nuevo personal a ser contratado, contribuyó a que se tomara la decisión de un reemplazo total.

- 1.9 **Problemas y sus causas.** El problema central es la insuficiente recaudación tributaria para financiar de manera sostenible las necesidades de gasto público en áreas prioritarias.
- 1.10 Los problemas específicos que agravan al problema principal son: (i) ineficacia de los procesos tributarios para llevar a cabo una gestión de la AT de acuerdo con el marco legal hondureño; (ii) debilidad en la generación de información confiable y oportuna para fiscalizar y cobrar a los contribuyentes de manera eficaz; y (iii) baja profesionalización del talento humano para llevar a cabo el mandato institucional de la AT. A continuación se presentan las causas asociadas a estos tres problemas específicos.
- 1.11 Primero, la ineficacia de los procesos tributarios¹³. Las principales causas asociadas a este problema son:
- a. **Inscripción.** Registro Tributario Nacional (RTN). El proceso del registro de contribuyentes no cuenta con la información básica para una adecuada gestión de contribuyentes y la información existente presenta numerosas inconsistencias y errores¹⁴. Esto contribuye a que la base impositiva del sistema tributario hondureño esté muy por debajo de los estándares internacionales. Así, de un total de 893.904 inscritos en el RTN, solamente 107.454 están activos, representando apenas el 12,2%. La relación entre contribuyentes activos y la Población Económicamente Activa (PEA) es de 2,7%, porcentaje muy por debajo del promedio de la región (21%)¹⁵.
 - b. **Declaración.** Los procedimientos de gestión de la cuenta corriente de los contribuyentes¹⁶ presentan deficiencias en los procesos de carga de las declaraciones y de los pagos al Sistema Tributario (eTAX), y en la forma en que se imputan. Se realizan complejas actividades de depuración para conocer las omisiones y los saldos adeudados, lo que resulta en el uso ineficiente del tiempo de los auditores (*Fiscal Affairs Department-FAD* del

¹³ La excepción es el área de aduanas de la DEI, la cual ha pasado por una reingeniería de sus procesos y de los sistemas de control asociados con apoyos anteriores del Banco.

¹⁴ Los trámites de inscripción en el RTN y la actualización de los datos se realizan mediante formularios en papel. Hay duplicidad de contribuyentes con identificaciones diferentes y el RTN carece de validación con el registro nacional de población y registros públicos (FAD p.21).

¹⁵ Véase Estado de la Administraciones Tributarias en América Latina 2006-2010, (BID, CAPTAC, CIAT, 2013).

¹⁶ La cuenta corriente tributaria representa información del contribuyente sobre catastro, declaraciones y facturas, pagos efectuados, deudas activas, así como restituciones recibidas.

Fondo Monetario Internacional-FMI p.17)¹⁷. Solamente 62.523 declaraciones fueron registradas en el sistema de un total de 893.904 RTN (6,9%)¹⁸.

- c. **Facturación.** El procedimiento de revisión de la notas de crédito (facturas) del ISV es documental; pero no se revisa la documentación de base que generan las facturas (FAD p.19). En 2013, solamente 16.831 facturas fueron emitidas por los contribuyentes en el eTAX de un total de 893.904 registrados en el RTN, representando un 1,9%.
- d. **Fiscalización.** La capacidad de fiscalización de la Administración de Grandes Contribuyentes (AGC) es inadecuada. Existe una baja cobertura de fiscalizaciones integrales y gran parte de la fuerza fiscalizadora se orienta a realizar auditorías de tipo preventivo (FAD p.29)¹⁹. En 2013, se realizaron solo 51 auditorías integrales sobre un total de 602 grandes contribuyentes (8,5%)²⁰. La probabilidad de ser fiscalizado es muy baja, equivale a que cada gran contribuyente podría ser auditado una vez cada 11 años (FAD p.18, 19).
- e. **Cobranza.** La estructura organizacional de la DEI es inadecuada para efectuar un control adecuado de cobranza de las obligaciones tributarias de sus contribuyentes. No existe en la DEI una unidad de apoyo legal a la procuraduría para la cobranza coactiva (FAD p.20). En 2013, de los 46 juicios en proceso coactivo, todos fueron perdidos por la AT, muchos de ellos por haber prescrito o corresponder a contribuyentes ilocalizables (DEI, FAD p.27).
- f. **Unidad de Organización y Métodos (UOM).** Esta unidad es la responsable de la coordinación de la reingeniería de los procedimientos. Su personal fue recientemente asignado, pero no cuenta con suficiente capacidad para liderar un proceso de cambio de esta magnitud.

1.12 Segundo, las debilidades en los instrumentos de gestión de la información tributaria²¹. Las principales causas asociadas a este problema son:

¹⁷ Como existen varios subsistemas con bases de datos no integradas, y no existe una herramienta automatizada para el cruce y validación de información, los auditores tienen que repetir consultas a las diversas bases de datos de forma manual, individualizada y sin criterios estandarizados con alto consumo de tiempo y baja productividad. La preparación de la presente operación se ha basado, en gran parte, en el diagnóstico más reciente del FMI Elementos Estructurales para el Fortalecimiento de la DEI, FAD, 2014.

¹⁸ Presentación de la DEI.

¹⁹ Las fiscalizaciones preventivas (ex ante) consideran el evento que está ocurriendo en un determinado momento, y la mayoría de las veces sobre contribuyentes que en principio no presentan un riesgo tributario. Las fiscalizaciones integrales (ex post) se utilizan para combatir formas complejas de fraude y evasión tributaria y se realizan prioritariamente en contribuyentes que presentan algún riesgo tributario. La auditoría preventiva es una forma de compensar la debilidad de identificar fraudes después de la ocurrencia del evento por falta de información y herramientas de gestión de riesgo. Las auditorías ex post generan un uso más eficiente del tiempo del auditor y mejores resultados.

²⁰ Esto es resultado de la baja capacidad técnica de los auditores, además de no contar con la información básica sobre el riesgo de los contribuyentes.

²¹ Los principales instrumentos de gestión de la información tributaria son: sistemas, aplicativos, mecanismos de validación de datos, bases de datos, el personal responsable por la gestión de los datos, y la infraestructura tecnológica donde los datos son gestionados.

- a. **Transacciones.** Existe una gran cantidad de sistemas transaccionales operando de forma desintegrada. Además, la mayoría de los sistemas han sido desarrollados con tecnologías diferentes y obsoletas²². Estos sistemas presentan gran dificultad para corregir o añadir funcionalidad, así como para integrarlos. Adicionalmente, solo 3 de las 9 aplicaciones actuales cuentan con documentación de soporte para el mantenimiento (eTAX, Sistema Automatizado de Rentas Aduaneras de Honduras—SARAH, Auditax 1).
- b. **Funcionalidades.** Los sistemas informáticos no cuentan con validaciones adecuadas de los datos que ingresan a través de los canales tradicionales. Sólo el 47% de las declaraciones tributarias son presentadas de forma electrónica (FAD p.25). Las declaraciones y los pagos se presentan en instancias separadas, lo que origina errores que inciden fuertemente en la calidad de la cuenta corriente tributaria (por ejemplo: las declaraciones rectificativas introducidas en el sistema no siempre actualizan la información almacenada en las bases de datos), el porcentaje de error puede llegar al 40% (FAD p.26).
- c. **Fiscalización.** Las bases de datos no cuentan con información oportuna. La información sobre las declaraciones y facturas no es confiable. No se cuenta con información proveniente del sistema financiero, de las compañías de seguro, de las administradoras de tarjetas de crédito, y del Instituto Hondureño de Seguridad Social (FAD p.31). El mismo problema genera que los procedimientos de cobranza sean limitados. No se dispone de información completa sobre la deuda en mora y las áreas operativas no tienen injerencia sobre el proceso coactivo²³.
- d. **Gerencia de Tecnología de la Información (GTI).** Esta gerencia carece de personal técnico para desarrollar y mantener sistemas y bases de datos. Solo 28 de un total de 44 funcionarios cuentan con un perfil adecuado para desarrollar funciones en el área de Tecnología de la Información (TI), pero ninguno en base de datos. Adicionalmente, no se cuenta con un programa de capacitación y desarrollo para el personal que la integra²⁴.
- e. **Infraestructura tecnológica.** El sistema de *software* de base de la DEI es inadecuado, presenta obsolescencias y falta de estandarización de los proveedores de bases de datos. La red interna (*Local Area Network*-LAN) de la AT es inestable, presentando paradas y tiempos de respuesta inadecuados. Existe insuficiencia de espacio en las bases de datos para

²² Destacan: (i) eTAX; (ii) Sistema Integrado de Tributos (SIT); (iii) Sistema de Control de Expediente (CONEX); (iv) Sistema de recaudación tasa de vehículos, Cargador de Declaraciones Ifénix; (v) Método tradicional de declaración; (vi) SARAH; (vii) Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA); (viii) transmisión de tránsitos internos e internacionales; (ix) Auditax gestión de fiscalización (Auditax) (FAD p.49). Existen algunas excepciones: SARAH, FAUCA y transmisión de tránsitos, son sistemas modernos.

²³ El sistema de cuenta corriente no cuenta con validaciones en línea durante la recepción del cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes (por ejemplo, pagos) (FAD p.26). Las bases de datos no cuentan con la información sobre la deuda en instancia administrativa (FAD p.27).

²⁴ No existe un mecanismo para detectar las necesidades de capacitación del personal de la GTI. Los resultados de una encuesta señalan que el 60% de las personas en GTI no recibieron capacitación, 8% recibió y el resto se autocapacitó (Tecnológico de Monterrey-TM p.46).

almacenar la información que será generada con la ampliación de la base impositiva de contribuyentes. Existe una carencia de *softwares* para complementar el centro de cómputo²⁵.

1.13 Tercero, la baja profesionalización del talento humano. Las principales causas asociadas a este problema son:

- a. **Política de Recursos Humanos (RH).** La actual política no cuenta con una carrera tributaria específica, que contemple una escala salarial competitiva y procesos de desarrollo profesional. Existe una baja relación entre funcionarios misionales y administrativos en la estructura de puestos (de uno a dos), y bajas remuneraciones en la escala salarial²⁶, lo que dificulta la atracción y retención de los mejores profesionales y gerentes²⁷. No existe un proceso de reclutamiento basado en mérito, lo que también va en detrimento de la atracción y retención de personal idóneo.
- b. **Personal.** La mayoría del personal administrativo y técnico de la DEI no cuenta con los perfiles básicos ni niveles de formación requeridos para llevar a cabo una buena gestión de la AT. Solo el 34% del personal tiene título universitario. Esta situación se agrava por la dificultad de reclutar personal especializado para la DEI, debido a la falta de transparencia del proceso de selección de funcionarios públicos en Honduras²⁸. Además, se han documentado falencias en la ética profesional del personal. El 30% de una muestra de 851 personas a las que se les tomó la prueba de confianza (polígrafo), la reprobó. En 2014, se registraron denuncias, un promedio de 3 denuncias telefónicas al día, relacionadas con la falta de transparencia en el desempeño de las funciones.
- c. **Capacitaciones.** No existe un programa permanente de capacitación y formación. Los candidatos reclutados en los últimos periodos de selección no contaban con un conocimiento en profundidad de los temas tributarios. Solamente el 8% de los funcionarios fueron capacitados en temas tributarios en 2014 (Tecnológico de Monterrey-TM p.46).
- d. **Imagen.** La mala imagen corporativa de la DEI dificulta el reclutamiento de personal calificado, lo que a su vez afecta el cumplimiento voluntario de los contribuyentes en sus obligaciones tributarias. Según una encuesta de 2011 (Latinobarómetro), la DEI tiene un nivel de aceptación bajo.

²⁵ Existe una diversidad de bases de datos sin la integración deseada, de proveedores distintos (complicando el mantenimiento), y algunas bastante obsoletas. Las bases de datos del SIT y vehículos están en un servidor Hewlett Packard 9000 modelo K de 16 años y corre en una base de datos ADABAS de los 70. Existen bases de datos en Oracle y ADABAS (TM p.104). Los *Firewalls* tipo PIX fueron donados en 2001 por el Proyecto Unión Aduanera (TM p.112).

²⁶ Entre 6.000 y 51.400 lempiras al mes en 2012 (o entre US\$300 y US\$2.600 mensuales).

²⁷ El periodo de prueba establecido es de 3 meses solamente, lo que trae consigo un riesgo de incorporar de forma permanente a personal no idóneo, y los perfiles de puestos son obsoletos.

²⁸ Honduras fue el país con peor desempeño en gestión del talento humano de 16 países de la región (12 puntos sobre un total de 100 posibles). Fuente: BID (2014), *Al servicio del ciudadano: una década de reformas del servicio civil (2004-2013)*, Washington, DC.

- e. **Planificación.** A pesar de los importantes esfuerzos realizados por la nueva administración, existe una insuficiente capacidad del equipo para planificar detalladamente el proceso de transición y puesta en marcha de la nueva institución una vez se completen los reclutamientos. No existe un instrumento de gestión de cambio que facilite la transición a una nueva organización. En general, la actual política de RH de la DEI no es compatible con una AT moderna y altamente eficaz.

- 1.14 **Estrategia del Banco en el país y en el sector.** El Banco ha colaborado en el proceso de fortalecimiento de las finanzas públicas en Honduras, así como en la modernización de la administración pública. En 2010, el Banco apoyó una reforma para eliminar la tasa cero del ISV y una generalización del IR, entre otras medidas (Ley 17-2010) (2452/BL-HO). En 2013, el Banco prestó asistencia técnica para diseñar una reforma que estableció un aumento de la tasa de ISV de 3% (Ley 278-2013). También se han impulsado los cambios legales, institucionales y de desarrollo tecnológico en el ámbito de la administración financiera (2032/BL-HO). El Banco ha apoyado el fortalecimiento del análisis, seguimiento y evaluación de la política fiscal (ATN/OC-14216-HO).
- 1.15 A través de diversas operaciones en los últimos años, en el área de aduanas, el Banco ha apoyado el desarrollo de sus nuevos procesos mediante el sistema informático SARA, y en la mejora de la infraestructura operativa de los puestos fronterizos²⁹. Con ello se han sentado las bases para ejercer un mejor control de las operaciones de comercio exterior³⁰. El Banco también está apoyando la implantación de un moderno esquema de análisis de riesgo para mejorar sus actuaciones operativas a priori desde la perspectiva fiscal y parafiscal y reducir las revisiones físicas sobre mercancías y medios de transporte³¹. Con relación a la administración pública, se ha apoyado la reestructuración del poder ejecutivo (ATN/OC-14590-HO) y la mejora de la eficiencia de RH en el estado (ATN/FI-14338-RG). La presente operación complementa los esfuerzos del Banco en el sector en Honduras y consolida especialmente el apoyo en el fortalecimiento de la administración tributaria.
- 1.16 **Lecciones aprendidas.** Este programa se enmarca en el apoyo del Banco a la gestión de la AT y aduanera en la región. En particular, la experiencia del Banco con la reforma de la AT ecuatoriana ha sido considerada en la presente operación. El Banco implementó tres programas de modernización del sistema tributario ecuatoriano: (i) convenio de cooperación técnica reembolsable (ATN/SF-3361-EC); (ii) convenio de préstamo 904/SF-EC; y (iii) cooperación técnica reembolsable 1062/OC-EC. La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) del Banco evaluó los resultados de dichos programas en 2007,

²⁹ 1546/SF-HO, 2032/BL-HO, 2467/BL-HO, TC0202017, ATN/OC-13585-HO, ATN/AT-13372-RG y ATN/MR-13844-RG de apoyo a la implantación del Tránsito Internacional de Mercancías.

³⁰ Honduras ocupa actualmente un lugar destacado en el Índice de Desempeño Logístico (Banco Mundial), quinto país de América Latina con mejor desempeño aduanero.

³¹ En particular, se apoyó la contratación de un grupo de funcionarios altamente profesionalizados para atender las áreas técnicas auditoras y evaluación del riesgo (2467/BL-HO).

calificándolos como exitosos³². La evaluación mostró que la presión fiscal en Ecuador se incrementó de 4,9% a 10,9% del PIB durante 1990-2006.

- 1.17 Esta operación tomó en cuenta las lecciones aprendidas en la modernización de la AT de Ecuador, la cual tenía 5 ejes principales: (i) aumentar la relación RTN activos/RTN registrados; (ii) aumentar la relación entre declaraciones presentadas anualmente/RTN registrados; (iii) aumentar el número de facturas emitidas anualmente/RTN registrados; (iv) intensificar la productividad de las auditorías de los grandes contribuyentes; y (v) mejorar la calidad del talento humano. La operación de Ecuador ratificó la importancia de que mejorar la información de la base impositiva de contribuyentes, mediante mejores procedimientos y sistemas, contribuye a una administración tributaria más efectiva. Además, se comprobó que los resultados no habrían sido los mismos si los recursos humanos no se hubieran fortalecido.
- 1.18 También se consideraron las lecciones aprendidas de los apoyos del Banco en el área de aduanas³³, incluyendo las buenas prácticas con los países vecinos, especialmente en el área de sistemas de tecnología, lo que puede facilitar la puesta en marcha de los mismos. En cuanto a la ejecución, se aprendió la importancia de invertir recursos sustanciales en la capacitación de la unidad ejecutora, especialmente en el área de adquisiciones; y garantizar que la misma cuente con expertos especializados en las áreas principales de la operación. También se consideró para el diseño de la operación, las lecciones del proyecto de Ecuador (2653/OC-EC) sobre la reforma institucional de la gestión pública, incluyendo: (i) acordar la mayor cantidad de desvinculaciones voluntarias posibles, previo al proceso de supresión de la institución, de forma de minimizar potenciales conflictos laborales futuros (la DEI ya se encuentra en un proceso de desvinculaciones voluntarias); (ii) la planificación exhaustiva de todos los pasos de las desvinculaciones a través de un manual de operaciones para dicho proceso; y (iii) el uso de una firma auditora para revisar los procesos de pago de cesantías, de forma de introducir un control adicional.
- 1.19 Asimismo, esta operación ha sido coordinada con el FMI, que ha realizado diagnósticos de la DEI, facilitado asistencia técnica y actualmente monitorea el acuerdo *Stand-By* con el gobierno³⁴.
- 1.20 **Alineación estratégica.** El proyecto está alineado con las prioridades sectoriales de la Estrategia de País con Honduras 2015-2018 (GN-2796-1), a través del pilar de consolidación fiscal, cuyo principal objetivo es fortalecer la recaudación de ingresos tributarios. El programa contribuirá a la prioridad de financiamiento del Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (AB-2764) (GCI-9) de países pequeños y vulnerables, por medio del apoyo a Honduras en el fortalecimiento de la

³² Rodríguez, C. (2007). Modernización de la Administración Tributaria Ecuatoriana: Impacto de la Cooperación Técnica. Informe Final. Documento de Debate # OVE/TDP-01/07. BID, p.47, 67.

³³ *Op. cit.* 30.

³⁴ En el acuerdo con el FMI se considera el fortalecimiento de la Unidad de Grandes Contribuyentes y la Unidad de Análisis de Riesgo e Inteligencia Fiscal, así como el fortalecimiento de la gestión operacional de aduanas.

administración tributaria. Asimismo contribuirá a la meta regional del índice de recaudación tributaria efectiva frente a la potencial; y a los productos: (i) sistemas financieros públicos implementados o renovados (presupuesto, tesorería, contabilidad, deuda y recaudación); y (ii) número de proyectos transfronterizos y transnacionales apoyados (infraestructura, aduanas, etc.). El proyecto también está alineado con la Estrategia sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2) al apoyar la modernización de la administración tributaria protegiendo los objetivos sociales y de crecimiento.

B. Objetivos, Componentes y Costo

- 1.21 El objetivo principal del programa es mejorar los niveles de recaudación tributaria con miras a generar el espacio fiscal necesario para financiar gastos prioritarios³⁵. El programa apoya la decisión del Gobierno de Honduras de reestructurar la administración tributaria y aduanera para lo cual se crea el Servicio de Administración de Rentas (SAR) en sustitución de la actual Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI). Este apoyo es mediante: (i) la revisión y actualización de los procesos tributarios de acuerdo con el marco legal hondureño; (ii) la modernización de los sistemas e infraestructura tecnológica del SAR; y (iii) el fortalecimiento del talento humano del SAR.
- 1.22 El programa beneficiará: (i) directamente a la SAR, a través del desarrollo e implementación de una nueva política de RH, y nuevos funcionarios reclutados y capacitados; (ii) al Gobierno de Honduras (específicamente a la SEFIN), a través de la mayor recaudación tributaria que contribuirá a sanear las finanzas públicas; y (iii) a toda la población, al generar recursos para invertir en áreas prioritarias en el país. El programa contempla tres componentes descritos a continuación:
- 1.23 **Componente I. Reingeniería de los procesos de la AT (US\$2.140.000).** El objetivo de este componente es hacer los procesos tributarios más eficaces para llevar a cabo una gestión de la AT de acuerdo con el marco legal hondureño. Para esto, el componente financiará las siguientes actividades:
- a. La revisión del modelo actual y el desarrollo del nuevo modelo de organización y gestión de rentas internas (inscripción, declaración, facturación, fiscalización, cobranza)³⁶, incluyendo la preparación de los manuales de procedimientos correspondientes y el entrenamiento del personal del SAR en los nuevos procedimientos.
 - b. El desarrollo de las reglas de organización y gestión³⁷ correspondiente a los nuevos procedimientos (inscripción, declaración, facturación, fiscalización, cobranza), el cual será el insumo para el desarrollo o compra de un sistema integrado de AT.

³⁵ Tales como programas sociales, salud, educación y desarrollo de la red vial.

³⁶ El modelo de organización y gestión describe detalladamente todos los procesos y flujos de trabajo llevados a cabo por la AT. Es una función de organización y métodos.

³⁷ Las reglas de organización y gestión, son el conjunto de procesos y flujos de trabajo (flujogramas) de cada una de las obligaciones, funciones y trámites, que permiten a los programadores automatizar, programar o parametrizar una aplicación *off-the shelf* para realizar estos trámites.

- c. El fortalecimiento de la UOM, incluyendo la contratación de una consultoría especializada para apoyar y capacitar a su personal en temas relacionados con rentas internas y planificación.

1.24 **Componente II. Modernización de los sistemas y de la infraestructura tecnológica del SAR (US\$9.085.400).** El objetivo de este componente es viabilizar la generación de información confiable y oportuna para fiscalizar y cobrar a los contribuyentes de manera eficiente. Para esto, se financiarán las siguientes actividades:

- a. La implantación de un nuevo sistema integrado de AT, en sustitución de las aplicaciones no integradas existentes, la cual podrá realizarse a través de un desarrollo híbrido (un sistema existente en el mercado que se pueda adaptar a las necesidades *in-house* con el apoyo de los propietarios del sistema), o la compra de un paquete (*off-the-shelf*) altamente parametrizable (90%), que permita la transferencia de tecnología al personal del SAR³⁸.
- b. La actualización de la infraestructura tecnológica de *software* de base, incluyendo: (i) la estandarización de las bases de datos, a través de la depuración y migración de los datos de las diversas bases existentes a una base única en una plataforma moderna y de fácil mantenimiento; (ii) el aumento de la capacidad de almacenamiento; y (iii) la mejora del nivel de seguridad y de acceso a la información del SAR.
- c. La implantación de un programa de capacitación permanente para el personal de TI, incluyendo análisis de sistemas, programación, gestión de telecomunicación y bases de datos, seguridad y planificación en TI.

1.25 **Componente III. Fortalecimiento del talento humano del SAR (US\$27.604.600).** El objetivo de este componente es mejorar la calidad profesional del talento humano del SAR para llevar a cabo el mandato institucional de la AT de forma eficaz. Para esto, el componente financiará las siguientes actividades:

- a. El desarrollo y la implantación de una nueva política de RH, incluyendo: (i) la carrera tributaria y sus respectivos perfiles; (ii) los regímenes laborales, la escala salarial, y los procedimientos de evaluación de desempeño; y (iii) la promoción. También el desarrollo e implantación de un nuevo código de ética compatible con los estándares de la nueva organización.
- b. El proceso de selección y la contratación del nuevo personal del SAR, incluyendo 700 plazas para rentas internas y 800 plazas para aduanas, liderado por el gobierno con apoyo de una firma especializada en

³⁸ La decisión para la adopción de un paquete (*off-the-self*) estará condicionada a los siguientes criterios: (i) identificación de un sistema disponible en el mercado que cumpla con por lo menos 90% de la funcionalidad requerida y que el precio esté compatible con el presupuesto asignado para este producto; y (ii) que el proveedor del sistema se comprometa a hacer una transferencia de tecnología para que en tiempo hábil se pueda auto mantener el sistema. En caso no se identifique un sistema que cumpla con estos criterios, será adoptada una solución híbrida.

reclutamiento, contratación e identificación de talentos en el mercado laboral, según los nuevos perfiles contemplados en la nueva política de RH³⁹.

- c. El proceso de desvinculación⁴⁰ e indemnización del personal de la DEI, gasto elegible según las políticas del Banco⁴¹. También se financiará una consultoría para brindar la opción al personal desvinculado de capacitación y orientación general, para reintegrarse en el mercado laboral (*Out-Placement*). Estas acciones complementarán otros esfuerzos del gobierno para mitigar los posibles efectos sociales⁴².
- d. El diseño e implantación de un sistema de gestión del cambio (*Change Management*) y de una campaña de información para la opinión pública del SAR, buscando minimizar los riesgos de reacción al cambio por parte del personal involucrado y del público en general.
- e. El diseño y la implantación de un programa permanente de capacitación para todo el personal del SAR.

C. Indicadores Claves de Resultados

- 1.26 Al final de la ejecución del programa, el impacto esperado es aumentar la recaudación tributaria de 15,3% del PIB en 2013 a 17,1% en 2019. Los principales resultados son: Procedimientos: (i) incrementar de 12,2% a 36,9% la relación entre el número de RTN activos y el número total de RTN registrados; y (ii) incrementar de 8,5% a 80% la relación entre el número de auditorías integrales realizadas por año y el total de grandes contribuyentes. Automatización: (i) incrementar de 33% a 70% el nivel de integración de los datos de los diversos sistemas que apoyan la AT⁴³; y (ii) aumentar de 47% a 90% las declaraciones presentadas de forma electrónica. RH: (i) aumentar de 34% a 80% la relación entre el número de funcionarios con formación académica y el total de funcionarios del SAR; y (ii) incrementar de bajo a medio el nivel de percepción de los contribuyentes en relación a la imagen corporativa de la AT (Anexo II).

³⁹ El SAR tendrá como techo el presupuesto de remuneraciones asignado a la actual DEI. Al reducirse la planta de personal de la DEI, la nueva entidad tendrá recursos para remunerar más competitivamente al nuevo personal cuya selección y contratación será financiada por el Banco.

⁴⁰ Como parte de la preparación del programa, la DEI ha acordado desvinculaciones voluntarias, previo al proceso de supresión de la institución.

⁴¹ El gasto cumple con la Modernización de políticas y prácticas de restricción al uso de recursos en préstamos de inversión (GN-2331-5), así como con las Directrices sobre elegibilidad de gastos en préstamos de inversión: Propuesta de modificación (CC-6004-2). El programa cumple con los siguientes requisitos: (i) los gastos forman parte de la reforma de la administración tributaria en Honduras; y (ii) contribuyen al desarrollo de un activo institucional que es necesario para el logro de los objetivos de desarrollo establecidos.

⁴² La DEI está elaborando, con apoyo del Banco, una estrategia de medidas de mitigación para atenuar el impacto potencial que pudiera tener la desvinculación laboral sobre el personal vulnerable de la institución (en base a ciertos criterios). Estas medidas incluyen la opción y el acceso prioritario a programas de promoción del empleo del gobierno, entre otros.

⁴³ Sólo 3 de los 9 sistemas tienen datos integrados y la meta es que la mayoría lo estén.

II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

A. Instrumentos de Financiamiento

- 2.1 El costo total aproximado del programa es de US\$40 millones, de los cuales el Banco financiará el equivalente de US\$27 millones, con cargo a los recursos del Capital Ordinario (CO) y del Fondo de Operaciones Especiales (FOE). Los recursos de contrapartida, por un monto de US\$13 millones, provendrán de la República de Honduras. La estructura de financiamiento del programa se presenta en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Presupuesto total del proyecto (US\$)

Categorías*	BID	Local	Total	%
1. Costos directos	25.830.000	13.000.000	38.830.000	97,08
1.1 Reingeniería de los procesos de la AT	2.140.000	0	2.140.000	5,35
1.2 Modernización de los sistemas y de la infraestructura tecnológica del SAR	9.085.400	0	9.085.400	22,71
1.3 Fortalecimiento del talento humano del SAR	14.604.600	13.000.000	27.604.600	69,01
2. Administración del proyecto	1.170.000	0	1.170.000	2,93
2.1 Coordinación técnica de la ejecución	180.000	0	180.000	0,45
2.2 Monitoreo y evaluación	250.000	0	250.000	0,63
2.3 Especialistas	600.000		600.000	1,50
2.4 Auditoría	140.000	0	140.000	0,35
Total	27.000.000	13.000.000	40.000.000	100
%	67,50	32,50	100	

- 2.2 **Justificación económica.** El equipo del Banco realizó una [Evaluación Económica](#) comparativa entre los costos y beneficios económicos/financieros del programa. La evaluación consideró el aumento real de la recaudación tributaria, como resultado de un aumento de: (i) la relación de los RTN activos en relación a los RTN registrados; (ii) la relación entre las facturas emitidas por los contribuyentes y los RTN registrados; y (iii) la relación entre las declaraciones presentadas por los contribuyentes y los RTN registrados. Para el cálculo del impacto del programa, se tomaron como base los resultados obtenidos de una operación similar en Ecuador (1998-2004) y que OVE evaluó en 2007.
- 2.3 De forma conservadora, se estimó un aumento promedio anual de 2% en la presión fiscal⁴⁴. Utilizando una tasa de descuento de 12% (y la tasa esperada de inflación), en un periodo de cinco años, el proyecto generará una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 117% al final de 2019, con un Valor Presente Neto (VPN) de US\$124 millones. El análisis de sensibilidad en el peor escenario presentó una TIR de 44% y un VPN de US\$40,9 millones.

⁴⁴ Este potencial aumento promedio anual de la presión fiscal en Honduras es significativamente inferior al observado en el proyecto de AT de Ecuador (7,4% durante 1998-2006). Cabe señalar que para el programa se estimó un aumento en la presión fiscal de 1,8 puntos del PIB en el transcurso de 5 años. Para efectos de la evaluación económica se tomó un supuesto más conservador (un aumento promedio anual de 2% en la presión fiscal).

- 2.4 **Programación de desembolsos.** Los desembolsos serán realizados en el plazo de cinco años a partir de la fecha de la firma del contrato de préstamo, según la programación de desembolsos del Cuadro 2.

Cuadro 2. Cronograma de desembolso (US\$)

Fuente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total	%
BID	12.818.331	8.234.514	2.933.685	1.809.810	1.203.660	27.000.000	67,50
Local	6.171.789	3.964.766	1.412.515	871.390	579.540	13.000.000	32,50
Total	18.990.120	12.199.280	4.346.200	2.681.200	1.783.200	40.000.000	100
%	47,48	30,50	10,87	6,70	4,46	100	

- 2.5 **Contexto fiduciario del país.** Respecto a los sistemas de gestión fiduciaria, el último diagnóstico (2012) refleja avances importantes hacia buenas prácticas y estándares internacionales, principalmente en la modernización del marco institucional y la integración de los sistemas de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental. El Banco apoyó mediante la operación 2032/BL-HO, el desarrollo e implementación del Módulo Sistema de Administración Financiera Integrado/Unidades Ejecutoras de Proyectos con Fuente Externa (SIAFI/UEPEX), a la vez que el gobierno ha establecido su uso obligatorio para todos los proyectos con fuente externa. Los sistemas de control interno y externo gubernamental no son utilizados en la ejecución de las operaciones del Banco, por lo que se emplean servicios de auditoría externa. Respecto al sistema de contratación pública, aún existen desafíos para alcanzar estándares que permitan utilizar el sistema nacional en las operaciones financiadas con recursos del Banco.

B. Riesgos Ambientales y Sociales

- 2.6 De acuerdo con los criterios de la política de Salvaguardas Ambientales del Banco (OP-703) la operación fue clasificada como Categoría C, por tratarse de un programa de modernización institucional de la AT y por no preverse riesgos por impactos socioambientales.

C. Riesgos Fiduciarios

- 2.7 Se califica como riesgo medio los posibles retrasos en las adquisiciones y dificultades en la ejecución del proyecto, debido a la insuficiente capacidad de la DEI, a partir de su sustitución el SAR, en temas fiduciarios. El riesgo será mitigado mediante la conformación de una unidad ejecutora exclusiva para el proyecto con un equipo profesional altamente calificado, incluyendo un coordinador técnico, especialistas senior en adquisiciones y consultorías especializadas para apoyar en las contrataciones. El Banco brindará apoyo técnico y capacitaciones de actualización sobre sus políticas.

D. Otros Riesgos del Proyecto

- 2.8 La operación se califica de riesgo medio. Los riesgos principales son:
- a. **Gobernabilidad.** Es calificado como medio, el riesgo de que ocurra una reducción en la recaudación de los ingresos tributarios, debido a la disminución de la percepción de riesgo por el contribuyente de ser

detectados por no cumplir con sus obligaciones tributarias, como consecuencia del proceso de transición de la AT. Este riesgo será mitigado a través de un plan operativo de transición que contempla medidas para garantizar: (i) el cumplimiento de los plazos de desvinculación laboral y contratación del nuevo personal; (ii) la continuidad de la fiscalización de los grandes contribuyentes y de los procedimientos de la actividad del comercio internacional realizados por aduanas; (iii) la ampliación del programa de fedatarios; y (iv) la implementación de una campaña de información pública y un sistema de gestión de cambio institucional durante el proceso.

- b. **Desarrollo.** Se califica como riesgo medio, los posibles retrasos en la implementación del programa debido a que: (i) la AT no cuente con la capacidad técnica para realizar un cambio de esta magnitud. Este riesgo será mitigado a través de la contratación de consultorías especializadas durante los 5 años de ejecución del proyecto en las principales áreas técnicas; y (ii) no se logre concluir el proceso de desvinculación y contratación del nuevo personal por problemas legales⁴⁵ y presupuestarios. Este riesgo será mitigado mediante la ejecución del plan operativo de transición, y por las gestiones ante la Secretaría de Finanzas (SEFIN) para contar con los recursos presupuestarios necesarios para ejecutar la reforma.
- c. **Sostenibilidad.** Se califica como riesgo medio el no poder mantener el nivel de profesionalización del personal por no contar con criterios meritocráticos y transparentes, remuneración atractiva y capacidad técnica para contratar funcionarios con los estándares requeridos. Este riesgo será mitigado mediante la implementación de un régimen de carrera tributaria basado en concursos públicos, remuneración competitiva⁴⁶ y procedimientos de evaluación de desempeño. Se contará con firmas que ejecutarán la selección y capacitación del nuevo personal, incluso terminado el proyecto.
- d. **De implementación.** El riesgo que el proyecto se vea afectado por demandas judiciales laborales masivas o protestas populares asociadas a la desvinculación del personal de la DEI, es calificado como medio. El riesgo será mitigado mediante diferentes acciones que abordan los aspectos de economía política correspondientes. Entre ellos, la promoción de retiros voluntarios previo a las cesantías, una campaña de información pública (externa e interna)⁴⁷, y la formación de un equipo responsable de ejecutar el proceso de indemnizaciones, incluyendo una auditoría externa ex ante para asegurar el pago correspondiente según la ley, y un manual de procedimientos detallando la secuencia de las cesantías y tiempos para cada paso administrativo relacionado. Se apoya, además, el diseño de una

⁴⁵ Se refiere a la posibilidad de que el gobierno incumpla con los plazos legales para las desvinculaciones y que eso derive en litigios legales que demoren el proceso de modernización de la AT.

⁴⁶ Para la sostenibilidad del nivel de remuneración de la AT para los próximos años, se consideró que no se disminuye el presupuesto asignado para el personal, pero se disminuye el número total de funcionarios, ya que existe un desbalance entre el personal técnico y el administrativo, posibilitando llegar a un nivel deseable de la remuneración a ser ofrecida a todos los funcionarios, compatible con el sector público.

⁴⁷ Se prevé realizar un mapeo de actores para identificar aliados estratégicos relevantes en la implementación de la reforma de la AT y de la campaña de comunicación de la misma.

estrategia de medidas de mitigación específicas para el personal vulnerable⁴⁸.

- e. **Monitoreo y evaluación.** El riesgo de que ocurran retrasos en la ejecución de las actividades planificadas, debido a la insuficiente capacidad de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP) en monitoreo y preparación de rendiciones de cuentas de acuerdo con los estándares del Banco es calificado como medio. Este riesgo será mitigado mediante la capacitación, por parte del Banco, del equipo de la UCP en el monitoreo de proyecto y preparación de rendiciones de cuentas.

III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

A. Resumen de los Arreglos de Implementación

- 3.1 El Órgano Ejecutor del programa será la DEI y, a partir de su sustitución, el SAR. Se creará una UCP específica para el proyecto.
- 3.2 La estructura de la UCP estará integrada al menos por los siguientes perfiles: (i) un coordinador general del proyecto; (ii) un especialista en monitoreo y evaluación; (iii) un especialista financiero; (iv) dos especialistas de adquisiciones; y (v) el personal técnico requerido.
- 3.3 Le corresponderá a la UCP: (i) planificar la ejecución de las actividades; (ii) preparar e implementar el Plan Operativo Anual (POA) y actualizar el Plan de Adquisiciones (PA); (iii) supervisar la ejecución y presentar los informes; (iv) realizar los procesos de licitación y adquisición de bienes, de licitación y contratación de obras y de selección y contratación de servicios; (v) presentar las solicitudes de desembolso al Banco; (vi) preparar los estados financieros; y (vii) presentar la evaluación del programa. El programa espera contar con la Cooperación Técnica HO-T1220, en preparación, para apoyo a su ejecución⁴⁹.
- 3.4 **Serán condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento: (i) la aprobación, a satisfacción del Banco, de los decretos ejecutivos disponiendo, respectivamente, la supresión de la DEI y la creación del SAR en sustitución de la actual DEI; (ii) la entrada en vigencia del convenio subsidiario entre el prestatario, representado por la SEFIN, y la DEI (a partir de la aprobación de los decretos mencionados, el SAR) para la transferencia de recursos y obligaciones de ejecución del proyecto; (iii) la creación de la UCP; (iv) la implementación del SIAFI/UEPEX; y (v) la confirmación por parte del prestatario mediante opinión legal de la validez de su obligación relativa al aporte local.**

⁴⁸ El plan estratégico sectorial del Gabinete de Desarrollo e Inclusión Social del Gobierno de Honduras define las siguientes poblaciones como grupos vulnerables: las mujeres pobres, jefas de hogar con niños a su cargo; las poblaciones indígenas y afro hondureñas; adultos mayores y personas con discapacidad.

⁴⁹ La Cooperación Técnica (CT) se encuentra en proceso de aprobación con fondos del Programa Especial para el Desarrollo Institucional. La CT estaría apoyando especialmente el proceso de transición de la AT de la DEI al nuevo SAR y el fortalecimiento del talento humano del SAR.

- 3.5 Serán condiciones especiales de ejecución: (i) la creación de una cuenta especial separada para el manejo de la contrapartida local en donde se depositarán los recursos correspondientes al reembolso por financiamiento retroactivo, los que serán destinados exclusivamente a financiar dicha contrapartida local; y (ii) el financiamiento de las desvinculaciones laborales previstas en el Componente III del programa, sujeto a que el Banco reciba evidencia de que dichas desvinculaciones cumplan con: (a) los criterios y requisitos establecidos en el programa; (b) las disposiciones legales y constitucionales vigentes del país; y (c) los procedimientos y normas laborales legales y administrativas pertinentes que resulten aplicables⁵⁰.
- 3.6 **Adquisiciones de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría.** Los contratos de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría⁵¹ bajo el proyecto y sujetos a Licitación Pública Internacional (LPI), se ejecutarán utilizando los Documentos Estándar de Licitaciones (DEL) emitidos por el Banco. Las licitaciones sujetas a Licitación Pública Nacional (LPN) se ejecutarán usando documentos de licitación nacional acordados con el Banco y publicados en el sitio Web de la [Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado](#).
- 3.7 **Adquisición y selección, y contratación de consultores.** Los contratos de servicios de consultoría se ejecutarán utilizando la Solicitud Estándar de Propuestas (SEP) emitida o acordada con el Banco⁵². Las firmas consultoras se seleccionarán y contratarán según las políticas del Banco. A criterio del Organismo Ejecutor, la contratación de consultores individuales se podrá solicitar mediante anuncios locales o internacionales para conformar una lista corta de individuos calificados.
- 3.8 **Contratación directa.** La operación prevé la posibilidad de contratación directa del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) hasta por un monto de US\$2 millones, para apoyar en el establecimiento de las reglas del negocio, desarrollo de flujos de trabajo, parametrización y reglas del futuro sistema informático que regirá las operaciones del SAR. El CIAT es un organismo internacional público, sin fines de lucro, que provee asistencia técnica especializada para la actualización y modernización de las administraciones tributarias, en cuatro continentes, lo que hace contar con experiencia excepcional para la prestación de los servicios, de acuerdo a lo establecido en el párrafo 3.10(d) del documento GN-2350-9. El CIAT es la única firma de asistencia técnica que participó en un proceso de reforma de la AT de esta naturaleza en la región (Ecuador 1998-2004). Los consultores contratados para asistir al Organismo Ejecutor podrán ser contratados en forma directa, basándose en la cláusula 5.4(a) del documento GN-2350-9 (ver Anexo III).
- 3.9 **Financiamiento retroactivo y reconocimiento de gastos elegibles.** El Banco podrá financiar retroactivamente con cargo a los recursos del préstamo, hasta

⁵⁰ A tales efectos, el Banco requerirá dos opiniones legales, una del prestatario o del Organismo Ejecutor y otra de la Comisión para la Reforma de la Administración Pública Centralizada y Descentralizada.

⁵¹ Políticas para la adquisición de obras y bienes financiados por el BID (GN-2349-9) ¶1.1: Los servicios diferentes a los de consultoría tienen un tratamiento similar a los bienes.

⁵² Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el BID (GN-2350-9).

por la suma de US\$5,4 millones (20% del monto propuesto del préstamo), gastos elegibles efectuados por el prestatario antes de la fecha de aprobación del préstamo en las categorías de gasto definidas en el Anexo III, siempre que se hayan cumplido con requisitos sustancialmente análogos a los establecidos en el contrato de préstamo. Dichos gastos deberán haberse efectuado a partir del 18 de febrero de 2015 (fecha de aprobación del Perfil del Proyecto), pero en ningún caso se incluirán gastos efectuados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo. El monto que el Banco reembolse bajo este concepto será acreditado a una cuenta especial a ser constituida por el prestatario que estará afectada exclusivamente a asegurar la disponibilidad de la contrapartida durante la ejecución del proyecto, a efectos de asegurar su disponibilidad una vez iniciada la ejecución. Adicionalmente el Banco podrá reconocer con cargo al aporte local, hasta por la suma de US\$6,5 millones (50% del monto estimado del aporte local) para el pago de indemnizaciones al personal.

- 3.10 **Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones (SEPA), POA y PA.** El PA se gestionará a través del SEPA. El prestatario presentará al Banco dicho plan y un borrador del POA para los primeros 18 meses, a partir de la firma del contrato de préstamo.
- 3.11 **Estados Financieros Auditados (EFA).** El prestatario presentará al Banco anualmente los EFA, dentro de los 120 días del cierre de cada año fiscal.
- 3.12 **Plan de desembolsos.** El prestatario presentará a la consideración del Banco un plan de desembolsos de los recursos financieros para cada semestre de ejecución, indicando la necesidad del anticipo de fondos para el periodo.

B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados

- 3.13 **Monitoreo.** Se basará en: (i) la Matriz de Resultados; (ii) la programación de actividades; (iii) el detalle de la ejecución físico y financiero de los productos con los informes semestrales de progreso; (iv) los procedimientos de la metodología de apoyo a la preparación y supervisión de proyectos; y (v) las descripciones de adquisiciones y contrataciones que constan en el PA.
- 3.14 **Evaluación.** Se basará en la medición de resultados, que utilizará las metodologías de evaluación reflexiva y económica (ver [Plan de Monitoreo y Evaluación](#)). El programa será evaluado conforme a las metas e indicadores anuales de los productos y resultados que integran el marco de resultados del programa. A nivel de producto, se define una línea de base, una meta y sus respectivas etapas anuales (Anexo II).

Matriz de Efectividad en el Desarrollo				
Resumen				
I. Alineación estratégica				
1. Objetivos de la estrategia de desarrollo del BID		Alineado		
Programa de préstamos		-Préstamos a países pequeños y vulnerables		
Metas regionales de desarrollo		-Índice de recaudación tributaria efectiva frente a la potencial		
Contribución a los productos del Banco (tal como se define en el Marco de Resultados del Noveno Aumento)		-Sistemas financieros públicos implementados o renovados (presupuesto, tesorería, contabilidad, deuda y recaudaciones -No. de proyectos transfronterizos y transnacionales apoyados (infraestructura, aduanas, etc.)		
2. Objetivos de desarrollo de la estrategia de país		Alineado		
Matriz de resultados de la estrategia de país		GN-2796-1	Fortalecer la recaudación de ingresos tributarios.	
Matriz de resultados del programa de país		GN-2805	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2015.	
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)				
II. Resultados de desarrollo - Evaluabilidad		Evaluable	Ponderación	Puntuación máxima
		8.7		10
3. Evaluación basada en pruebas y solución		9.4	33.33%	10
3.1 Diagnóstico del Programa		2.4		
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas		4.0		
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados		3.0		
4. Análisis económico ex ante		10.0	33.33%	10
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, Análisis Costo-Efectividad o Análisis Económico General		4.0		
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados		1.5		
4.3 Costos Identificados y Cuantificados		1.5		
4.4 Supuestos Razonables		1.5		
4.5 Análisis de Sensibilidad		1.5		
5. Evaluación y seguimiento		6.6	33.33%	10
5.1 Mecanismos de Monitoreo		2.5		
5.2 Plan de Evaluación		4.1		
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación				
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad		Medio		
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad		Sí		
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales		Sí		
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación				
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales		C		
IV. Función del BID - Adicionalidad				
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales				
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)		Sí	Administración financiera: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes, Controles externos. Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información.	
No-Fiduciarios				
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:				
Igualdad de género				
Trabajo				
Medio ambiente				
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto		Sí	Con recursos de los préstamos HO-L1015 y HO-L1055, el Banco ofrecerá, al personal involucrado en la implementación del proyecto, capacitación en gestión, monitoreo y evaluación y procesos de adquisiciones, utilizando las políticas del Banco.	
La evaluación de impacto ex post del proyecto arrojará pruebas empíricas para cerrar las brechas de conocimiento en el sector, que fueron identificadas en el documento de proyecto o el plan de evaluación.				

El objetivo general del programa es mejorar la recaudación tributaria en Honduras apoyando la reestructuración de la agencia encargada de la tributación mediante la ejecución de tres componentes: (i) Reingeniería de los procesos de la Administración Tributaria (AT); (ii) Modernización de los sistemas y de la infraestructura tecnológica del Servicio de Administración de Rentas (SAR); y (iii) Fortalecimiento del talento humano del SAR.

El diagnóstico describe con amplia evidencia empírica que el principal problema es la insuficiente recaudación debido a la ineficacia de los procesos tributarios (inscripción, declaración, facturación, fiscalización y cobranza), a la baja calidad de la información, que no es confiable ni oportuna para fiscalizar y cobrar los tributos, y a la baja profesionalización del talento humano para llevar a cabo el mandato de la Administración Tributaria. No obstante lo comprehensivo del diagnóstico, no es posible inferir la importancia relativa de los factores causales identificados, las principales deficiencias señaladas o de otros posibles factores.

La matriz de resultados tiene lógica vertical donde se espera que la presión tributaria (impacto) aumente como resultado del cumplimiento de metas en facturación, registro, integración de datos y mayor capacitación de los funcionarios, entre otros. Tanto la batería de indicadores de resultado como de producto son completas.

El proyecto cuenta con un análisis financiero ex ante del impacto esperado en recaudación de algunas de las medidas apoyadas. El cálculo se ha efectuado en términos de lempiras reales y convertido a dólares. El periodo considerado para el análisis financiero coincide con el periodo de ejecución del proyecto, el cual excede el periodo del Programa con el Fondo Monetario Internacional. El VPN es positivo y la TIR es alta.

El plan de monitoreo y evaluación presenta un Plan de Ejecución Plurianual y propone realizar un análisis costo beneficio ex post para evaluar los resultados alcanzados el programa.

MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivo del Proyecto:	El objetivo principal del programa es mejorar los niveles de recaudación tributaria con miras a generar el espacio fiscal necesario para financiar el gasto prioritario. El programa apoya la decisión del Gobierno de Honduras de reestructurar la administración tributaria y aduanera para lo cual se crea el SAR en sustitución de la actual DEI. Este apoyo es mediante: (i) la revisión y actualización de los procesos tributarios de acuerdo con el marco legal hondureño; (ii) modernización de los sistemas e infraestructura tecnológica del SAR; y (iii) el fortalecimiento del talento humano del SAR.
-------------------------------	---

IMPACTO ESPERADO

Indicadores	Unidad de medida	Línea de base		Metas					Fuente/Medio de verificación	Observaciones
		Valor	Año	2015	2016	2017	2018	2019		
1.1 Incrementar la presión fiscal de la administración tributaria Hondureña										
Recaudación tributaria/PIB.	%	15,3	2013	16,1	16,1	16,4	16,7	17,1	Articulo IV 2019–FMI.	17,1%: meta acordada en el <i>Stand-By</i> con el FMI. Línea de base: Recaudación Tributaria = LP\$57.777.777 PIB = LP\$377.630.000 (1US\$ = LP\$21,3).

RESULTADOS ESPERADOS

Indicadores	Unidad de medida	Línea de base		Metas					Fuente/Medio de verificación	Observaciones / Línea de base
		Valor	Año	2015	2016	2017	2018	2019		
1.1 Incrementar la relación entre el número de RTN activos y el número total de RTN registrados (base impositiva)										
Número de RTN activos / Número total de RTN registrados.	%	12,2	2014	11,9	14,14	21,45	30,51	36,95	Informe anual de gestión por la gerencia de catastro del SAR.	RTN activas = 107.454 Total de RTN = 893.904.
1.2 Incrementar la relación entre el número de facturas emitidas por los contribuyentes y los RTN registrados										
Número de facturas emitidas /Número de RTN registrados.	%	1,9	2014	1,9	3,0	4,8	7,7	12,3	Informe anual de gestión por la gerencia de gestión del ISV del SAR.	Facturas = 16,831 RTN registrados = 893.904.
1.3 Incrementar la relación entre el número de declaraciones presentadas por los contribuyentes y los RTN registrados										
Número de declaraciones presentadas /Número de RTN registrados.	%	6,99	2014	6,99	8,31	13,78	17,94	21,72	Informe anual de gestión por la gerencia de gestión de personas físicas /jurídicas del SAR.	Declaraciones = 62.523 RTN registrados = 893.904.

Indicadores	Unidad de medida	Línea de base		Metas					Fuente/Medio de verificación	Observaciones / Línea de base
		Valor	Año	2015	2016	2017	2018	2019		
1.4 Incrementar la relación entre el número de auditorías integrales realizadas por año y el número total de grandes contribuyentes										
Total de auditorías integrales /Número total de grandes contribuyente.	%	8,5	2013	10	20	40	60	80	Informe anual de gestión por la Gerencia de Fiscalización del SAR.	Auditorías = 51 GC = 602 Auditorías Integrales incluyen Rentas Internas y Aduanas.
1.5 Incrementar el nivel de integración de los datos de los diversos sistemas que apoyan la administración tributaria										
Número de sistemas con datos integrados / Total de sistemas existentes.	%	33	2014	22	22	50	70	70	Informe anual de gestión por la Gerencia de Tecnología de la Información (GTI) del SAR.	Número de sistemas con datos integrados = 3 Total sistemas existentes = 9 ¹ .
1.6 Disminución del nivel de errores en la carga de las declaraciones en los sistemas respectivos										
Cantidad de declaraciones ² con errores / Total de declaraciones.	%	40	2014	40	30	20	10	1	Informe anual de gestión por la GTI del SAR.	Cantidad de declaraciones con errores = 2.500 Total declaraciones= 62.523.
1.7 Aumentar el porcentaje de declaraciones presentadas de forma electrónica										
Cantidad de declaraciones electrónicas ³ / Total de declaraciones.	%	47	2014	47	50	70	80	90	Ídem.	Cantidad de declaraciones electrónicas = 29.385 Total de declaraciones = 62.523.
1.8 Aumentar la relación entre el número de funcionarios con formación académica y el total de funcionarios del SAR										
Cantidad de funcionarios con formación académica/ Total de funcionarios.	%	34	2014	34	80			80	Informe anual de gestión por la Gerencia de RH del SAR.	Cantidad de funcionarios con formación académica= 816 Total de funcionarios = 2.400.
1.9 Incrementar la percepción de los contribuyentes en relación a la imagen corporativa de la Administración Tributaria										
Nivel de percepción.	Nivel	Bajo	2011	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Encuesta de opinión publica llevada a cabo por la Gerencia de Relaciones Públicas del SAR.	Fue realizada una encuesta en 2011 por Latinobarómetro. La percepción de los encuestados sobre la DEI es baja.
1.10 Incrementar la relación entre el número de funcionarios recibiendo capacitación anual y el número total de funcionarios										
Número de funcionarios recibiendo capacitación / Total de funcionarios.	%	8	2013	8	8	80	80	80	Informe anual de gestión por la Gerencia de RH del SAR.	Número de funcionarios capacitados = 192 Total de funcionarios =2,400.

¹ Sistemas existentes: (i) Sistema Tributario (eTAX); (ii) Sistema Integrado de Tributos (SIT); (iii) Sistema de Control de Expediente (CONEX); (iv) Sistema de recaudación tasa de vehículos, Cargador de Declaraciones Ifénix; (v) Método tradicional de declaración; (vi) Sistema Automatizado de Rentas Aduaneras de Honduras (SARAH), (vii) Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA), (viii) Transmisión de tránsitos internos e internacionales; y (ix) gestión de fiscalización (Auditax), de los cuales solo eTAX, SARAH, y Auditax tienen datos parcialmente integrados.

² IR personas físicas y jurídicas.

³ IR personas físicas y jurídicas.

PRODUCTOS

Indicadores	Unidad	Línea de base		Metas					Fuente/Medio de verificación	Observaciones / Producto
		Valor	Año	2015	2016	2017	2018	2019		
COMPONENTE I: Reingeniería de los procesos de la administración tributaria.										
1.1 Manuales de procedimientos preparados (inscripción, declaración, facturación, fiscalización y cobranza).	Manuales	0	2014	11				11	Manuales de procedimientos por la UOM del SAR.	La revisión y desarrollo del nuevo modelo de negocio de Rentas Internas.
1.2 Descripción detallada de las reglas de organización y gestión de los nuevos procedimientos preparados.	Flujogramas	0	2014	11				11	Flujogramas detallando las reglas de negocio por la GTI del SAR.	Desarrollo de las reglas de negocio correspondiente a los nuevos procedimientos.
1.3 Personal de la UOM capacitado.	Personal	0	2014	6				6	Informe Semestral de gestión de la UOM	Fortalecimiento de la UOM.
COMPONENTE II: Modernización de los sistemas y de la infraestructura tecnológica y física del SAR.										
2.1 Nuevo sistema integrado de administración Tributaria de Rentas Internas implantado.	Sistema	0	2014		Desarrollo/Compra	Pruebas	1 Implantación final	1	Informe anual de gestión por la GTI del SAR.	Implantación de un nuevo sistema integrado de administración tributaria.
2.2 Infraestructura tecnológica de software de base de la DEI actualizada.	Infraestructura	0	2014	Base de datos		1 Software de base		1	Informe anual de gestión por la GTI del SAR.	Actualización de la infraestructura tecnológica de software de base. La infraestructura tecnológica de la DEI incluyó Rentas Internas y Aduanas.
2.3 Personal de TI capacitado	Personas	0	2014	30 Programación	40 Análisis sistemas y telecomunicación	10 Base de datos		80	Informe anual de gestión por la GTI del SAR.	La implantación de un programa de capacitación para el personal de TI.
COMPONENTE III: Fortalecimiento del talento humano del SAR.										
3.1 Política de RH implantada.	Política	0	2014	Desarrollo	1 Implantación			1	Publicación de la nueva política en la Web del SAR.	Desarrollo e implantación de una nueva política de RH.

PRODUCTOS

Indicadores	Unidad	Línea de base		Metas					Fuente/Medio de verificación	Observaciones / Producto
		Valor	Año	2015	2016	2017	2018	2019		
3.2 Nuevos funcionarios del SAR contratados.	Funcionarios	0	2014		700 Rentas Internas	800 Aduanas		1.500	Informe anual de gestión por la Gerencia de RH del SAR.	Proceso de selección y contratación de los nuevos funcionarios del SAR.
3.3 Funcionarios de la DEI desvinculados e indemnizados	Funcionarios	0	2014		1.500 Rentas Internas	710 Aduanas		2.210	Ídem.	Proceso de desvinculación e indemnización del personal de la DEI.
3.4 Sistemática de gestión de cambio implantada.	Sistemática	0	2014	1				1	Ídem.	La implantación de una sistemática de gestión de cambio.
3.5 Campaña de información para la opinión pública implantada.	Campaña	0	2014	1				1	Ídem.	La implantación de una campaña de información para la opinión pública.
3.6 Programa permanente de capacitación para todo el personal del SAR implantado.	Funcionarios capacitados	0	2014		500 funcionarios rentas	600 funcionarios aduanas	400 demás funcionarios	1.500 funcionarios	Ídem.	La implantación de un programa permanente de capacitación para todo el personal del SAR.

ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

PAÍS: Honduras
PROYECTO N°: HO-L1108
NOMBRE: Fortalecimiento Institucional y Operativo de la Administración Tributaria.
ORGANISMO EJECUTOR: Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI) y, a partir de la aprobación de los decretos ejecutivos, el Servicio de Administración de Rentas (SAR).
PREPARADO POR: Nalda Morales (FMP/CHO) y Juan Carlos Martell (FMP/CHO).

I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 Existen factores de riesgo relacionados con la capacidad institucional del sector público en Honduras para la ejecución de proyectos a ser financiados durante el desarrollo de la estrategia actual del Banco en el país. Para mitigar este riesgo, el Banco continúa desarrollando acciones de apoyo técnico y fortalecimiento al sector público en diversos órdenes. Respecto a los sistemas de gestión fiduciaria, el último diagnóstico (2012) en Honduras refleja avances importantes hacia buenas prácticas y estándares internacionales, principalmente en la modernización del marco institucional y la integración de los sistemas de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental. El sistema de control interno gubernamental, no se utiliza en la ejecución de la cartera del Banco, por lo que se emplean los servicios de auditoría externa de las operaciones financiadas por el Banco. En 2014 se subscribió una Alianza Estratégica con el Tribunal Superior de Cuentas (TSC) que permitirá avanzar gradualmente en el uso de esta entidad para el desarrollo de los servicios de control externo de las operaciones financiadas por el Banco en el país. Con relación al sistema de contratación pública, en el país aún existen desafíos para alcanzar estándares que permitan al Banco utilizar el sistema nacional en las operaciones que financia.

A. Contexto Fiduciario del Organismo Ejecutor

- 1.2 El Organismo Ejecutor de la operación será en un inicio la DEI, a partir de la aprobación de los decretos ejecutivos, el SAR. Actualmente la DEI ejecuta el préstamo 2467/BL-HO por medio de la UEP, y utiliza el SIAFI, con sus Subsistemas de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería y con el módulo de UEPEX, por medio de la Unidad Administradora de Proyectos (UAP de SEFIN), para la gestión financiera. Con relación a adquisiciones, la UEP cuenta con la experiencia necesaria para: (i) realizar procesos de adquisiciones siguiendo las políticas del Banco; (ii) la publicación de los procesos de adquisiciones financiados por el Banco, en HONDUCOMPRAS, sitio oficial del Estado para difundir las oportunidades de compras y contrataciones del Estado; y (iii) la utilización de los documentos estándar de licitación pública nacional y de comparación de precios, para la adquisición de bienes y obras, acordados por el Banco y ONCAE.

B. Evaluación del Riesgo Fiduciario y Acciones de Mitigación

- 1.3 Con base a la información disponible, el equipo fiduciario determinó que el riesgo del proyecto asociado a la gestión financiera y de las adquisiciones es medio. La conclusión se relaciona básicamente con la capacidad operativa y el

conocimiento de las políticas del Banco por parte del Organismo Ejecutor que realizará la gestión fiduciaria, por medio de una UCP.

- 1.4 Los principales riesgos fiduciarios y sus respectivas medidas de mitigación se encuentran identificadas en la Matriz de Riesgos. En particular, respecto a la gestión financiera y contable, los riesgos identificados se mitigarán, con la implementación del SIAFI/UEPEX en la UCP del Organismo Ejecutor, y todos los controles nacionales que se derivan de su uso. Adicionalmente, con la contratación de los servicios de auditoría externa anual.
- 1.5 Respecto a las adquisiciones, los riesgos identificados sobre la capacidad de la DEI (posteriormente SAR), para realizar compras bajo los procedimientos del Banco, se mitigará mediante la creación de una Unidad Ejecutora, específica para este proyecto, la cual será capacitada por el Banco en las políticas de adquisición y manteniendo personal especializado en adquisiciones a lo largo de la ejecución. Adicionalmente se fortalecerán el área de planificación con la implementación de un Sistema de Ejecución del Plan de Adquisiciones, acordado con el Banco.

C. Aspectos a Considerar en Estipulaciones Especiales (Contratos)

- 1.6 A continuación se destacan los acuerdos y requisitos que deberán ser considerados en las estipulaciones especiales del Contrato de Préstamo:
 - a. **Condiciones previas al primer desembolso.** Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) la aprobación, a satisfacción del Banco, de los decretos ejecutivos disponiendo, respectivamente, la supresión de la DEI y la creación del SAR en sustitución de la actual DEI; (ii) entrada en vigencia del convenio subsidiario entre el prestatario, representado por la SEFIN, y la DEI (a partir de la aprobación de los decretos mencionados, el SAR) para la transferencia de recursos y obligaciones de ejecución del proyecto; (iii) la creación de la UEP y el nombramiento del equipo de gestión del proyecto conformado por personal idóneo que cuente con la no objeción del Banco, a los términos de referencia y proceso de contratación; (iv) la implementación del SIAFI/UEPEX; y (v) la confirmación por parte del prestatario mediante opinión legal de la validez de su obligación relativa al aporte local.
 - b. **Condiciones especiales de ejecución.** (i) la creación de una cuenta especial separada para el manejo de la contrapartida local en dónde se depositarán los recursos correspondientes al reembolso por financiamiento retroactivo, los que serán destinados exclusivamente a financiar dicha contrapartida local; y (ii) el financiamiento de las desvinculaciones laborales previstas en el Componente III está sujeto a que las mismas cumplan con: (a) los criterios y requisitos establecidos en el Programa; (b) las disposiciones legales y constitucionales vigentes del país; y (c) los procedimientos y normas laborales legales y administrativas pertinentes que resulten aplicables¹.
 - c. **Tipo de cambio acordado con el Organismo Ejecutor/prestatario para la rendición de cuentas.** Para efectos de lo estipulado en el Artículo 3.06(b) de las Normas Generales del Contrato de Préstamo, el tipo de cambio

¹ A tales efectos, el Banco requerirá dos opiniones legales, una del prestatario o del Organismo Ejecutor y otra de la Comisión para la Reforma de la Administración Pública Centralizada y Descentralizada.

aplicable será el indicado en el inciso (b)(ii) de dicho Artículo. En este caso, se aplicará el día en que el beneficiario, el Organismo Ejecutor, o cualquier otra persona natural o jurídica a quien se le haya delegado la facultad de efectuar gastos, efectúe los pagos respectivos en favor del contratista o proveedor.

- d. **Estados financieros y otros informes auditados.** Se contratarán los servicios de auditoría externa para la revisión ex ante de la justificación de desembolsos asociados al pago de separación del personal. La justificación del uso de fondos del Banco para este fin será respaldada por el informe de auditoría externa, bajo la modalidad de procedimientos convenidos a los efectos de verificar los registros y la documentación de soporte de los gastos o pagos efectuados. Aquellos gastos que de acuerdo a dicho informe no sean considerados elegibles para el Programa deberán ser reintegrados con recursos de aporte local. Con el debido análisis, el Banco podrá considerar emplear los servicios del TSP de Honduras para el desarrollo parcial o total de las auditorías previstas.

D. Acuerdos y Requisitos para la Ejecución de las Adquisiciones

- 1.7 Los acuerdos y requisitos fiduciarios en adquisiciones establecen las disposiciones que aplican para la ejecución de todas las adquisiciones previstas en el proyecto.

E. Ejecución de las Adquisiciones

- 1.8 La DEI, (posteriormente SAR), a través de la UCP, será la encargada de llevar a cabo los procesos de selección, licitación, contratación, supervisión y recepción de las adquisiciones del proyecto, las cuales se llevarán a cabo de conformidad con los documentos GN-2349-9 y GN-2350-9 y lo dispuesto en el Plan de Adquisiciones (PA) de la operación, en el cual se detallan: (i) los contratos para obras, bienes y servicios de consultoría requeridos para llevar a cabo el proyecto; (ii) los métodos propuestos para la contratación de bienes y para la selección de los consultores; y (iii) los procedimientos aplicados por el Banco para el examen de cada uno de los procesos de adquisiciones. Una parte del Componente III considera financiar la desvinculación del personal de la DEI a la cual no es aplicable las políticas de adquisiciones antes indicadas. Para la planificación de las adquisiciones, el ejecutor deberá actualizar el PA anualmente, o según las necesidades del proyecto, empleando el sistema de ejecución y seguimiento de PA que determine el Banco. Toda modificación del PA deberá ser presentada al Banco para su aprobación. La UCP acordará con el Banco un PA para los primeros 18 meses de ejecución.
- 1.9 **Adquisiciones de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría.** Este tipo de contratos² generados bajo el proyecto y sujetos a LPI, se ejecutarán utilizando los DEL emitidos por el Banco. Las licitaciones sujetas a LPN se ejecutarán usando Documentos de Licitación Nacional acordados con el Banco y publicados en el sitio *Web* de la [ONCAE](#).

² Políticas para la adquisición de obras y bienes financiados por el BID (GN-2349-9) ¶1.1: Los servicios diferentes a los de consultoría tienen un tratamiento similar a los bienes.

- 1.10 **Selección y contratación de consultores.** Este tipo de procesos generados bajo el proyecto se ejecutarán, utilizando la SEP emitida o acordada con el Banco³.
- a. **Selección de las firmas consultoras.** Se seleccionarán y contratarán según las políticas del Banco.
 - b. **Selección de los consultores individuales.** A criterio del Organismo Ejecutor, la contratación de consultores individuales se podrá solicitar mediante anuncios locales o internacionales a fin de conformar una lista corta de individuos calificados. Los consultores contratados para asistir al Organismo Ejecutor durante el periodo de ejecución de la operación podrán ser contratados en forma directa previa evaluación positiva de su desempeño, basándose en la cláusula 5.4(a) del documento GN-2350-9 considerando una continuidad de sus servicios prestados en las operaciones 2032/BL-HO y 2467/BL-HO ejecutados por la DEI.
- 1.11 **Financiamiento retroactivo y reconocimiento de gastos elegibles.** El Banco podrá financiar retroactivamente con cargo a los recursos del préstamo, hasta por la suma de US\$5,4 millones (20% del monto propuesto del préstamo), gastos elegibles efectuados por el prestatario antes de la fecha de aprobación del préstamo en las consultorías para la revisión del modelo de organización y gestión, desarrollo de las reglas de organización y gestión, administración de Base de Datos, desarrollo de la nueva política de recursos humanos, Coaching Gerencial del Proceso de Transición, proceso de selección y contratación de nuevos funcionarios, diseño e implantación de un Programa de Capacitación Permanente, desarrollo e implantación de una campaña de información para la opinión pública, gestión del programa; siempre que se hayan cumplido con requisitos sustancialmente análogos a los establecidos en el contrato de préstamo. Dichos gastos deberán haberse efectuado a partir del 18 de febrero de 2015 (fecha de aprobación del Perfil del Proyecto), pero en ningún caso se incluirán gastos efectuados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo. El monto que el Banco reembolse bajo este concepto será acreditado a una cuenta especial a ser constituida por el prestatario que estará afectada exclusivamente a asegurar la disponibilidad de la contrapartida durante la ejecución del proyecto, a efectos de asegurar su disponibilidad una vez iniciada la ejecución.
- 1.12 Adicionalmente el Banco podrá reconocer con cargo al aporte local, hasta por la suma de US\$6,5 millones (50% del monto estimado del aporte local) para el pago de indemnizaciones al personal.
- a. **Adquisiciones anticipadas.** Por las características de esta operación y el cronograma de cumplimiento de las acciones previstas para la transición y la separación del personal actual, la operación prevé el financiamiento retroactivo de actividades claves, siendo las más importantes las siguientes: (i) contratación de firma con experiencia internacional para realizar el proceso de selección de personal hasta por un monto de US\$284 mil, por el tipo de servicio a realizar, dicha selección podrá ser realizada mediante un proceso de selección basada en las calificaciones de los consultores según

³ Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el BID (GN-2350-9).

se establece en el ¶3.7 del documento GN-2350-9; (ii) la posible contratación directa del CIAT hasta por un monto de US\$2 millones, para apoyar en el establecimiento de las reglas del negocio, desarrollo de flujos de trabajo, parametrización y reglas del futuro sistema informático que regirá las operaciones del SAR. El CIAT es un organismo internacional público, sin fines de lucro, que provee asistencia técnica especializada para la actualización y modernización de las administraciones tributarias, en cuatro continentes, lo que hace contar con experiencia excepcional para la prestación de los servicios, de acuerdo a lo establecido en el párrafo 3.10(d) del documento GN-2350-9. Adicionalmente, el CIAT es la única firma de asistencia técnica que participó en un proceso de reforma de la AT de esta naturaleza en la región (Ecuador 1998-2004); y (iii) contratación de consultores individuales para aspectos revisión de modelos, soporte a las actividades de diseño y elaboración de términos de referencia, apoyo operativo, entre otros. Los procedimientos de contratación de estos profesionales se regirán por la Sección V del documento GN-2350-9. El Banco revisará previamente los términos de referencia y contratos negociados en todos los casos.

F. Montos Límites (US\$ en miles)

- 1.13 [Los umbrales que determinan el uso de la LPI y la integración de la lista corta con consultores internacionales](#), serán puestos a disposición del Organismo Ejecutor. Por debajo de dichos umbrales, el método de selección se determinará de acuerdo con la complejidad y características de la adquisición o contratación, lo cual deberá reflejarse en el PA aprobado por el Banco.

Cuadro 1. Adquisiciones Principales

Actividad	Tipo de licitación	Fecha estimada	Monto estimado (US\$000)
Obras			
Remodelación del edificio central	LPI		2.000
Firmas Consultoras⁴			
CIAT, consultoría para el desarrollo de las reglas del negocio	SD		2.000
Desarrollo del sistema informático SAR	SBCC		5.000
Bienes			
Adquisición de equipos de cómputo SAR	LPI		3.420
Adquisición de equipos informáticos	LPI		1.500

G. Adquisiciones Principales

- 1.14 La DEI será responsable de la preparación del PA⁵, el especialista de adquisiciones del Banco proveerá asistencia conforme las políticas de adquisiciones del Banco. Las adquisiciones principales previstas en esta operación se resumen en el [PA](#) del proyecto.

⁴ En servicios de consultoría, significa la integración de la lista corta por firmas de diversas nacionalidades (GN-2350-9 ¶2.6).

⁵ Documentos (GN-2349-9) ¶1.16 y (GN-2350-9) ¶1.23: El prestatario debe preparar y, antes de las negociaciones del préstamo, someter al Banco para su aprobación, un PA aceptable para el Banco para el periodo inicial de por lo menos 18 meses ([Guía para la preparación y aplicación del PA](#)).

H. Supervisión de Adquisiciones

- 1.15 De acuerdo al análisis de riesgo fiduciario en adquisiciones, el método de supervisión será combinación de ex post y ex ante de acuerdo a lo establecido en el PA.

I. Disposiciones Especiales

- 1.16 **Medidas para reducir las probabilidades de corrupción.** Atender las disposiciones de los documento GN-2349-9 y GN-2350-9.
- 1.17 **Otros procedimientos especiales.** El Banco podrá cambiar, a su discreción, el esquema de supervisión de adquisiciones. El Banco recomienda la redacción de una guía operativa de adquisiciones en la que se indiquen los flujos de trabajo, tiempos y responsables para los diferentes tipos de adquisiciones contemplados.

J. Registros y Archivos

- 1.18 La UCP será la encargada de mantener los archivos y documentación de soporte original de los procesos de adquisiciones que se realicen.

II. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA GESTIÓN FINANCIERA

A. Programación y Presupuesto

- 2.1 Para determinados alcances, las reprogramaciones y ampliaciones de los presupuestos para los proyectos con fuente externa, no requieren de aprobación legislativa, sino de acuerdos y modificaciones que pueden ser aprobadas al nivel de la SEFIN o del Presidente de la República, sujetas a la disponibilidad de espacio presupuestario. Los parámetros financieros del Banco para el país permiten financiar la totalidad de un proyecto o programa.
- 2.2 **Contabilidad y sistemas de información.** Para los informes financieros y rendición de cuentas de los proyectos que el Banco financia, se utiliza el Modulo SIAFI/UEPEX. Las transacciones financieras y contables del proyecto se apoyarán en las prácticas de este sistema nacional. La modalidad de registro de la contabilidad es con base de caja.
- 2.3 **Desembolsos y flujo de caja.** El Organismo Ejecutor abrirá una cuenta especial a nombre del proyecto, en el Banco Central de Honduras (BCH) para el desembolso de los fondos. El monto máximo de cada anticipo de fondos será fijado por el Banco conforme el análisis del flujo de caja presentado por el Organismo Ejecutor.
- 2.4 **Control interno y auditoría interna.** En este caso particular, el Organismo Ejecutor desarrollará sus funciones fiduciarias con el apoyo de la UCP constituida para tales fines, en el marco de las operaciones financiadas por el Banco en este sector.
- 2.5 **Control externo e informes.** Se espera que en la medida en que se avance en la implementación de la Alianza Estratégica, se pudiera considerar el uso parcial o total de los servicios del TSC en esta operación.
- 2.6 Con base a lo anterior, se han definido los acuerdos y arreglos financieros siguientes:
- a. Contar con los servicios de auditoría financiera externa del proyecto anualmente.

- b. Por parte del Banco, las normas a utilizar en esta operación son la Política de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el Banco (OP-273) y la Guía Operacional de Gestión Financiera (OP-274), en las versiones que se encuentren vigentes al momento de la aprobación de la operación.
 - c. El costo total estimado de los servicios de auditoría es de US\$140 mil que será financiado con recursos del préstamo. La selección y contratación de la firma de auditores independientes, se realizará con base al documento AF-200.
- 2.7 **Plan de supervisión financiera.** El Banco supervisará la gestión financiera del proyecto, dando seguimiento a las acciones a ser tomadas por el Organismo Ejecutor o el prestatario para superar las observaciones y hallazgos que pudieran ser identificados como parte de las auditorías externas. Adicionalmente, realizará visitas y reuniones para el seguimiento a la implementación de las recomendaciones de las auditorías externas y el monitoreo de los riesgos fiduciarios. La supervisión será efectuada por el Especialista en Gestión Financiera del Banco asignado a la operación, con apoyo en los servicios de auditoría externa y consultores, en coordinación con el Jefe de Equipo, con los demás miembros del equipo de proyecto, con las autoridades de la Oficina del Banco en el País y de VPC/FMP. La revisión de Desembolsos se hará en forma ex post como parte de los trabajos de control externo del ente que se contrate, la firma de auditoría externa o el Tribunal Superior de Cuentas.
- 2.8 **Mecanismo de ejecución.** La ejecución del proyecto estará a cargo de la DEI a partir de la aprobación de los decretos ejecutivos el SAR , a través de una UCP específica para el proyecto, la cual utilizará el SIAFI/UEPEX para la ejecución financiera, y estará conformada al menos por: (i) un coordinador general del proyecto; (ii) un especialista en monitoreo y evaluación; (iii) un especialista financiero; (iv) un contador; y (v) dos especialistas en adquisiciones, el mismo que deberá cumplir con los requisitos y calificaciones aceptables al Banco. Esta Unidad Ejecutora deberá coordinar con las áreas administrativas y técnicas de la DEI, posteriormente SAR responsables de los diferentes componentes. Los detalles sobre el mecanismo de ejecución deberán ser reflejados en el Manual Operativo del Proyecto.
- 2.9 **Otros acuerdos y requisitos de gestión financiera.** Se dará seguimiento a los riesgos fiduciarios identificados durante el desarrollo del proyecto, se propondrán las acciones de fortalecimiento necesarias para contar con la seguridad razonable del uso adecuado y eficiente de los recursos y se harán las modificaciones a los arreglos fiduciarios que fueren necesarios para asegurar este objetivo.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-___/15

Honduras. Préstamo ____/BL-HO a la República de Honduras
Fortalecimiento Institucional y Operativo de la
Administración Tributaria

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la Republica de Honduras, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del fortalecimiento institucional y operativo de la administración tributaria. Dicho financiamiento, será hasta por la suma de US\$16.200.000 que formen parte de los recursos de la Facilidad Unimonetaria del Capital Ordinario del Banco, corresponde a un préstamo paralelo en el marco del alivio de la deuda multilateral y reforma del financiamiento concesional del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el __ de _____ de 2015)

LEG/SGO/CID/IDBDOCS#39732507
HO-L1108

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-___/15

Honduras. Préstamo ____/BL-HO a la República de Honduras
Fortalecimiento Institucional y Operativo de la
Administración Tributaria

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República de Honduras, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del fortalecimiento institucional y operativo de la administración tributaria. Dicho financiamiento, será hasta por la suma de US\$10.800.000 que formen parte de los recursos del Fondo para Operaciones Especiales del Banco, corresponde a un préstamo paralelo en el marco del alivio de la deuda multilateral y reforma del financiamiento concesional del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el __ de _____ de 2015)

LEG/SGO/CID/IDBDOCS#39732314
HO-L1108