



Project Completion Report



Préstamo CT Reforma Estructural
COSTA RICA
Project Number: CR0112
Loan: 1030/OC-CR

Impreso en : 2005-12-12 17:18:01

PCR



Table of Contents

| | |
|---|----|
| Información General | 1 |
| 1.1. Objetivo de Desarrollo | 1 |
| 1.2. Datos Básicos | 1 |
| 1.3. Resumen de Calificaciones | 2 |
| 1.4. Cronología del Proyecto | 3 |
| 1.5. Documentos de Referencia | 4 |
| Memorando del Banco | 5 |
| 2.0 Presentación del Proyecto | 5 |
| 2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos) | 5 |
| 2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto | 11 |
| 2.2. Análisis de la implementación | 15 |
| 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto | 15 |
| 2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP) | 18 |
| 2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto | 19 |
| 2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas | 20 |
| 2.3. Análisis de Sostenibilidad | 21 |
| 2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO) | 21 |
| 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto | 23 |
| 2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor | 26 |
| 2.5. Bases para la Evaluación Ex-post | 27 |
| 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones | 28 |
| Memorando del Ejecutor | 29 |
| 3.1. Memorando del Ejecutor | 29 |
| Minutas del CRG | 30 |
| 4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial) | 30 |
| Anexos | 31 |
| Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles) | 31 |



Table of Contents

| | |
|---|----|
| Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles) | 31 |
| Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados | 31 |
| Anexo 2 - Ultimo ISDP | 32 |
| Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto | 33 |
| Anexo 5 - Anexo Documental | 33 |



Información General

■ ■ 1.1. Objetivo de Desarrollo

1. Promover una función más efectiva del Estado.
2. Otorgar mayor espacio al sector privado en los sectores financiero y de infraestructura.

■ ■ 1.2. Datos Básicos

| | | | |
|---|---------------------------------|------------------|------------|
| Nombre del Proyecto | Préstamo CT Reforma Estructural | | |
| Número de Proyecto | CR0112 | Modalidad | PCTR |
| País | CR | Sector | RM |
| Fecha de Aprobación | 1997-07-30 | Fecha de Término | 2005-06-08 |
| Agencia(s) Ejecutora(s) | MINISTERIO DE HACIENDA | | |
| | | | |
| Monto del Préstamo/CT Original | \$12,650,000.00 | | |
| Monto del Préstamo/CT Actual | \$12,182,898.00 | | |
| Monto Cancelado del Préstamo/CT | \$467,102.00 | | |
| | | | |
| Costo Total del Proyecto (BID) (Actual) | \$18,910,000.00 | | |
| Costo Total del Proyecto (BID) (Original) | \$18,910,000.00 | | |



| Número de Préstamo/CT | Monto Original | Monto Cancelado | Monto Actual |
|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1030/OC-CR | \$12,650,000.00 | \$467,102.46 | \$12,182,897.54 |

■ ■ Personnel

| | |
|--|------------------------------------|
| Nombre de los Especialistas en la Sede | GIOVANNIG, MARKF, WILLIAMA |
| Nombre de los Especialistas en la Representación | RITARI, BETSYM, MIGUELLO |
| Autor del Memorando del Banco | |
| Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor | SERGIO JIMENEZ ALVARADO |
| Posición del autor del memorando del ejecutor | COORDINADOR DE LA UNIDAD EJECUTORA |

■ ■ 1.3. Resumen de Calificaciones

■ ■ 1.3.1. Calificaciones del PCR

| Por el Banco | Cal. | Por el Prestatario / Organismo Ejecutor | Cal. |
|--|------|--|------|
| • Efectividad en el Desarrollo (OD) | E | • Efectividad en el Desarrollo (OD) | |
| • Implementación del Proyecto (PI) | S | • Implementación del Proyecto (PI) | |
| • Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO) | R | • Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO) | |
| • Sostenibilidad (S) | P | • Sostenibilidad (S) | |
| • Desempeño del Organismo Ejecutor (DE) | S | • Desempeño del Banco (DB) | |

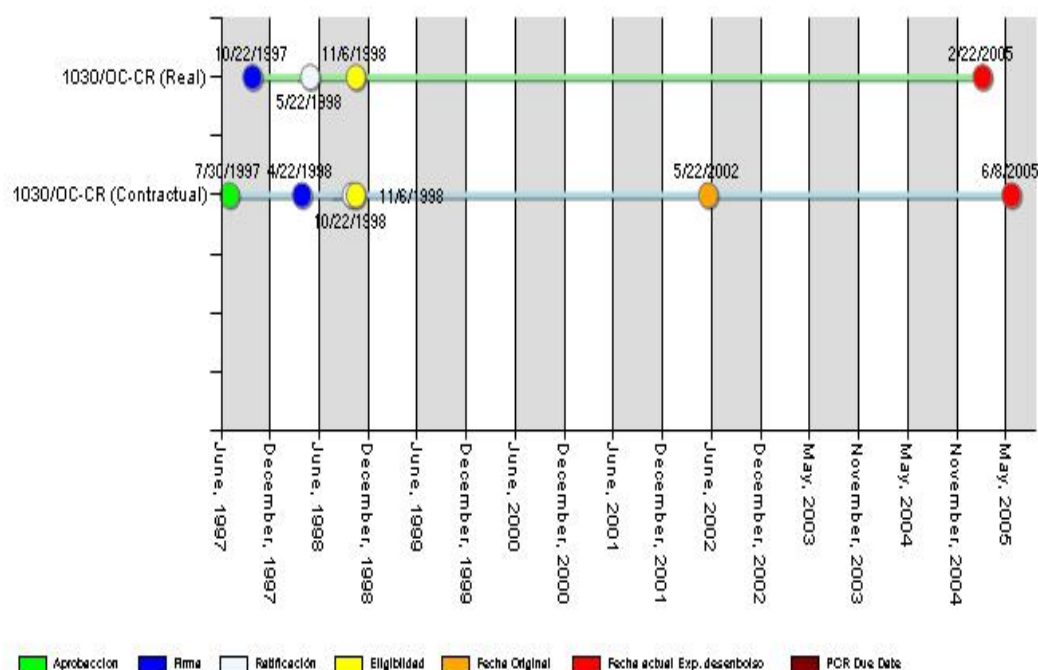


1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

| 2000 Dec. | 2001 Jun. | 2001 Dec. | 2002 Jun. | 2002 Dec. | 2003 Jun. | 2003 Dec. | 2004 Jun. | 2004 Dec. | 2005 Jun. |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| U | U | U | U | S | S | S | S | S | S |
| H | L | L | H | H | H | H | H | H | H |
| P | LP | LP | P | P | P | P | P | P | P |

PI = Progreso de la Implementación , SU = Supuestos , OD = Objetivos de Desarrollo

1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) :

Fecha de Evaluación de Medio Término :

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto :



■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

| | |
|--|--|
| Estrategia de País | |
| Actualización de la Estrategia de País | |
| Revisión de Cartera del Sector | |
| Ayudas Memoria Misiones Rev. Cartera | |
| Ayudas Memoria Misiones Administr. | |
| PCR - Anexo Documental | |



Memorando del Banco

■ ■ 2.0 Presentación del Proyecto

■ ■ 2.0.1 2.0.1 El problema, el proyecto y su contexto

A. El objetivo del proyecto fue apoyar acciones en pro de una profundización de la reforma del Estado costarricense y la apertura de dos importantes sectores al sector privado: el sector financiero (banca y seguros comerciales) y el de infraestructura (básicamente la concesión del espectro electromagnético administrado por el Estado). Con ello se buscaba hacer más eficiente la labor del Estado y reducir los costos de transacción para los usuarios. Por otra parte, el proyecto buscó dar más espacio a la iniciativa privada en áreas donde se encontraron rezagos en términos de competitividad, concretamente en la provisión de servicios financieros y de telecomunicaciones. El diseño del proyecto partió del supuesto que acciones como la privatización de bancos estatales y de la empresa estatal de seguros, y la apertura al sector privado del mercado de servicios de telecomunicaciones era posible realizar en Costa Rica sin mayor oposición de grupos de interés importantes. Ocurrió, sin embargo, que muy poco tiempo después de la aprobación del préstamo 1030/OC-CR por la Asamblea Legislativa un intento de apertura del sector de telecomunicaciones por parte de la Administración Rodríguez Echeverría dio origen a una protesta social de amplio alcance nacional. La no viabilidad política de algunos componentes del proyecto se hizo evidente muy pronto, lo cual llevó a una reformulación excluyendo los componentes sensiblemente políticos para sustituirlos por otros de carácter técnico más neutral y menos polémicos.

■ ■ 2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)

■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

■ Modernización del Estado.

1. Modernización de la Administración Pública.

1.1. Sistema Nacional de Evaluación consolidado como mecanismo de rendimiento de cuentas ante la sociedad civil.

1.2. Gestión de empleo público modernizado.

1.3. Estrategia de Gobierno Digital implementada aprovechando los recursos de la tecnología de la información para aumentar la eficiencia, efectividad y transparencia de la gestión del Estado.



Planificado

- 1.1.1. A noviembre 2002, los Compromisos de Resultados operan para las 43 instituciones del Estado que han sido definidas como prioritarias por el Sr. Presidente
- 1.1.2. El Proyecto de Reforma del Marco Legal de la Administración Pública desarrolló todas las actividades programadas y fueron presentados los proyectos de ley a la Asamblea Legislativa en agosto del 2002.
- 1.2.1. A noviembre 2002 la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) opera como órgano contralor y emisor de políticas de empleo público y de administración pública del recurso humano.
- 1.3.1. Documento oficial sobre Estrategia Nacional de Gobierno Digital, para Junio 2005.

Medio de verificación: Informe Semestral de Progreso.

Logrado

1. Para el 2004 se aplican los Compromisos de Resultados para 104 instituciones, las cuales son de alta prioridad en términos del Presupuesto Nacional.
2. Se elaboró un marco conceptual de cómo debería funcionar el Estado Costarricense, se produjo un anteproyecto de Ley Orgánica de la Administración Pública, el cual fue dictaminado por la Asamblea Legislativa en abril de 2002, y se elaboró un anteproyecto de Ley de la Función Pública.
3. Se realizó un diagnóstico del empleo público, como parte del diseño de nuevos modelos desconcentrados de gestión de recursos humanos, y un anteproyecto de Ley de Empleo Público
4. El Gobierno espera presentar el documento oficial sobre la Estrategia de Gobierno Electrónico para finales de setiembre 2005. Los estudios están en marcha, coordinados por la Comisión Nacional de Tecnologías de la Información adscrita al Ministerio de Ciencia y Tecnología.

Análisis

Si bien los Compromisos de Resultados aplican para las 104 instituciones bajo el Sistema Nacional de Evaluación (SINE), los incentivos y grado de compromiso para el logro de las metas todavía es débil. En la práctica se trata de compromisos morales de los funcionarios. El sistema adolece de falta de un liderazgo más fuerte por parte del Ministerio de Planificación y el SINE para obtener mejores resultados. Los proyectos de ley en materia de administración pública fueron presentados al Congreso en el 2002, pero aún no han sido aprobados. El retraso obedece a aspectos de prioridad dentro de la agenda parlamentaria, pero existe interés en el tema. El fortalecimiento de la Dirección Nacional de Servicio Civil no ha sido del todo eficaz, básicamente por problemas de coordinación y comunicación entre los funcionarios encargados de tomar las decisiones.

En general, si bien no se alcanzaron todas las metas previstas, se plantearon bases que permitirán lograrlas una vez resueltos los aspectos de consenso y coordinación institucional.

 Fortalecimiento del Sistema de Administración Financiera.

Planificado

- 2.1. A noviembre de 2002 la asignación de recursos presupuestarios en el Sector Público se realiza en función de la productividad institucional y la evaluación de la eficacia de la ejecución presupuestaria. Cubre al 20% de las instituciones que ejecutan el 80% del gasto público.
- 2.2. Desde noviembre de 2002 se aplica el principio de caja única en el manejo de los recursos líquidos del gobierno central, y se continúa con la fase de acoplamiento con el Sistema Integrado de Pagos del Banco



Central.

2.3. Desde junio 2002 opera el sistema Sistema Integrado de Gestión de la Administración Financiera y el Sistema de Contratación Administrativa con cobertura de todos los Ministerios, emitiendo información transaccional y gerencial en línea para la toma de decisiones.

2.4. A diciembre 2003 se ha reducido en un 20% el tiempo de trámite de los documentos de ejecución presupuestaria.

Medio de verificación: Informes Semestrales de Progreso.

Logrado

1. La evaluación del desempeño presupuestario incorpora los aspectos de productividad institucional pero solo para muy pocos ministerios al cierre del 2004. Se espera que en el 2005 la cobertura se extienda a un 90% de las instituciones del Gobierno Central.

2. Desde febrero de 2004 funciona el modelo inicial, que otorga a 60 entidades públicas la potestad de tener cuentas en los bancos comerciales pero sujeto al control de la Tesorería Nacional y a que los excedentes se trasladen periódicamente a la Caja Unica del Estado. Desde mediados de 2003 se lleva al cabo el plan piloto por medio del cual se integran a la Caja Unica 5 instituciones adscritas a ministerios que mantienen sus cuentas en el Banco Central de Costa Rica y cuyos presupuestos son significativos en términos de volumen de transacciones y montos.

3. El Sistema Integrado de Gestión de la Administración Financiera entró en operación a inicios del 2003. Incorpora a todos los ministerios y al Tribunal Supremo de Elecciones, permitiendo la realización de gestiones en línea.

4. No existen registros en la Tesorería Nacional que permitan medir la reducción en el costo de transacción (tiempo de trámite para el pago a proveedores).

Análisis

Los logros obtenidos contribuirán a una gestión financiera más eficiente del sector público en los próximos años, en beneficio de las finanzas del Estado y de los usuarios de los servicios públicos. Con respecto a los costos de transacción atribuibles al sistema de caja única, cabe indicar que el pago en sí al proveedor vía transferencia bancaria es inmediato.

Desarrollo del Sistema Financiero.

3.1. Desarrollo del Sector Bancario (sujeto a reformulación parcial).

3.2. Sistemas de regulación prudencial funcionando. Mayor competencia entre los bancos estatales y privados.

3.3. Mejorar el manejo de la política macroeconómica.

Planificado

3.1.1 A diciembre 2003 un mayor porcentaje de participación del sector privado en el sistema financiero, tanto en crédito como captación de depósitos.

Medio de verificación: estadísticas monetarias mensuales del Banco Central

3.2.1. A diciembre 2003 la SUGEF tiene sistemas y la capacidad técnica del personal para fiscalizar adecuadamente el sistema de entidades financieras, y concluye proyecto de ley sobre supervisión consolidada de grupos financieros para ser presentado a la Asamblea Legislativa.

Medio de verificación: informe final de consultoría



3.3. A noviembre 2002 el BCCR cuenta con modelos macroeconómicos adecuados y economistas capacitados para preparar los estudios técnicos de política monetaria preventiva con periodicidad semianual.

Medio de verificación: documentos semianual de programación monetaria elaborados por el Banco Central.

Logrado

1. A diciembre de 2003 el porcentaje de participación de la banca privada dentro del total de captaciones del público en el Sistema Bancario Nacional es de 30.6%, en comparación con 28.0% en el 2001. Con respecto al crédito la participación de la banca privada es de 52.7% en 2003 en comparación con 48.8% en 2001.

2. A diciembre 2004 la SUGEF tiene sistemas para capturar en línea información financiera de los entes supervisados, cuenta con personal capacitado y concluye proyecto de ley para la supervisión consolidada de grupos financieros.

3. A noviembre 2002 el Banco Central cuenta con modelos macroeconómicos adecuados y economistas capacitados para preparar estudios técnicos de política monetaria preventiva con periodicidad semestral.

Análisis

El proyecto fue exitoso en concluir los productos para propiciar una mayor participación del sector privado en el sistema financiero, en fortalecer los mecanismos de supervisión financiera, y en dotar a las autoridades de instrumentos adecuados para el diseño y monitoreo de la política monetaria.



Desarrollo del mercado de valores.

Planificado

4.1. Mercado secundario de deuda pública funciona desde finales de 2001.

Medio de verificación: estadísticas mensuales de la Bolsa Nacional de Valores sobre transacciones bajo el mecanismo de subasta.

4.2. El Registro Central de Anotación en Cuenta en plena operación a diciembre 2003.

Medio de verificación: Informe Semestral de Progreso.

Logrado

1. El mercado secundario de deuda pública por subasta funciona desde 1998.

2. El Sistema de Anotación en Cuenta fue concluido en setiembre 2004.

Análisis

El Sistema de Anotación en Cuenta sufrió atrasos en su implementación debido a problemas con la infraestructura de telecomunicaciones (satelital) ofrecida por las entidades públicas proveedoras del



servicio. Por otra parte, si bien el producto se concluyó en octubre 2004 no pudo entrar en operación en forma inmediata debido a cuestionamientos de la Contraloría General de la República en cuanto a la facultad legal del Banco Central de Costa Rica, propietario del sistema, para transferir la administración del mismo al sector privado.

Sistema de Pensiones.

5.1. Dirección Nacional de Pensiones del Ministerio de Trabajo fortalecida en su gestión administrativa y financiera

Planificado

5.1.1. El tiempo de transacción para el otorgamiento o denegación de pensiones públicas es reducido a 2 meses

Medio de verificación: Informe Semestral de Progreso

5.1.2. El nivel de automatización de trámites es de 75%

Medio de verificación: Informe Semestral de Progreso.

Logrado

1. El tiempo de trámite para solicitudes normales es de 4 meses, y de 2 meses para solicitudes de revisión y traspasos.

2. Con la depuración del 80% de los expedientes el nivel de automatización es de 65%.

Análisis

La depuración de la base de datos para solicitudes de pensión y revisiones no se pudo completar, por lo que no se lograron las metas propuestas. El problema se centró en la falta de un mayor compromiso político de los funcionarios para adoptar una plataforma tecnológica para mejorar la atención por medios computarizados, así como en implementar una nueva estructura orgánica en la Dirección Nacional de Pensiones. No obstante, los productos entregados han permitido a las autoridades mejorar la detección de casos irregulares en el otorgamiento de pensiones.

Desarrollo del Sector de Infraestructura :

6.1. Apertura en telecomunicaciones

Planificado

6.1.1. Oferta de servicios privados competitivos de Internet a mayo 2002.

Medio de verificación: proyecto de ley aprobado por la Asamblea Legislativa.

Logrado

1. No se presentó a la Asamblea Legislativa el proyecto de ley para la apertura del mercado de telecomunicaciones.



Análisis

El proyecto de ley que permitía la oferta privada de servicios de Internet no llegó a presentarse a la Asamblea Legislativa, por decisión política de retirar el proyecto. El entorno político imperante en el momento no era propicio, en general, a la apertura del mercado de servicios públicos y al rompimiento de monopolios estatales. Estos aspectos fueron incluidos en la negociación del tratado de libre comercio entre Centroamérica, República Dominicana y los Estados Unidos (CAFTA).

Fortalecimiento del Sistema Tributario.

3.1. Sistema tributario modernizado, con leyes que permiten una recaudación sencilla y equitativa y una administración ágil que cobra lo debido.

3.2. Servicio aduanero mejorado en el cobro de aranceles e impuestos, y como facilitador del comercio internacional.

Planificado

3.1.1. Para diciembre 2003, el índice de presión tributaria se ubica en 15%.

Medio de verificación: estadísticas del Ministerio de Hacienda

3.1.2. Para diciembre 2003, el índice de regularización (aceptación de parte del contribuyente del cobro auditado) es del 60%.

Medio de verificación: estadísticas del Ministerio de Hacienda

3.2.1. Para diciembre 2003, la recaudación promedio de declaración electrónica es de 38% por tributación y 36% por Aduanas, para un total del 76% de la recaudación.

Medio de verificación: estadísticas del Ministerio de Hacienda

Línea de base: a diciembre 2002 el Índice de presión Tributaria es 12.6%, el Índice de Regularización es de 48%.

Medio de verificación: estadísticas del Ministerio de Hacienda e Informes Semestrales de Progreso.

Logrado

1. A diciembre 2003 el Índice de Presión Tributaria se ubicó en 13.2%.

2. La meta del Índice de Regularización se alcanzó a diciembre 2004.

3. Para diciembre 2003 la recaudación de impuestos por declaración electrónica es del 70% solo por tributación, ya que la declaración electrónica por aduanas aún estaba en proceso de desarrollo.

Análisis

El Índice de Presión Tributaria no refleja las reformas administrativas apoyadas con los productos del préstamo. Esto se debe a varias razones, la mayoría ajenas al proyecto: modificación en la estructura de algunos impuestos indirectos; el atraso que ha sufrido la aprobación de la reforma tributaria que el Poder Ejecutivo envió a la Asamblea Legislativa a finales del 2002; atrasos en la puesta en marcha del nuevo sistema aduanero digitalizado; la plataforma informática del Ministerio de Hacienda para el pago en línea de los impuestos solo opera para el grupo de grandes contribuyentes. En el caso de aduanas la implementación de la plataforma electrónica se concluyó a finales de 2004, pero no entró en la fase de producción por retrasos en la etapa de pruebas de rendimiento y postergaciones solicitadas por los usuarios del nuevo sistema.



■ ■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- -Sistema de tecnología aduanera digitalizado
- Sistema de Caja Única del Estado Costarricense.
- Sistema de captura y verificación de datos para la supervisión financiera y bancaria
- Sistema de información para la verificación de las metas del Plan Nacional de Desarrollo
- Sistema de Anotación en Cuenta (desmaterialización de títulos valores)
- Proyectos de Reforma del Marco Legal de la Administración Pública Costarricense

- -Modelos de formulación de la política monetaria
- Sistema de compras electrónicas del Estado
- Sistema Integrado de Información para la Administración Tributaria

■ ■ 2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto

■ ■ 2.1.2 Objetivos de desarrollo

- | | |
|--|--|
| <p>1. Promover una función más efectiva del Estado.</p> <p>2. Otorgar mayor espacio al sector privado en los sectores financiero y de infraestructura.</p> | <p>1.1. Los ingresos del Estado aumentan en términos reales por año, relativo al crecimiento del PIB, a partir de 1999.</p> <p>Medio de verificación: estadísticas del Ministerio de Hacienda.</p> <p>1.2 Los egresos públicos se priorizan en educación, salud, seguridad ciudadana y justicia a partir de 1999.</p> <p>Medio de verificación: estadísticas del Ministerio de Hacienda.</p> <p>2.1 Aumento en la participación y oferta privada en el sector bancario, mercado de capitales, seguros y pensiones a partir de 2001.</p> <p>Medio de verificación: estadísticas del Banco Central.</p> <p>2.2. Aumento en la participación privada en infraestructura a partir de 2000.</p> <p>Medio de verificación: estadísticas de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos.</p> |
|--|--|

■ ■ 2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)

- A.** 1. Durante el período considerado los ingresos del estado no mantuvieron una tendencia definida en su tasa de crecimiento real con respecto al crecimiento del PIB. Se observó un crecimiento muy favorable en 2001 y 2003, años en los que se aplicaron reformas tributarias. En el 2003 el crecimiento de los ingresos fue consistente con una elevada tasa de crecimiento del producto, la cual no fue sostenible el año siguiente. En consecuencia, se registró una desaceleración en la tasa de crecimiento de los ingresos tributarios. En la medida que el comportamiento de los ingresos se vio afectada por la evolución del PIB y la aplicación de reformas tributarias temporales, resulta difícil separar estos factores del efecto de los productos entregados, al menos durante la vigencia del programa. En todo caso, no se esperaría que el programa haya impactado significativamente los ingresos, debido a que los productos entregados no entraron en plena operación durante la



vigencia del préstamo.

| | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Ingresos tributarios (% real) | 7.8 | 1.9 | 6.5 | 2.1 | 7.3 | 3.5 |
| Producto Interno Bruto (% real) | 8.2 | 1.8 | 1.1 | 2.9 | 6.5 | 4.2 |

2. En cuanto a los egresos, las estadísticas muestran la prioridad otorgada por el Estado al sector social durante la vigencia del préstamo, lo cual contribuyó al logro del objetivo de desarrollo.

| | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|---|------|------|------|------|------|
| Gasto social/PIB (%) | 15.9 | 17.3 | 18.7 | 19.7 | 19.9 |
| Gasto social/gasto total Gobierno General (%) | 70.7 | 74.9 | 74.2 | 76.4 | 79.4 |

3. La participación del sector privado en el sector bancario aumentó sostenidamente desde 2001

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|------|------|------|------|------|
| Crédito banca privada/sistema bancario (%) | 47.9 | 48.8 | 49.3 | 52.7 | 53.7 |
| Captaciones banca privada/sistema bancario (%) (captaciones del público) | 24.3 | 28.0 | 29.5 | 30.6 | 29.7 |

La mayor participación del sector privado en el sector bancario puede atribuirse a una mejor regulación y supervisión de los bancos, lo cual se logró con el apoyo del préstamo, trayendo como consecuencia una mayor confianza del público en el desempeño de las instituciones privadas.

4. La apertura al sector privado de servicios de telecomunicaciones no se logró debido a la falta de apoyo político para llevar a cabo las reformas.

■ 2.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (outcomes) e impactos iniciales

A. La evaluación del Programa 1030/OC-CR no puede ser hecha conforme a los criterios cuantitativos usuales, que son útiles para programas más focalizados, cuyas reformas están en plena operación y una parte importante de los logros son de índole netamente cuantitativa y para los cuales se dispone de indicadores de impacto. No es este el caso del proyecto analizado, cuyos principales efectos son básicamente de naturaleza cualitativa. No obstante, hasta el momento pueden identificarse algunos impactos iniciales:

1. El sistema de verificación y captura de información de los intermediarios financieros contribuyó a



mejorar la labor de supervisión de los entes regulados, generando mayor confianza por parte del público. Ello se manifestó en una mayor captación y atención de la demanda crediticia por parte de la banca privada.

2. Con el sistema de Caja Unica del Estado se ha logrado una gestión más eficiente en la administración del efectivo y un ahorro financiero para el Gobierno Central. El ahorro en intereses por deuda interna correspondiente a las inversiones de fondos excedentes de las instituciones del Estado invertidos en títulos públicos se estima en US\$ 20 millones anuales. Con el sistema de Caja Unica las entidades no pueden seguir la costumbre de invertir recursos ociosos en títulos del estado. También hay un ahorro por concepto de comisiones bancarias pagadas, que con el sistema de Caja Unica se reducen considerablemente. Este ahorro no ha sido cuantificado aún.

■ 2.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (outcomes) e impactos

- A.
1. La mayor confianza del público en los intermediarios financieros privados aumenta su captación del ahorro y su posibilidad de atender una mayor demanda crediticia, en beneficio de las inversiones productivas, el crecimiento y la generación de empleos. Cabe indicar que los bancos comerciales privados son menos conservadores que sus similares estatales en el financiamiento de actividades económicas nuevas.
 2. Hacia futuro se espera que la consolidación del sistema de Caja Unica redunde en mayores ahorros, en beneficio de las finanzas del Gobierno y su capacidad de atender las demandas de la sociedad.
 3. El nuevo sistema de aduanas tendrá un efecto importante en el control de los ingresos por aduanas en los próximos años, al eliminar el trasiego de documentos físicos. De esta manera el nuevo sistema reducirá los costos de transacción para los usuarios del sistema (menor duración de los trámites) y el riesgo de corrupción. Con ello el sistema contribuirá también a elevar la competitividad de los productores nacionales.
 4. El sistema de Anotación en Cuenta contribuirá a futuro a una mayor profundización del mercado de capitales, propiciando una oferta más diversificada de títulos valores, generando al mismo tiempo opciones de financiamiento para la inversión en beneficio del crecimiento y la generación de empleos.

■ 2.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos)

- A.
1. Voluntad política para llevar a cabo oportunamente las reformas que implica un proceso de modernización. Sin este requisito el proceso de modernización se debilita, los logros se diluyen en el tiempo y no se alcanzan los objetivos de desarrollo.
 2. Una cultura institucional receptiva al cambio. Todo proceso de cambio genera desconfianza y temor. Ante ello, los afectados pueden constituir barreras que terminan anulando los efectos e impactos de los productos, o bien dilatándolos en el tiempo para minimizarlos.
 3. Adecuado conocimiento del contexto económico, social y político en el que se desarrolla el proyecto. La ausencia de tal conocimiento puede llevar a establecer supuestos que no se ajustan a la realidad del país.
 4. Explicar claramente los objetivos y alcances del proyecto a la sociedad civil, especialmente a los grupos beneficiarios, a fin de lograr consensos y apoyo a las reformas. De esta manera se facilita la ejecución de los diversos componentes del programa.
 5. Anticipar y evaluar adecuadamente los riesgos jurídicos que puede enfrentar el programa (riesgo de que una interpretación legal posterior a la aprobación y firma del contrato no permita la ejecución de algún producto, provocando una paralización o incluso reformulación del proyecto, con la consiguiente pérdida de tiempo recursos para el país y el Banco.
 6. Evaluar anticipadamente el marco institucional del país que servirá de apoyo al programa. Si estos elementos presentan debilidades la plataforma de ejecución es frágil, atentando contra la



viabilidad de los productos y el logro de los objetivos de desarrollo.

■ 2.1.2.5. Pregunta piloto No.1 (opcional). Distribución de los beneficios del proyecto en la población objetivo

A.

■ 2.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (opcional). Efectos adversos del proyecto

A.

■ 2.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (opcional). Contribución al logro de las metas nacionales / sectoriales / Estrategia de País

A.

■ 2.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (opcional). Adaptación del proyecto a cambios en el entorno

A.

■ 2.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

A. No aplica.

■ 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

A. No aplica.

■ 2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD)

Teniendo en cuenta la totalidad de los análisis realizados en las secciones 2.1.1 y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo (ME)

☒ Efectivo (E)

☐ Poco efectivo (PE)

☐ Inefectivo (I)

A. A pesar de que la mayoría de los productos se concluyeron hacia el final del período de vigencia del programa, y que por tanto solo es posible identificar y cuantificar algunos pocos efectos intermedios e impactos iniciales, el proyecto logró sentar bases sólidas para un proceso de modernización del Estado que tendrá importantes efectos e impactos futuros en el desarrollo del país en los próximos años. Los avances en la adopción de tecnologías de la información y comunicaciones para un desempeño más eficaz del Estado con productos como el Sistema de Anotación en Cuenta, Caja Unica del estado, sistema digitalizado de aduanas y compras electrónicas no solo han contribuido a fomentar un cambio cultural en ciertas áreas de la Administración Pública, sino que ofrecen claros beneficios cualitativos y potencialmente importantes impactos cuantitativos, que en principio están llamados a mejorar la eficiencia del Estado en beneficio de los ciudadanos.



■ ■ 2.2. Análisis de la implementación

■ ■ 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

■ ■ 2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

| | |
|--|--|
| 1. Análisis de problemas | Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A |
| 2. Estrategia de intervención | Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A |
| 3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados | Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A |
| 4. Identificación de productos (outputs) esperados | Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A |
| 5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados | Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A |
| 6. Indicadores de productos (outputs) esperados | Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A |
| 7. Línea de base de efectos (outcomes) esperados | Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A |



| | | |
|---|-------------------|------------------------------|
| 8. Línea de base de productos (outputs) esperados | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 9. Supuestos de productos a efectos | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 10. Plan de monitoreo | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 11. Plan de adquisiciones | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 12. Calendario de inversiones | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |

2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

- A.**
1. El Programa no contó con una metodología apropiada para la medición del desempeño. La fase de diseño no incluyó la definición de una línea de base e indicadores de efectos esperados. En muchos casos la información sobre indicadores fue referida al Informe de Progreso preparado por el Ejecutor, sin que éste contara con una capacitación para la preparación y monitoreo de esos indicadores.
 2. Muchos indicadores se definieron en forma cualitativa, lo cual dificultó su medición. Algunas actividades (insumos) no se vincularon a productos concretos. El programa se diseñó en términos muy amplios, con una gran cantidad de componentes, subcomponentes, actividades y productos entregables. Programas con estas características presentan normalmente problemas de ejecución.
 3. Se adoptaron supuestos que no se ajustaban a la realidad política del país. En el diseño del programa no se prestó suficiente atención a los riesgos políticos, jurídicos, ideológicos, de cultura burocrática, etc., que podían enfrentar algunos componentes y para anticiparlos desde un principio.

2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)

- A.**
1. Se definieron indicadores de desempeño.
 2. La Unidad Ejecutora conformó un equipo de especialistas en componentes clave encargados de cuantificar algunos de los indicadores propuestos.
 3. Se reformuló el proyecto con el fin de excluir componentes sin viabilidad política.

2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

- A.**
1. Definir claramente la línea de base y los indicadores de desempeño durante el diseño de la operación, junto con el Ejecutor.
 2. Mantener el esquema de evaluación ex-post, cuyo costo se incluya en el financiamiento, y se realice dentro del plazo de ejecución.
 3. Anticipar potenciales riesgos del proyecto y preparar planes de mitigación.



2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

| | |
|--|--|
| Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información) | Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A |
| Recolección de información de línea de base de efectos | Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A |
| Recolección de información de línea de base de productos | Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A |
| Recolección, análisis y reporte de información sobre insumos disponibles y actividades realizadas | Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A |
| Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados | Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A |
| Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional | Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A |

2.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación

- A.**
1. El programa incluyó una gran cantidad de componentes y productos. Ello hizo que gran parte del tiempo del Ejecutor fuera dedicado a la administración del préstamo (incluyendo procesos de licitación y desembolsos) y menos a las tareas de seguimiento y medición de impactos.
 2. Lo anterior se reflejó en los Informes de Progreso del Ejecutor, los cuales enfatizaban la descripción de los productos y actividades realizadas y menos los efectos que estaban teniendo. En consecuencia, el valor gerencial de dichos informes fue limitado.
 3. Se encontró que el Ejecutor no tenía la capacitación adecuada para llevar a cabo las tareas de medición de efectos e impactos.

2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas)

- A.**
1. El Ejecutor conformó un equipo de especialistas encargado de asesorar en el seguimiento de los productos y actividades y proponer indicadores de desempeño.
 2. Se definieron indicadores de desempeño durante la ejecución.
 3. Se utilizó la supervisión ex-post en adquisiciones para que el Ejecutor contara con más tiempo para el seguimiento y medición de los efectos del proyecto.

2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

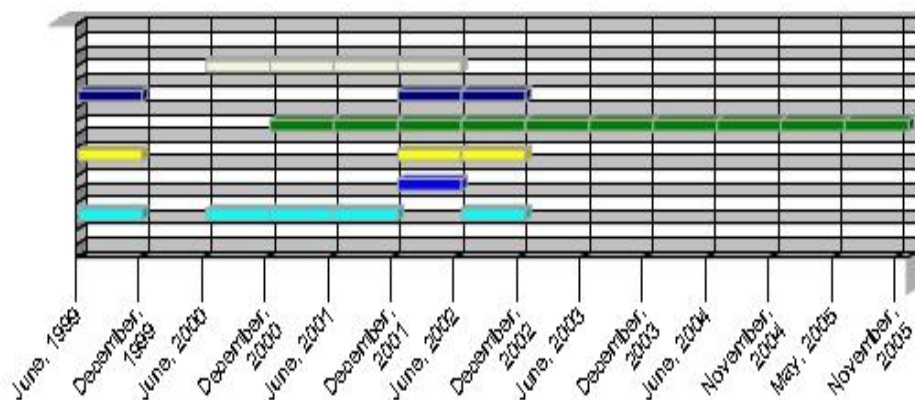
- A.**
1. Disponer desde el inicio del proyecto de indicadores de línea de base para la medición de efectos y productos esperados.
 2. Definir desde el diseño del Proyecto las instancias que deben suministrar la información requerida, de manera que ésta sea remitida a la Unidad Ejecutora en forma sistemática.



3. Prever desde el diseño del proyecto la capacidad del Ejecutor para desarrollar efectivamente las tareas de monitoreo y medición de efectos e impactos. Si tal capacidad es débil, incluir financiamiento para fortalecerla.

2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)

Factores que afectaron la ejecución del proyecto según el período en que fueron reportados en el ISDP

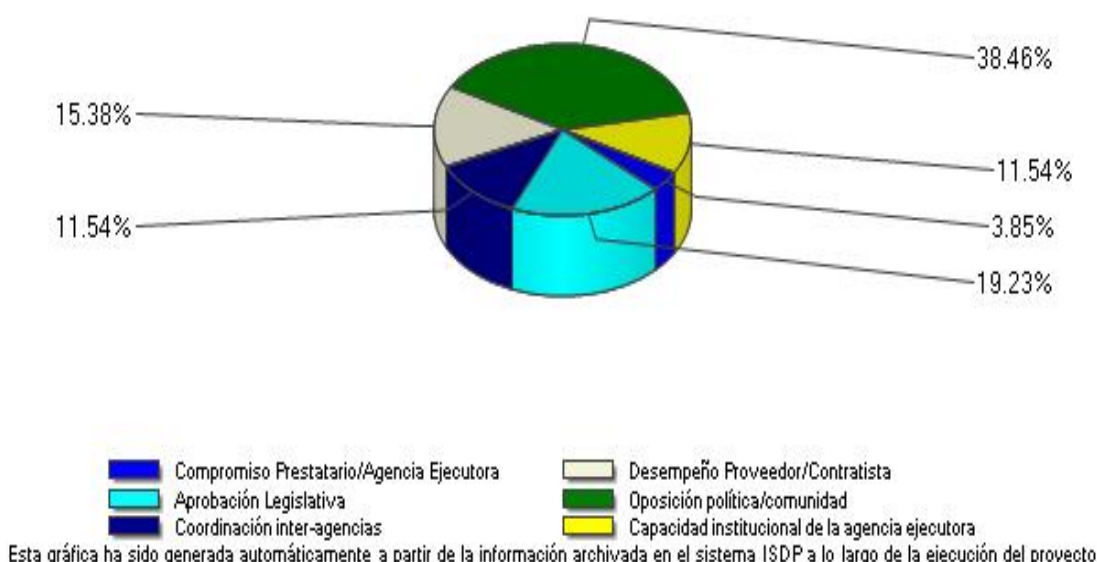


■ Aprobación Legislativa
■ Compromiso Prestatario/Agencia Ejecutora
■ Capacidad institucional de la agencia ejecutora
■ Oposición política/comunidad
■ Coordinación inter-agencias
■ Desempeño Proveedor/Contratista

Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto



Factores que afectaron la ejecución del proyecto según número de ocurrencias en el ISDP



■ 2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

■ 2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos

- A.**
1. Falta de consenso político para llevar a cabo algunas de las reformas planteadas en el programa. Ello obligó a eliminar actividades relacionadas con apertura de mercados y privatizaciones y los productos relacionados por ser políticamente inviables.
 2. En algunos casos la propia obsolescencia de los sistemas constituyó un incentivo para, con el suficiente liderazgo, sustituirlos por esquemas mejores (caso de Aduanas y Pensiones). Sin embargo, cuando el liderazgo no fue claro y el compromiso del prestatario no fue firme la resistencia burocrática impidió reformar sistemas y prácticas obsoletas e ineficientes, creando retrasos considerables en el tiempo previsto para concluir los productos.
 3. El riesgo jurídico se materializó en el componente de modernización aduanera. Aunque la Procuraduría General de la República aprobó la contratación directa de consultores en el contrato de préstamo, la Contraloría General de la República tuvo un criterio diferente y la objetó, argumentando su responsabilidad legal de revisar y refrendar los contratos. Esto ocasionó atrasos considerables que afectaron la conclusión de los productos en el tiempo estimado.

■ 2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos

- A.**
1. El estatus legal de la Unidad Ejecutora Central (UEC), como ente desconcentrado con poder de contratación y decisión, adscrito al Ministerio de Hacienda fue fundamental en la implementación de los componentes del programa.
 2. La posibilidad de contratar expertos por servicios profesionales, remunerados contra la entrega de los productos, fue un factor importante que permitió una ejecución más expedita que lo que



hubiera sido de otra forma.

3. La UEC se conformó con profesionales de suficiente capacidad y conocimiento de los procesos administrativos propios de la actividad (redacción de términos de referencia, planes de acción, carteles de licitación, evaluación de ofertas, contratos, pagos, etc.). Este fue quizá el principal factor de éxito en la obtención de los productos. Un indicador relevante es que durante la ejecución del programa se presentaron muy pocos recursos de protesta contra procesos licitatorios.

■ 2.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes)

- A. 1. Inviabilidad política para la consecución de algunas reformas propuestas en el programa (apertura de mercados de servicios de telecomunicaciones y reestructuración de bancos estatales). Los efectos esperados en términos de mayor oferta de servicios y mayor espacio a la iniciativa privada no se lograron por esta vía.
- 2. Resistencia al cambio de algunos funcionarios en instituciones beneficiarias del programa. Ello impidió que se materializaran impactos importantes (por ejemplo, en pensiones y Servicio Civil) y un mejor servicio al cliente (el ciudadano).
- 3. El riesgo legal que se materializó en el Sistema de Anotación en Cuenta. Si bien el programa previó la posibilidad del traspaso de la administración del sistema desde el Banco Central a una sociedad privada, esto fue objetado por la Contraloría General de la República. En consecuencia, no se ha producido el efecto esperado de una mayor profundización en el mercado de valores.

■ 2.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes)

- A. Un factor positivo para la obtención de algunos efectos fue el apoyo político al más alto nivel en la figura del Ministro de Hacienda, quien asumió el liderazgo del proceso. Por su medio se lograba solucionar problemas que requerían la participación de otras esferas de poder político. La operación de grupos colegiados o comités de coordinación de alto nivel presentaba el problema de que sus miembros no se identificaron plenamente con el Programa, y además no disponían de tiempo para asistir a reuniones. Por ello, fue necesario sustituir ese sistema por reuniones bilaterales para resolver problemas específicos.

■ 2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

- A. 1. Al detectarse la incapacidad técnica del Ejecutor para monitorear los efectos de los productos, se contrató personal técnico especializado en áreas clave, de acuerdo con las necesidades del Ejecutor, lo que permitió mejorar los procesos en esas áreas.
- 2. La realización de reuniones bilaterales entre el Ministro de Hacienda y los jefes de instituciones beneficiarias para resolver problemas fue un mecanismo ágil que dio fluidez al programa y mantuvo la coherencia global dentro del marco de la estrategia de modernización del Estado.

■ 2.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos (medidas alternativas)

- A. 1. Definir durante la etapa de diseño y con el insumo del análisis institucional los mecanismos de coordinación, consulta y resolución de conflictos entre el órgano responsable del programa y las entidades beneficiarias.
- 2. Realizar un cuidadoso análisis de la capacidad institucional del Ejecutor y de las entidades beneficiarias del proyecto. Ello incluye además el contexto político y legal que enmarca sus actividades y responsabilidades.



3. Si el análisis institucional revela debilidades del Ejecutor en temas de gestión, asegurarse que la Unidad Ejecutora cuente con el recurso humano idóneo en áreas estratégicas y de gestión.

2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto (IP)

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

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

A. Se obtuvo un 85% de los productos del Programa con la calidad esperada y con costos razonables. Ello se considera satisfactorio tomando en cuenta que el programa experimentó interrupciones por causas externas, tales como la falta de decisiones jurídico-administrativa al inicio de la ejecución y la necesidad de reformular el programa. Las intervenciones realizadas para mejorar los aspectos de gestión fueron efectivas en contribuir a la obtención de los productos.

2.3. Análisis de Sostenibilidad

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

| Fortalecido / Mejorado | Si | No | N/A | Nivel | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | | | Nac | Reg | Loc |
| 1. Marco legal y regulatorio | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Procedimientos, manuales, guías operacionales | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.1. Capacidad de la alta gerencia | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.2. Capacidad de la mediana gerencia | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.3. Capacidad de sistemas de información | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E) | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.5. Servicio al cliente | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Estructura funcional y organizacional | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Planeación | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Presupuestación / Gerencia financiera | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



| | | | | | | |
|---|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| 7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Personal / desarrollo de recursos humanos | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Adquisiciones | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

■ 2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

- A.**
1. Se logró desarrollar un nuevo concepto en la función aduanera, con un enfoque más gerencial apoyado en sistemas informáticos modernos siguiendo las mejores prácticas internacionales. Con el nuevo sistema se podrá lograr una mejor gestión de los ingresos por aduanas, con mayor seguridad y efectividad en el control de la evasión y el fraude.
 2. El marco de supervisión financiera aplicado por la Superintendencia General de Entidades Financieras cuenta hoy con un mayor alcance y mejores instrumentos de control.
 3. El sector público ha mejorado sus mecanismos de pago, presupuestación, compras y control del efectivo con el apoyo de instrumentos informáticos.
 4. El sistema financiero cuenta con un Sistema de Anotación y Liquidación Automático de títulos valores, basado en la desmaterialización de los mismos. El sistema permitirá agilizar y normalizar las transacciones, transmitiendo una mayor confianza a los inversionistas.
 5. El Poder Ejecutivo cuenta con una metodología para evaluar el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo.
 6. Los proveedores del sector público disponen de un sistema electrónico para presentar sus ofertas en línea.

■ 2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor

- A.**
1. La Unidad Ejecutora introdujo una modalidad de trabajo orientada a la consecución de productos de calidad, en tiempo y costo razonables.
 2. Al finalizar el proyecto el recurso humano institucional que conformaba la Unidad fue reasignado a otras unidades ejecutoras de diferente naturaleza, lo cual redundó en un aprovechamiento de la experiencia y facultades del personal de la Unidad Ejecutora.
 3. Inicio de una cultura de gestión de proyectos, la cual debe de ser impulsada para lograr mayores alcances en el futuro, en el diseño y ejecución de nuevos proyectos institucionales o nacionales.

■ 2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

Califique la contribución del proyecto al fortalecimiento institucional / organizacional en el país prestatario y el Organismo Ejecutor

☐ Muy Relevante (MR) ☒ Relevante (R) ☐ Poco Relevante (PR) ☐ Irrelevante (I)

- A.** La introducción de sistemas y mecanismos institucionales modernos y más seguros, basados en



herramientas informáticas, contribuirá al fortalecimiento de sectores claves en el desarrollo económico del país, tanto públicos como privados (aduanas, Tesorería Nacional, sector financiero). Con estos sistemas se fortalece además la confianza del público en sus instituciones, al haberse mejorado significativamente marcos regulatorios y legales. Por otra parte, un proceso gradual y permanente de fortalecimiento institucional está en marcha en algunos sectores y continuará una vez terminado el financiamiento del Banco.

■ ■ 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

■ ■ 2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

- A.**
1. Mantenimiento y expansión del sistema aduanero automatizado. Con el préstamo se financió el costo del desarrollo del software pero no su implementación. Esto requiere de recursos adicionales que el Gobierno deberá destinar a los sistemas de comunicación en línea y la adquisición de equipos para todas las aduanas del país.
 2. Continuar con el desarrollo del sistema de Caja Unica del Estado hasta completar el modelo ideal, que cubra todas las entidades del sector público costarricense con una centralización de pagos desde la Tesorería Nacional utilizando el mecanismo electrónico de pagos del Banco Central de Costa Rica.
 3. Las autoridades deberán seguir avanzando en la implantación del pago de impuestos en línea, de manera que cubra a todos los contribuyentes.
 4. El Gobierno deberá continuar avanzando en el proyecto de compras electrónicas del estado. El préstamo financió el desarrollo e implementación de las tres primeras etapas (publicación de los procedimientos de contratación, presentación de ofertas en línea, seguimiento de los procesos de contratación) en todos los ministerios y entidades adscritas. Se requieren recursos adicionales para concluir la cuarta etapa, que implica extender el sistema a todo el sector público.
 5. Capacitación a funcionarios en el manejo de nuevos sistemas y procedimientos.

■ ■ 2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

| | | | |
|---|-------------------|--------------------------|-----|
| 1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 2. Marco legal y regulatorio | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 3. Arreglos institucionales y capacidad organizacional | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 4. Coordinación inter-organizacional | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 5. Disponibilidad de recursos financieros | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 6. Personal idóneo | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> | N/A |



8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

9. Apoyo del gobierno nacional

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

■ 2.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad

- A.**
1. Fluctuaciones en los recursos financieros o recursos insuficientes para gastos de mantenimiento de sistemas, equipos, infraestructura y capacitación a los funcionarios.
 2. Alta rotación y/o ausencia de personal idóneo en las instituciones. Si se pierde la experiencia adquirida o el personal no está adecuadamente capacitado se corre el riesgo de que los logros alcanzados no sean sostenibles.
 3. Falta de coordinación con otras entidades a nivel nacional. Por ejemplo, que no haya un acuerdo entre la Dirección de Aduanas y el operador público de servicios de telecomunicaciones con respecto a la infraestructura avanzada que el programa de aduanas requiere.
 4. Falta de sentido de propiedad de los beneficiarios del proyecto. Los efectos esperados pueden ser de corto alcance si la resistencia al cambio en defensa del status quo se impone a la modernización de procesos y uso de nuevos instrumentos.
 5. Deterioro del marco macroeconómico. Este es un aspecto que puede variar las prioridades políticas en cuanto al presupuesto nacional, afectando la asignación de recursos de contrapartida local.

■ 2.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad

- A.**
1. En la generación de los productos participaron muchos funcionarios de planta que se apropiaron de los conocimientos del consultor (aduanas, anotación en cuenta y Banco Central son algunos ejemplos). Esto da mayor garantía de que los proyectos sean sostenibles. Además, al ser funcionarios de planta están menos expuestos a la movilidad laboral por razones políticas.
 2. Existe un compromiso firme de las instituciones beneficiarias de llevar los productos a la práctica, y así se ha comunicado a los usuarios de los productos y público en general (aduanas, captura de información de los intermediarios financieros).
 3. La adopción y operación de nuevos sistemas está consolidada, pues los procedimientos están institucionalizados y el personal debidamente capacitado (aduanas, sistema de gestión financiera).
 4. El aporte económico y en recursos humanos de entidades beneficiarias confirma su sentido de propiedad y da sostenibilidad al esquema. Es el caso de la Superintendencia General de Entidades Financieras en el proyecto de verificación y captura de información financiera.

■ 2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)

- A.**
1. Se llevaron a cabo procesos participativos de divulgación y consulta entre el Ejecutor, los beneficiarios, la sociedad civil y el Banco, orientados a explicar los alcances del proyecto y sus impactos, así como para fortalecer el sentido de propiedad entre los involucrados en el proyecto.
 2. Mediante comunicados, conferencias de prensa y foros de discusión el Gobierno explicó a la sociedad civil la importancia que tiene para la competitividad y el desarrollo contar con una administración moderna y eficiente de las funciones del estado.
 3. En el diseño del proyecto se previó el aporte de algunas entidades beneficiarias para asegurar su compromiso y la sostenibilidad de los resultados (por ejemplo, del Banco Central de Costa Rica en el sistema de anotación en cuenta).



■ ■ 2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)

- A.**
1. Involucrar más a los funcionarios de planta en la tarea de ejecución, y que ésta dependa menos de consultores contratados por tiempos y labores específicas. De esta manera se crea capacidad institucional para una mayor sostenibilidad a los programas. Para ello se requiere elaborar perfiles y competencias del personal existente, evaluar su situación actual y proponer los cambios y ajustes que se requieran a nivel institucional.
 2. Profundizar en el análisis institucional para determinar la capacidad del beneficiario de ejercer supervisión directa sobre los productos entregados y sus impactos.
 3. Los proyectos de fortalecimiento institucional deberían solicitar la presentación de un plan de capacitación del personal por un periodo de al menos 5 años, una vez finalizado el proyecto, que permita consolidar la experiencia adquirida, sobre todo en períodos de transición política.

■ ■ 2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

- A.**
1. El prestatario, con el apoyo técnico del Banco, implanta un sistema de indicadores base a partir del 2004, en el cual con un horizonte de 4 años se pueda obtener información real sobre los impactos del programa. Para ello es importante asegurar que ningún objetivo de desarrollo quede sin actividades o productos concretos que se propongan alcanzarlo. Asimismo, los productos no deben quedar definidos a niveles intermedios de "input", sino que debe hacerse un esfuerzo para que se expresen a nivel de "output".
 2. El prestatario desarrolla una estrategia de divulgación hacia la sociedad civil, dando a conocer los alcances del proyecto y los efectos esperados de los productos ejecutados. Ello incluye una adecuada comunicación al interior de los ministerios para desarrollar el sentido de propiedad de los proyectos en las instituciones beneficiarias.
 3. El Banco proporciona capacitación a los funcionarios de planta de las entidades, de manera que se fortalezcan sus competencias para el monitoreo de los impactos del proyecto. Esto incluye capacitación a los ejecutores y coordinadores de subcomponente en materia de dirección y de rendición de informes gerenciales de avance., así como en temas de cultura organizacional y motivación al cambio.
 4. En un entorno de alta rotación de funcionarios de alto nivel es probable que parte de lo alcanzado bajo el proyecto se pierda si no queda institucionalizado en normativa, manuales de procedimientos, capacitación, etc. El Ejecutor deberá mantener un registro sistemático de los productos, actividades y reformas llevadas, con sus respectivos efectos e impactos esperados, para asegurar que en sus primeras etapas sean comprendidas por los funcionarios de los entes beneficiarios y debidamente institucionalizadas.

■ ■ 2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto (S)

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

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



- A.** Con base en los factores que favorecen la sostenibilidad y las medidas propuestas en el plan de acción es probable que los componentes que fueron concluidos durante la vigencia del proyecto sean sostenibles durante los próximos tres años.

2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas

| | | |
|--|-------------------|------------------------------|
| 1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.) | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 4. Monitoreo y evaluación de resultados (información de línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.) | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 5. Capacidad gerencial de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 6. Oportunidad en el cumplimiento de políticas, procedimientos y cláusulas contractuales | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, etc.) | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 8. Eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 9. Liderazgo de la alta gerencia de la Agencia Ejecutora, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |

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

- A.**
1. Apoyo del Banco para la contratación de consultores o expertos en áreas estratégicas (legal, financiera, técnicas).
 2. Capacitación al personal de la Unidad Ejecutora por parte del Banco para mejorar la gestión y administración del Programa (legislación, adquisiciones).
 3. Establecimiento de mecanismos de respuesta ágiles para responder en forma oportuna ante los requerimientos de la Unidad Ejecutora en casos especiales.
 4. Utilización del sistema de supervisión ex-post para agilizar las adquisiciones por montos pequeños.



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

- A.**
1. Fortalecer las capacidades de la Unidad Ejecutora en temas de gerencia de proyectos.
 2. Desarrollar una actitud más proactiva del Ejecutor, de manera que se convierta en un apoyo gerencial y no simplemente un tramitador de solicitudes y pagos.
 3. Institucionalizar un calendario de reuniones Banco/Ejecutor/Beneficiario para evaluar la marcha del proyecto, revisar los indicadores de desempeño y los efectos derivados de los productos.
 4. Elaborar un manual o guía para la presentación de Informes de Progreso, con énfasis en los aspectos gerenciales y estratégicos.

2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor (DOE)

Con base en el análisis de desempeño realizado en esta sección, en los resultados logrados, así como en la eficiencia en la implementación del proyecto califique el desempeño del Organismo Ejecutor:

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

- A.** La Unidad Ejecutora fue muy eficiente en la tareas de ejecución de los productos, manejo administrativo y financiero. Con una mejor preparación en aspectos gerenciales su aporte pudo haber sido mucho mayor. Este aspecto no se logró como se hubiera deseado debido a que la carga de trabajo administrativo que demandó un proyecto con muchos componentes, productos y actividades restó espacio para otras tareas.

2.5. Bases para la Evaluación Ex-post

2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post

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

- ☐ Si
☒ No

2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo :

Fecha de terminación :

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

- ☐ Banco
☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado (U\$D)? : \$0.00



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

- ☐ Recursos de préstamo BID
- ☐ Recursos del prestatario
- ☐ Otras fuentes

A.

2.5.2 Análisis de capacidad para la evaluación ex-post

A. La capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y personal para recopilar, analizar y producir un reporte sobre efectos e impactos del proyecto es muy limitada.

2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- 1. Focalización del proyecto. Proyectos con productos y actividades muy abiertos permite la inclusión de elementos cuya relación con los objetivos de desarrollo no es evidente dificultando la medición de sus efectos e impactos. Se recomienda diseñar el proyecto con pocos, bien definidos y medibles productos y actividades.
- 2. Delegación de funciones. No conviene delegar en el Ejecutor el monitoreo y medición de impactos si de previo no se ha realizado un análisis institucional para evaluar sus competencias. Si existe debilidad, incluir la capacitación en el financiamiento.
- 3. Diseño del proyecto. Incluir en esta etapa la participación de los Especialistas Locales y posibles beneficiarios con el fin de anticipar los riesgos económicos, políticos, legales e institucionales que pudieran afectar negativamente el proyecto.
- 4. Mecanismos de toma de decisiones. La conformación de una Unidad Ejecutora con poder para contratar y decidir es mucho más efectiva que la constitución de comités directivos de alto nivel, que por lo general son lentos en la toma de decisiones.



Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Organismo Ejecutor (Sección del PCR escrita por el Prestatario / Ejecutor)

Memorando del Ejecutor



INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Ministerio de Hacienda (MH)

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

San José, 04 de diciembre del 2004

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

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

Instrucciones para completar el Memorando

Al completar este Memorando tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

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

| Datos básicos del proyecto |
|---|
| Nombre del proyecto: Programa de Apoyo a la Profundización de la Reforma del Estado y de la Apertura de los Sectores Financieros y de Infraestructura al Sector Privado |
| Número del proyecto: CR0112-Préstamo CT Reforma Estatal |
| Número de Préstamo/CT: 1030 OC/CR |
| Nombre del Organismo Ejecutor: Ministerio de Hacienda |
| Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: Mee. Sergio Jiménez Alvarado |
| Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: Asesor de la Dirección de la Unidad Ejecutora, como contraparte institucional. |

3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

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

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

| PLANEADO | LOGRADO |
|--|---|
| Componente 1-Modernización del Estado | Componente 1-Modernización del Estado |
| <ul style="list-style-type: none"> - Modelo cuantitativo, que incorpora las principales variables económicas y tributarias, que apoya la elaboración, ejecución y monitoreo de la política tributaria - Creación de una unidad de evaluación de política tributaria - Un modelo de recaudación basado en la creación de una Agencia Nacional de Recaudación que- actuando sobre la evasión- permita optimizar la recaudación dentro de la normativa actual - En operación plataforma que permita a los contribuyentes la consulta por medios electrónicos y el envío electrónico de declaraciones - En operación programa de capacitación en materia legal tributaria para funcionarios, que incluya inducción, actualización y capacitación en áreas especializadas en las | <ul style="list-style-type: none"> - Se elaboró un modelo cuantitativo, que incorpora las principales variable económicas y tributarias, que apoya la política tributaria. - Se produjo n estudio que recomienda la creación de una Unidad Especializada de Política tributaria, pero no se ha llevado a la práctica, pues no existe voluntad política para su implementación - La idea de crear una Agencia Nacional de Recaudación fue propuesta por la Comisión de ExMinistros de Hacienda que recomendó medidas en el campo fiscal a la Administración Rodríguez; ella se recogió en un proyecto de Ley pero no tuvo el apoyo de los diputados que estudiaron dicho proyecto. En su lugar, el proyecto de reforma fiscal que actualmente (octubre, 2004) está en la corriente legislativa propone la creación de una Unidad dentro |

| | |
|--|---|
| <p>siguientes áreas: política, legislación y administración tributaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema Integral de Información para la Administración Tributaria (SIAT), permite a la administración un manejo integrado, eficaz, confiable de la información tributaria, y ello al unirse a las reformas en el régimen aduanero, se traduce en un aumento de la recaudación – medida por la relación “Recaudación nominal año t/PIB Nominal año t” - Ley General de Aduanas y Reglamento debidamente armonizados y adaptados a los requerimientos del comercio internacional y a las necesidades de recaudación del fisco - Elaboración manual de procedimientos aduaneros simplificados que agilicen el proceso de importación y exportación - Unidad de verificación de origen de mercancías creada. - Plataforma informática conforme a las mejores prácticas modernas para el manejo eficaz de los requerimientos aduaneros. - Acciones de los entes públicos vinculadas con el Plan Nacional de Desarrollo. Concretamente, se espera que al final del Programa un conjunto de entidades que explican al menos de un 80% del gasto público operen bajo compromisos de resultados, con indicadores de medición. - Unidad Experta en Evaluación que dé guías y controle sistema de evaluación - Presupuesto Nacional vinculado operativamente con el SINE. Concretamente, los presupuestos reflejan metas y productos, costos unitarios - Indicadores de evaluación operan bajo un sistema integrado automatizado - Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos en operación - presupuestos públicos se vinculan operativamente con la política macroeconómica del país - evaluación del desempeño presupuestario incorpora aspectos financieros y físicos - los ministerios y los poderes ejercen control interno; opera órgano rector del control interno (Contraloría General de la República se concentra en el control externo) - información del sector público en línea, que integra aspectos presupuestarios, tesorería, compras, contabilidad y crédito público, para el apoyo gerencial (SIGAF). | <p>del Ministerio de Hacienda, que en muy poco difiere de lo que hoy es la Dirección General de Tributación Directa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opera una plataforma que permite por ahora sólo a los grandes contribuyentes la consulta y el pago de sus obligaciones tributarias por medios electrónicos. Los grandes contribuyentes (unos 1500) cuentan por un 70% de la recaudación que realiza la Tributación. Una resolución con vigencia de mayo del 2002 obliga a los grandes contribuyentes a “utilizar Internet, de forma obligatoria y exclusiva, para presentar las declaraciones correspondientes a los diversos impuestos en que deban estar inscritos, así como las correspondientes al cumplimiento de deberes formales...para tales efectos deberán solicitar el acceso directo al Sitio de Tributación en Línea (SITEL)...” - Se realizaron varias actividades de capacitación al personal de la Tributación Directa, mediante la implementación de un Programa Integral de Nivelación Tributaria, el cual fue de carácter nacional. - El Sistema Integral de Información para la Administración Tributaria (SIAT), cuyo origen es previo a las actividades financiadas bajo el 1030 y tiene como base un modelo español que se adaptó a la realidad costarricense, fue mejorado con recursos 1030, que permitieron incorporarle nuevos módulos necesarios para su puesta en ejecución El sistema no está abierto aún a todos los contribuyentes, sino sólo al subgrupo de grandes contribuyentes, como se mencionó arriba. - La Ley General de Aduanas No. 7557 de 20 de octubre de 1995 fue revisada y, mediante Ley 8873 de 18 de agosto 2003 (véase Gaceta 171 5/set./2003) se produjo una reforma de ella para atender los requerimientos de una administración automatizada, que hiciera uso intensivo de la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC). La reforma que introdujo la Ley 8873 rige a partir de 5 marzo del 2004. Los cambios al Reglamento se hicieron con el fin de incorporarle lo dispuesto por el Segundo Protocolo de modificación del CAUCA cuyo Reglamento entró en vigencia en diciembre de 2003 así como la reforma a la Ley de Aduanas realizada mediante Ley 8873. - No se han aún adoptado nuevos |
|--|---|

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Modelo conceptual del Sistema de Contratación Administrativa (SICA) - Sistema de transacciones en línea permiten disminuir el costo de las adquisiciones del Gobierno y agilizan proceso de compras - Marco conceptual de Caja Única elaborado - en operación un sistema informático de apoyo al modelo de Caja Única. - Diagnóstico refleja las características del empleo público en Costa Rica y cómo compara con modelos alternativos (en materias como: gestión de recursos humanos, evaluación desempeño, sistemas de incentivos, estructura ocupacional, métodos y sistemas de planificación) - Modelo y Proyecto de Ley de Empleo Público (que, previo diagnóstico y análisis de prácticas alternativas mejores, incluyendo las de otros países, incorporara eficazmente la cultura de resultados en las prácticas de recursos humanos mencionadas en el acápite a) anterior) - Reorganización de la Dirección General de Servicio Civil (para centralizar en ella la definición y control de políticas de RRHH en función del nuevo modelo de empleo público y descentralizar, en las dependencias usuarias de sus servicios, la ejecución de la aplicación de esas políticas, con el ánimo de dotar de flexibilidad y agilidad al sistema, sin menoscabo de su esencia) - Capacitación de actores para la puesta en práctica de las reformas - inventario y diagnóstico del Sector Público, para precisar sus fortalezas y debilidades - plantear un modelo conceptual del Estado deseado, que incluya Gobierno Central, Sector Descentralizado y Municipalidades - anteproyecto de Ley Orgánica de la Administración Pública que conforme con el modelo conceptual arriba indicado - elaboración de un anteproyecto de Ley de Empleo Público, que incorpore reglas | <p>“procedimientos aduaneros simplificados que agilicen el proceso de importación y exportación”. Sin embargo como parte del proyecto Tic@ --que se explica en el punto siguiente-- se elaboraron nuevos procedimientos que a esta fecha son objeto de una última revisión para ser sometidos al conocimiento del Ministro de Hacienda. Esto tiene sentido pues no se habría ganado mucho si la revisión de procedimientos se hubiera hecho con base en la situación anterior, donde el sistema en operación era el obsoleto SIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se ha creado una Unidad de Verificación de Origen de Mercancías; sin embargo como parte del Proyecto Tic@ se tiene prevista la operación de una “Unidad de Riesgo”¹, que entre otras tenga a su cargo la verificación de origen de mercaderías así como de valor y de clasificación; - En cumplimiento de la actividad denominada “[adopción de] plataforma informática conforme a las mejores prácticas modernas en el manejo eficaz de los requerimientos aduaneros” se emprendió el Proyecto Tic@. El proyecto Tic@ es, por mucho, la actividad más importante del subcomponente aduanero. El sistema Tecnología de la Información para el Control Aduanero (Tic@) es un novedoso proyecto que sustituye el Sistema Integrado de Aduana (SIA), virtualmente obsoleto. El Tic@ se espera opere en línea las 24 horas del día, todo el año, la fiscalización es centralizada, basada en inteligencia de análisis de riesgo, pero con ejecución descentralizada, pago en línea², con eliminación de papel, autodeterminado por el importador o su agente, uso de un formato único de declaración aduanera, escalabilidad y adaptabilidad. El Tic@ previsto conforma las “mejoras prácticas aduaneras”. Bajo el 1030 se financió el costo del desarrollo del Tic@, que se espera esté listo para diciembre del 2004, mas no la implementación de él, pues esto requería |
|--|---|

¹ La operación de esta unidad es clave para el control de la evasión y de la corrupción en aduanas. Por ello debe operar de manera muy sistemática con claros programas de trabajo elaborados con criterio de riesgo (i.e., costo/beneficio) aprobados por la superioridad, con rendición periódica de cuentas, bitácoras, uso de “semáforos” para revisión de mercaderías y actuaciones alimentados por eficaces rutinas inteligentes y con claros elementos de aleatoriedad, para evitar colusiones entre supervisores/ supervisados y empleados de aduana/usuarios de sus servicios.

² Esto implicaría un ahorro, para la DGA, en comisiones bancarias que las autoridades estiman en unos US\$5 millones/año.

| | |
|--|---|
| <p>modernas sobre el manejo de los recursos humanos en el sector estatal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oficina de Gobierno Digital en Costa Rica en operación | <p>de sistemas de comunicación y la adquisición de equipos (h/w).</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Ley de Planificación Nacional, Ley 8181, dio al Plan Nacional de Desarrollo carácter vinculante, y eso favoreció el uso de instrumentos como el SINE. El Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006 es el primero que se confecciona sobre una base “evaluable”, con metodología de evaluación propia del SINE, que el Programa financió. En 1996, cuando el SINE iniciaba operaciones³, los compromisos de resultados operaban para sólo 8 entidades, en el 2002 se aplican a 43 y para el 2004 son 104 los entes y dependencias sujetas a él. Estas 104 entidades cuentan, para el presupuesto del año 2004, por una alta proporción del gasto total. Una comisión interinstitucional (conformada con representantes de la Contraloría General de la República, Mideplán y el Ministerio de Hacienda) dictan, por medio de un Decreto, los lineamientos a seguir y en el Presupuesto del 2004 ellos quedaron recogidos. El jerarca es el responsable directo de los compromisos de resultados (CDR) y de la Matriz de Desempeño Institucional, que es lo que se lleva a los planes anuales operativos (PAOs) de las institucionales, los cuales son verificados por la Contraloría General de la República. El sistema de “incentivos” para el logro de las metas todavía es débil (y así lo admite Mideplán) y a lo sumo se trata de compromisos morales de los jerarcas y de ciertos funcionarios, pero no existe ningún mecanismo más automático que vincule logros con remuneración o reconocimiento. Se trata, por tanto, de un interesante intento de propiciar una cultura de logro en el actuar de los funcionarios públicos. - La unidad de SINE es la experta en la |
|--|---|

³ El SINE fue creado el 25 de octubre de 1994.

⁴ Se analizó el documento(en CD) “Informe final sobre el cumplimiento de las metas, los objetivos, las prioridades y las acciones estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo “Monseñor Victor Manuel Sanabria Martínez” 2002-2006, que tiene fecha 1 de marzo 2004, el cual es muy comprensivo.

⁵ El PNDesarrollo 2002-2006 consta de cinco ejes de desarrollo, que abarca unas 1400 acciones estratégicas (211 son proyectos de inversión pública) emprendidas por más de 120 actores. Esto requiere un seguimiento sistemático, por medios automatizados. La expresión anual del PND se conoce como PAO (plan anual operativo).

⁶ Esta actividad requirió una inversión alrededor de US\$1 millón.

⁷ Esta ley también cambió el nombre de la Proveeduría Nacional por el de Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa.

⁸ Inicialmente estaba prevista para entrar en operación en octubre 2004, pero la necesidad de capacitar gente y otras pospusieron la entrada en operación.

| | |
|--|---|
| | <p>evaluación de logros⁴, da guías sobre los diversos aspectos relativos al sistema y como miembro de la comisión interinstitucional arriba mencionada da seguimiento al desempeño. Para esto da capacitación (en el 2002, por ej., en 9 cursos sobre Evaluación y Elaboración de Indicadores lo hizo con 270 personas de entes participantes). Inclusive, personal especializado de SINE ha impartido conferencias en el extranjero (e.g., Honduras, Bolivia, Panamá) sobre la herramienta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si se utiliza el Plan Nacional de Desarrollo de guía para la confección, ejecución y monitoreo del Presupuesto. Se establecen metas de desempeño cuantitativo y cualitativo para las diversas dependencias, aunque por deficiencias en la asignación de costos reales a las metas los indicadores de costo unitario son inútiles. - A pesar de que se adquirió el equipo y el software del caso (Sistema Integrado de Apoyo a la Gestión del SINE y del Plan Nacional de Desarrollo⁵) para operación por medio de Internet, los sistemas de información no operan aún bajo un sistema integrado automatizado (sólo opera a lo interno de Mideplan, pero no para el resto del sector)., el sistema desarrollado con fondos del 1030, contempla la operación del mismo para todo el sector público. - Uno de los principales productos esperados de este componente es el relativo a la aprobación de la Ley de Administración Financiera de la República y de Presupuestos Públicos, Ley 8131, publicada el 16 de octubre del 2001, la que contiene una gran cantidad de disposiciones para la adecuada administración financiera. - Respecto al vínculo operativo de los presupuestos públicos con la política macroeconómica del país no se detectó avance. En efecto, el único vínculo (aunque importante) que se hace del presupuesto con la política macroeconómica es el relativo al tamaño esperado del déficit fiscal consolidado, que el BCCR utiliza en la elaboración de su programa monetario - La evaluación del desempeño presupuestario sí incorpora aspectos financieros y físicos, como se previó, pero por ahora sólo para muy pocos ministerios (se espera que para el 2005 un 90% de ellos los tendrá). Esto requiere capacitación sobre definición de productos etc., (la cual se dio) |
|--|---|

| | |
|--|---|
| | <p>y toda una cultura institucional (la cual no se ha dado plenamente).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como lo pide la Ley 8131, el control interno es responsabilidad del máximo jerarca. Sin embargo, un capítulo del proyecto de ley que contenía la creación de la Dirección General de Control Interno fue sustraído de la Ley y en su lugar se adoptó una Ley de Control Interno, que reserva a la Contraloría General de la República la rectoría en esta materia. En los ministerios se han creado por decreto comités de control interno (en el M.de H., por ej., se llama Comisión Institucional de Control Interno), que operan cada uno con un modelo propio y en general vago sobre su función. La operación de esos grupos es incipiente, no está muy sistematizada y no han rendido muchos frutos. En algunos casos (por ej., en el M.trabajo) se espera convertir esos comités en unidades organizacionales y eso, sumado para todo el sector público, podría traducirse en un aumento del empleo y del tamaño del sector. - Con recursos del Programa que se dedicaron a la compra de licencias para la operación de la plataforma SAP⁶, el SIGAF entró en operación el 2 de enero del 2003 e incorpora a todos los ministerios y al Tribunal Supremo de Elecciones. - La forma en que se suplieron los productos esperados bajo este subcomponente fue con la adopción del Sistema CompraRed, que en mucho es producto de una cooperación técnica con el gobierno mejicano y que se sustenta en la ley local (Ley de Contratación Administrativa⁷ No.7494). La primera etapa de este proceso se da a partir de setiembre del 2001 y muestra en línea el proceso de publicación y divulgación de los procedimientos de contratación administrativa (entre otras: normativa vigente, carteles de licitación por tipo, registros de proveedores, catálogo de mercancías y plan de compras gubernamentales). La segunda etapa (denominada CompraRed II), que se espera entre en operación⁸ en enero 2005, permite que los proveedores presentar sus ofertas por la vía electrónica, dentro de estándares de seguridad (firmas digitales, claves de acceso, etc.) apropiados. En la Tercera etapa (CompraRed III), cuyo inicio está previsto para el primer trimestre del 2005, los interesados podrán dar |
|--|---|

| | |
|--|---|
| | <p>seguimiento a los procesos de contratación y las diversas entidades del gobierno podrán realizar la contratación por medio de subastas a la baja y el remate.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Sistema de Caja Única del Estado, se puso en operación, desde febrero del 2004, el Modelo Inicial, que mantiene la potestad de unos sesenta (60) entes de tener cuentas en bancos comerciales, pero sujeto a control por parte de la Tesorería Nacional y a que los excedentes se trasladen periódicamente a Caja Única. El software desarrollado en estas etapas fue elaborado internamente por la Tesorería, por medio de expertos contratados por el Programa y contrapartida suya. Hubo necesidad de dotar a las entidades piloto de PCs, enrutadores, UPS, etc., a préstamo del Ministerio de Hacienda, lo cual se hizo con recursos del Programa. - Se realizó un estudio que contuvo un diagnóstico del empleo público, como parte del diseño de nuevos modelos desconcentrados de gestión de recursos humanos, pero no se la utilizó con ningún fin normativo. - Se produjo un Ante-Proyecto de Ley de Empleo Público pero no se logró el consenso por parte de la DGSC, la que produjo uno propio y fue éste el que se envió a la Asamblea Legislativa, donde no ha caminado. - Se produjo una propuesta de reorganización de la DGSC. - Se financió la capacitación definido por la Dirección General del Servicio Civil, dentro de sus planes anuales operativos. - Se realizó un diagnóstico del Sector Público que entre otros refleja el gigantismo estatal costarricense, su dispersión y las dificultades que ofrece para lograr una coordinación eficaz. - Se elaboró un “marco conceptual” de cómo debería funcionar el Estado costarricense actual. - Se produjo un anteproyecto de “Ley Orgánica de la Administración Pública”, que fue dictaminado en abril del 2002 pero no ha sido aprobado aún (octubre 2004). - Se produjo un anteproyecto de Ley de la Función Pública. - Mediante Decreto 31681-MICIT-P publicado en la Gaceta No. 54 del 7 de marzo del 2004, se creó la Comisión Nacional de Tecnologías de la Información y la Comunicación (CONATIC), adscrita al MICIT, cuya misión es “proponer políticas |
|--|---|

| | |
|--|---|
| | <p>y estrategias en materia de Tecnologías de la Información y la Comunicación dirigidas a las instituciones del Sector Público....[y establecer] canales de coordinación con los sectores empresarial, académico y organizaciones no gubernamentales” en proyectos de su especialidad. El CONATIC lo preside el Ministro de Ciencia y Tecnología y tiene representantes de los Ministerios de la Presidencia y de Hacienda, así como del ICE, INS, Colegio de Profesionales en Computación e Informática, Unión de Cámaras, Conare y Sugef. Contará para su gestión con una Unidad Técnica de Apoyo, cuyo responsable lo nombra el Ministro de Ciencia y Tecnología y cuyos miembros no recibirán ningún emolumento o pago por su participación en dicha unidad. Por medio de consultorías contratadas bajo el Programa se establecieron los lineamientos generales para garantizar una eficaz integración de los servicios de las diferentes instituciones del Gobierno Digital, así como las pautas para la seguridad con que debería operar el sistema.</p> |
| Componente 2-Desarrollo del Sistema Financiero | Componente 2-Desarrollo del Sistema Financiero |
| <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de normativa y emisión, de ser necesario, de nueva normativa para la eficaz supervisión consolidada de grupos financieros - Fortalecimiento de los sistemas informáticos que darán apoyo a las labores de SUGEF en general. - Sociedad gestora del SAC debidamente constituida y en operación, - Sistema de Anotación en Cuenta operando satisfactoriamente - Revisión del modelo macroeconómico que utiliza el BCCR en sus proyecciones monetaria/cambiaria - Elaboración de propuesta de modelo monetario para el BCCR a la luz de las nuevas funciones del BCCR (que, entre otras, fijan como norte de su política la búsqueda de la estabilidad interna y externa de la moneda). | <ul style="list-style-type: none"> - La normativa de Costa Rica presentaba deficiencias importantes sobre todo en lo relativo a la supervisión de grupos financieros y era menester revisarla y, de ser necesario, proponer reformas para atender a cabalidad esta realidad. En materia de grupos financieros, por ej., a pesar de que Basilea I pedía, al considerar el capital total del grupo eliminar los casos de “doble”⁹ o “múltiple” apalancamiento, aquí no se hacía, y eso significaba que la capitalización de los grupos luciera más grande de lo que en efecto era. La Norma de Suficiencia Patrimonial de Grupos Financieros que se produjo atendió esta dificultad. También se avanzó en la revisión de la normativa de grupos vinculados y grupos de interés económico para efectos de crédito. Los proyectos de normas que se produjeron en este sentido fueron |

⁹ El caso de doble apalancamiento se da cuando una casa matriz bancaria es dueña de otro banco, o compañía aseguradora o administradora de tarjetas de crédito, que a su vez se apalanca. En estos casos, para efectos de medir el activo total ponderado del grupo deben considerarse los activos de la(s) subsidiaria(s) o, alternativamente, *restar* el capital de la(s) subsidiaria(s) del capital de la madre. La adopción por parte de SUGEF de esta normativa implicó que el menos un banco estatal quedara con insuficiencia de capital, y que debiera entrar en un plan de capitalización paulatino.

| | |
|--|--|
| | <p>consultados con los afectados, revisados y se espera que en un plazo muy corto (1 ó 2 meses) se ponga en ejecución. También se obtuvo cooperación en materia de análisis de grupos financieros, normas para autorizar la apertura de sucursales en el exterior, modelos de calificación de bancos, para acceso a la información de miembros del grupo¹⁰, etc., todo desde la óptica moderna del Banco de la Reserva Federal (Fed), institución donde laboró el principal consultor contratado para este trabajo. Esto último no ha sido recogido por la normativa, sino que está en consulta. También se trabajó en la capacitación para la elaboración de informes por parte del personal de SUGEF con “filosofía de riesgo”, es decir, que no le dieran, automáticamente, igual importancia a todo, sino que se concentraran en las áreas realmente importantes. Esto fue alabado por CONASSIF.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respecto al fortalecimiento en materia informática, hay que recordar que a SUGEF (en palabras de un exSuperintendente) “se le conocía por lerda”. La captura de datos¹¹ no era en línea, sino en discos magnéticos y por líneas telefónicas lentas que muchas veces se saturaban; mucha información había que digitarla (lo que se prestaba a errores). El sistema para suministro de datos a SUGEF era aportado por ésta a los entes supervisados (unos 60) y el mantenimiento corría por cuenta de aquella también. Bajo este Subcomponente se elaboraron TdeR para licitación de un nuevo sistema que operara en línea por medio de Internet¹², con tecnología abierta, sistema de claves inteligentes, certificados digitales, seguridad avanzada y que procesara no solo la información |
|--|--|

¹⁰ Sostiene SUGEF que la ley no le permite *exigir* el suministro de información de miembros de grupos financieros que, como arrendadoras y compañías de factoreo, no son consideradas como financieras. Esto constituye un *handicap* para su labor de evaluación de la situación financiera del grupo y para subsanarlo SUGEF debe recurrir a mecanismos indirectos, como son los requisitos de capital y la persuasión. Ese poder sólo le puede ser dado por ley y aunque en el período de la consultoría este tema se trató, no se llegó a transformar en un proyecto de ley concreto.

¹¹ Los datos se referían a unas 150 empresas, miembros de grupos financieros y bancos individuales.

¹² Obviamente, el esquema favorece sólo a las entidades ubicadas en la zona donde llega actualmente Internet (que, por lo demás, cubre la mayoría de los supervisados) Los que se encuentran alejados deben continuar con el sistema antiguo.

¹³ Entre los nuevos informes se pueden citar: supervisión consolidada, operaciones sospechosas, inversiones, centralización de información a BCCR.

¹⁴ El sistema que se sustituía era el SIREVECA del año 1994.

¹⁵ Las adquisiciones fueron hechas por la UEC y tienen placas del Ministerio de Hacienda.

| | |
|--|---|
| | <p>anterior sino más y que rindiera más informes que antes¹³, necesarios para la labor de SUGEF. El sistema se denominó SICVECA (Sistema Integrado de Captura, Verificación y Carga de Datos)¹⁴ y comenzó a implementarse en setiembre del 2004. El máximo de registros que antes era de 1 millón se llevaba a 5 millones. SUGEF no debía, en adelante, suplir S/W a los supervisados ni darle mantenimiento a sus sistemas, lo cual le permite concentrarse en su labor básica. La elaboración del sistema se terminó el 14 de setiembre del 2004; se le hicieron pruebas y para el 15 de noviembre el consorcio contratado debe resolver las observaciones hechas. Se estima que en febrero del 2005 comenzará la implantación gradual. SICVECA sólo captura información, pero con recursos SUGEF (aprox. \$150k) se elaboró un módulo de extracción de información que permite a los usuarios selectos, sin apoyo de la unidad de Informática, hacer estudios de su interés, proyecciones, etc. Esto muestra un interesante sub-producto de la actividad. SICVECA fue elaborado en Costa Rica, con la participación de una contrapartida multidisciplinaria de SUGEF, lo cual da sostenibilidad al esquema.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con recursos asignados al componente también se financió la compra de discos duros y equipo portátil¹⁵ que serviría al personal de SUGEF para que en sus inspecciones in situ se pudiera “pegar” a las bases de datos centrales y verificar lo que tuvieran que verificar en su trabajo. - Se constituyó la sociedad gestora del SAC (denominada SACSA), y sus dueños son los mismos dueños de la CEVAL, es decir, los usuarios del sistema - El Sistema de Anotación en Cuenta, por sus siglas SAC, se desarrolló en un 100%. - Se realizó la revisión del modelo macroeconómico que utiliza el BCCR en sus proyecciones monetaria/cambiaria - Se elaboró de propuesta de modelo monetario para el BCCR a la luz de las nuevas funciones del BCCR (que, entre otras, fijan como norte de su política la búsqueda de la estabilidad interna y externa de la moneda). - |
| Componente 3-Fortalecimiento Dirección Nacional de Pensiones | Componente 3-Fortalecimiento Dirección Nacional de Pensiones |
| - Depuración las bases de datos sobre solicitantes de pensión y pensionados, | - La depuración total las bases de datos sobre solicitantes de pensión y pensionados, como |

| | |
|--|---|
| <p>como paso complementario para otras actividades bajo el Subcomponente,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adopción de una plataforma tecnológica para atención de las labores de la DNP por eficaces medios computadorizados, que relevara a la Administración de las labores manuales, para que pudiera concentrarse en los aspectos normativos, analíticos y de control, - Adopción de un modelo automatizado de valuación actuarial, que permita la realización de predicciones, simulación de escenarios, en el campo de las pensiones con cargo al presupuesto nacional, etc., en con datos de la realidad del país; - Implementación una nueva estructura orgánica de la DNP que fuera óptima según la nueva visión y herramientas tecnológicas con que se contaría - Capacitación. | <p>paso complementario para otras actividades bajo el Subcomponente, no se llevó a la práctica en su totalidad (se estima que se depuró un 65% de los expedientes) pues, según informa la DNP, otros asuntos urgentes, como algunos trabajos que hubo que realizar en pensiones del Magisterio, se tornaron prioritarios y sólo se pudo depurar si acaso un 65% del total de los expedientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se adoptó una plataforma tecnológica para atención de las labores de la DNP por eficaces medios computadorizados, que relevara a la Administración de las labores manuales¹⁶, por ejemplo las relativas a las reevaluaciones periódicas de pensiones, para que pudiera concentrarse en los aspectos normativos, analíticos y de control. Sin embargo, con recursos del Programa, mediante la contratación de programadores se logró adaptar el sistema donado por OISS de España a la realidad de la DNP y se estima que se avanzó un 85% en este propósito. - Se prepararon los Términos de Referencia para la contratación de un profesional que elaborara un modelo automatizado de valuación actuarial¹⁷, la cual no se culminó. - respecto a la implementación de una nueva estructura orgánica de la DNP, se contrató una consultoría (Grupo de Análisis y Consultorías, AC, S.A.) para levantar procedimientos y recomendar organización; las conclusiones del estudio fueron aprobadas por el Ministerio de Trabajo y la DNP pero no fueron puestas en práctica. - Se brindó la capacitación necesaria definida por las autoridades del Ministerio de Trabajo y de acuerdo a los planes anuales operativos. |
| <p>Componente 4-Desarrollo Sector Infraestructura</p> | <p>Componente 4-Desarrollo Sector Infraestructura</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Documento que contenga metodología de evaluación de e-readiness en Costa Rica. | <ul style="list-style-type: none"> - Expertos asociados a la Comisión Asesora en Alta Tecnología de Costa Rica (CAATEC), www.caatec.org, entidad líder en esta materia, realizaron una evaluación para conocer el grado en que Costa Rica está preparado para operar en un mundo |

¹⁶ Con recursos de preinversión de Mideplán y siguiendo el esquema de la Organización Iberoamericana de Seguridad Social se trabajo el desarrollo del Sistema Integrado de Gestión (SIG) que podría ayudar en este sentido, pero no se logró que la totalidad de sus módulos (unos 40) corriera por falta de H/W, cableado, licencias, etc.

¹⁷ Este modelo permitiría proyectar los costos esperados de los diferentes regímenes en el futuro según ciertos supuestos plausibles para, entre otros, anticipar los efectos de ellos sobre las finanzas públicas. Igualmente permitiría conocer los efectos de posibles reformas en los regímenes.

| | |
|--|--|
| | digital en áreas tales como acceso a tecnologías de información y comunicación (TICs), conectividad, educación y entrenamiento, liderazgo del gobierno, iniciativas privadas en el campo y otras similares. Los trabajos realizados ofrecen una metodología sólida para evaluar la situación en un momento dado, para conocer su evolución en el tiempo y sirven de guía para la adopción de políticas apropiadas en este campo. |
|--|--|

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

- 1 Sistema de compras gubernamentales (COMPRARED)
- 2 Sistema de Tecnología Aduanera TICA
- 3 Modelo de operación Sistema de Caja Única del Estado Costarricense.
- 4 Sistema de Captura y Verificación de Datos (SICVECA) de la SUGEF
- 5 Sistema de Información para la verificación del Plan Nacional de Desarrollo
- 6 Una metodología sólida para evaluar la situación en un momento dado sobre E-readiness, para conocer su evolución en el tiempo y servir de guía para la adopción de políticas apropiadas en este campo.
- 7 Sistema de Anotación en Cuenta desarrollado
- 8 Grupo de Proyectos de Reforma del Marco legal de la Administración Pública de Costa Rica
- 9 Una oficina de Gobierno digital operando en Costa Rica

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

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

| PLANEADO | LOGRADO |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Apoyar los esfuerzos de estabilización macroeconómica de Costa Rica. - Promover una función más efectiva del Estado costarricense. - Apoyar reformas administrativas en el régimen de pensiones con cargo al presupuesto nacional, para depurarlo, hacerlo más expedito y permitir la modelación de escenarios alternativos en materia de pensiones. - Apoyar reformas al régimen de servicio | <ul style="list-style-type: none"> - Se realizó la revisión del modelo macroeconómico que utiliza el BCCR en sus proyecciones monetaria/cambiaria - Se elaboró de propuesta de modelo monetario para el BCCR a la luz de las nuevas funciones del BCCR (que, entre otras, fijan como norte de su política la búsqueda de la estabilidad interna y externa de la moneda). - Mediante el subcomponente de Administración Pública se diseñó una |

| | |
|---|---|
| <p>civil, a efecto de introducir técnicas eficaces en materia de empleo público, que le den agilidad y para centralizar en la Dirección Nacional de Servicio Civil la emisión de políticas y el control superior en esta materia, y descentralizar su ejecución en los diversos órganos del Gobierno.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Otorgar mayor espacio a la iniciativa privada en el sector financiero, el cual tiene una fuerte presencia de banca estatal. Esta participación del sector privado iría acompañada de un fortalecimiento de la supervisión prudencial por parte de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF). También se contemplaron medidas tendientes a modernizar el mercado de valores, conforme a estándares del G-30, en particular mediante el apoyo al Sistema de Anotación en Cuenta (SAC). - Otorgar mayor espacio al sector privado en el área de infraestructura, a efecto de que muchas inversiones que en infraestructura se requieren, para el apoyo de los esfuerzos del sector privado, sean realizadas y administradas por el sector privado y no por el Estado. En particular, se consideró prioritaria el área de telecomunicaciones. - Clarificar el proceso de reforma a la sociedad civil, para facilitar la implementación de los diversos componentes del Programa. | <p>función más efectiva del Estado costarricense mediante la preparación de un grupo de proyectos tendientes a reformar el marco legal de la Administración Pública.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se logró avanzar en un 85%, en la adaptación de un sistema integrado de aplicaciones informáticas, que permitiera una depuración más real de los trámites de pensión, hacerlos más expeditos y que permitiera la modelación de escenarios alternativos. - Se desarrollaron los nuevos modelos desconcentrados de la gestión del Servicio Civil, en materia informática, y a la vez se diseñó la nueva estructura que debería optar la Dirección para poder implementar los modelos antes descritos. Se apoyó en la compra de nueva plataforma informática de DGSC, la cual se encuentra en operación actualmente. - Se fortaleció la supervisión prudencial por parte de SUGEF en dos acciones puntuales: (i) compra de 90 equipos móviles para ejercer supervisión directa en los entes revisados, y (ii) contratación de un experto internacional que apoyará a la SUGEF en la emisión de normativa para supervisión prudencial de acuerdo a las necesidades costarricenses y en concordancia con la normativa internacional. - Se desarrolló el sistema de Anotación en cuenta en un 100%. - En cuanto a otorgar mayor espacio al sector privado en el área de infraestructura, este objetivo no se cumplió, por falta de viabilidad política. - Se convocó a la sociedad civil para el diseño y ejecución del proyecto a fin de asegurar la implementación del mismo. |
|---|---|

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):

➔ No aplica.

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

➔ No aplica.

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

➔ En el mediano plazo un fortalecimiento de la administración aduanera costarricense dado la puesta en funcionamiento del Sistema TICA, lo que redundara en un aumento de la recaudación tributaria-aduanera, y a una reducción de la evasión.

➔ En el corto plazo (2005), un fortalecimiento de la rectoría de las compras gubernamentales del estado costarricense, por medio de la entrada en funcionamiento de la totalidad de las etapas del Proyecto COMPRARED, logrando una reducción significativa en el costo de las compras al centralizarse las mismas, al mismo tiempo para los proveedores significará un ahorro sustantivo de recursos, lo que incide directamente en la oferta económica de bienes y servicios.

➔ La entrada en producción del SICVECA por parte de la SUGEF a finales del 2004, significará un aumento del grado de supervisión en tiempo real del sistema financiero costarricense, por medio de la medición de variables financieras de entes supervisados.

➔ En el corto plazo se contemplaron medidas tendientes a modernizar el mercado de valores, conforme a estándares del G-30, en particular mediante el apoyo al Sistema de Anotación en Cuenta (SAC), el cual se desarrolló en un 100%.

➔ Con viabilidad política los Proyectos de Reforma del Marco legal de la Administración Pública de Costa Rica, desarrollados por el programa, podrían convertirse en la reforma de la administración pública costarricense más importante en los últimos 50 años.

➔ En el corto plazo (2005) con apoyo político y financiero, el Sistema de Información del Plan Nacional de Desarrollo, podría convertirse en un instrumento de verificación de los planes operativos anuales, lo que redundaría en obtener información en tiempo real de la situación del Gobierno Central, y en el futuro se podría generar un sistema de indicadores de gestión con sus respectivos costos de ejecución.

➔ En el mediano plazo, a partir de oficina de Gobierno digital ya instalada, conglomerar las aplicaciones digitales de todos los entes del Estado costarricense por un único punto de entrada, con base en las políticas generales de seguridad, integración de aplicaciones y mejores prácticas internacionales ya desarrolladas.

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

➔ Decisión política y técnica para mantener los instrumentos desarrollados para sentar las reformas-objetivo en el Sector Estatal costarricense

➔ Permanencia de una oficina de reforma Estatal adscrita al Ministerio de Planificación Nacional, con personal capacitado en los temas desarrollados

➔ Una asignación presupuestaria tanto del Gobierno Central como de los entes beneficiados para contar con los recursos necesarios (humanos, financieros, logísticos, de equipamiento y de infraestructura) para atender la sostenibilidad y ampliación de la cobertura de los servicios desarrollados.

3.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR *due date* anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR)

¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

➔ No se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto, posiblemente por el carácter del mismo, de índole económico-estatal y no social.

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

→ Directamente por el proyecto no, sin embargo, este proyecto contenía recursos importantes para apoyar reformas estatales, tales como, reforma del mercado de seguros, venta de activos estatales entre otras, las cuales generaron efectos adversos de la población.

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

→ Todos los resultados del Proyecto contribuyeron al alcance de metas establecidas en la Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006, de acuerdo a las instituciones involucradas en el Proyecto.

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

→ Efectivamente como se anotó más atrás, el proyecto contenía el impulso financiero de algunas reformas estatales que implicaba cambios significativos en las políticas nacionales y en las estrategias de desarrollo del país. El proyecto sufrió una reorientación de actividades, lo cual permitió reubicar recursos para apoyar otras reformas estatales necesarias pero que no significaban efectos directos sobre la población.

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

→ El proyecto no incluyó ex ante un cálculo de la tasa de retorno esperada.

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

→ El proyecto no incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica.

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

☐ Muy Efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

Explique su calificación

→ Se cumplió en un 85 con los objetivos propuestos.

3.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

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

| | |
|--|---|
| 1. Análisis de problemas | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 2. Estrategia de intervención en respuesta al(los) problema(s) identificados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 3. Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 7. Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados | Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 8. Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 9. Supuestos de productos a efectos | Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 10. Definición de responsabilidades para la recolección de información | Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 11. Plan para la implementación del proyecto | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 12. Plan de Adquisiciones | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |

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

→ El Programa no fue diseñado siguiendo una metodología apropiada, por lo que no se contó con la definición de línea de base en términos de efectos esperados. Estos indicadores se definieron durante la ejecución del Programa, situación que no es óptima.

→ Al estar establecido en la Ley del Contrato de Préstamo del Programa la definición de la prevalencia de la normativa del BID sobre la normativa del país en materia de adquisiciones de bienes y servicios, a la Unidad Ejecutora se le allanó el camino para establecer un sistema de adquisiciones más expedito, el cual cumple simultáneamente los requerimientos del BID y de la legislación nacional.

→ El diseño del Programa no contempló las funciones y alcances de la Unidad Ejecutora, por lo que hasta el año 1998 el avance de los proyectos fue mínimo.

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

→ Se definieron indicadores durante la ejecución de los Proyectos para el monitoreo y evaluación del Programa.

→ Se logró que la Unidad Ejecutora tuviera autonomía en materia de adquisiciones y presupuestaria, lo que agilizó los procesos de contratación de bienes y servicios, sin dejar de lado la supervisión de Contraloría General de la República.

→ La Unidad Ejecutora conformó un equipo de expertos en áreas claves como adquisiciones, asesoría legal, equipamiento y asesoría financiera, entre otras, lo que fue esencial para alcanzar los propósitos de desarrollo del Programa.

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

→ Asegurar una línea base de indicadores basados en una metodología apropiada. Incluyendo la definición clara un sistema de monitoreo y evaluación.

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

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)

Baja ← ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☐ N/A

2. Recolección de información de línea de base de efectos

Baja ← ☒ ☐ ☐ ☐ → Alta ☐ N/A

3. Recolección de información de línea de base de productos

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A

| | |
|---|---|
| 4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |

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

- La no existencia de indicadores de línea base de efectos esperados.
- La no existencia de un sistema automatizado de monitoreo y control de actividades y procedimientos del Organismo Ejecutor.
- La no existencia de un vínculo virtual de control con el BID.

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

- Se procedió a definir durante la implementación los indicadores del Programa.
- Se consultaron bases de datos actualizadas en las áreas necesarias para la construcción de indicadores.
- Los coordinadores de área influyeron directamente en la obtención de la información necesaria para la construcción de los mismos, mediante reuniones periódicas.

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

- Disponer desde el inicio del proyecto de indicadores de línea de base para la medición de efectos y productos esperados.
- Definir desde el diseño del Proyecto las instancias que deben suministrar la información requerida, de manera que ésta sea remitida a la Unidad Ejecutora en forma periódica.
- Contar desde el inicio del Proyecto con un sistema informatizado de administración de información, debidamente vinculado a los estándares de medición del BID, y de la autoridades de fiscalización de Costa Rica.

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

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

Como indica el nombre escogido para el Programa, su objetivo fue apoyar acciones en pro de una “profundización” de la reforma del Estado costarricense y la “apertura” de dos importantes sectores al

sector privado: el sector financiero (banca y seguros comerciales) y el de infraestructura (básicamente la concesión del espectro electromagnético administrado por RACSA). El diseño del Programa partió, entre otros, del supuesto que acciones como la venta al sector privado de una participación en el Instituto Nacional de Seguros, de la venta del Banco de Costa Rica y del Banco Internacional de Costa Rica (BICSA), y la apertura al sector privado de actividades que hoy administra RACSA, eran posibles de realización en Costa Rica sin mayor oposición de grupos de interés importantes. Ocurrió, sin embargo, que muy poco tiempo después de la aprobación del 1030/OC-CR por la Asamblea Legislativa, un intento de apertura del ICE-Telecomunicaciones al sector privado por parte de la Administración Rodríguez Echeverría dio origen a una protesta social (liderada por ideólogos de izquierda, estudiantes de universidades estatales y sindicatos del sector público—en particular de los entes que ejercen su función de manera monopolista) de amplísimo alcance nacional.

La ejecución del Programa se encargó a una Unidad Ejecutora Central (UEC), que operaría como “ente” y no como “órgano” de otra dependencia pública. Esto tenía como propósito facilitar la ejecución del programa pues, entre otras, el presupuesto de la UEC sería aprobado por la Contraloría General de la República, trámite que es ágil, y no por la Asamblea Legislativa; la UEC podría contratar directamente y en sus procedimientos seguiría las normas propias del BID, que son expeditas. Sin embargo, este tema fue cuestionado al iniciar operaciones la UEC y a pesar de que la Ley 7760 que aprobó el 1030/OC-CR se había publicado en mayo de 1998, las aclaraciones jurídicas que hubo que buscar llevaron a que las actividades sustantivas del Programa comenzaran a darse en mayo de 1999, es decir, con un año de desfase. Este constituye un ejemplo de materialización de “riesgo jurídico”, que fue causa de algún atraso.

Esta situación de atraso difícilmente puede achacarse al diseño del Programa pues el BID había anticipado ese factor y la solución planteada fue adecuada. Aquí el problema es achacable al celo legal que opera en Costa Rica, y a la demora burocrática para reconocer un asunto que estaba resuelto por la propia ley.

3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

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

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

- ➔ La inexistencia de una cultura institucional en gestión de proyectos situación que impacta directamente los tiempos y costos de ejecución.
- ➔ No disponer desde la conformación de la Unidad Ejecutora con el personal calificado en áreas estratégicas para que la Unidad pueda desarrollar sus propios procesos.
- ➔ Alta rotación de los encargados de los componentes o asistentes de subcomponente, lo cual imposibilitaba una continuidad de las acciones en tiempo.

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

- ➔ Pliegos de licitación claros y completos que redujeron al mínimo los recursos de apelación en los diversos procesos de adquisiciones desarrollados por la Unidad Ejecutora.
- ➔ Contratación de personal experto en áreas clave como adquisiciones, asesoría legal, financiera, entre otras, lo cual permitió a la Unidad Ejecutora el control de los procesos.
- ➔ La Unidad Ejecutora asumió la totalidad de los procesos requeridos para la ejecución de los proyectos, a saber: revisión de los pliegos de licitación, procesos de licitación, inspección de productos, entre otros.

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

3.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*).

Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué

- ➔ Inviabilidad política para la consecución de los objetivos de las reformas propuestas en el Programa.
- ➔ Resistencia al cambio de algunas instituciones beneficiarias de recursos del Programa, en la figura de algunos funcionarios, situación que dio al traste con algunas reformas que se impulsaron.
- ➔ Asignación presupuestaria insuficiente para el ejercicio de la rectoría del Ministerio de Salud.

3.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*).

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

- ➔ Legislación nacional que establece la Unidad Ejecutora Central como un órgano desconcentrado con independencia jurídica, financiera y presupuestaria.
- ➔ Participación de usuarios internos y externos promovida por la Unidad Ejecutora, en cuanto a la definición de necesidades y funcionalidad de los proyectos.
- ➔ Estrecha relación con las máximas autoridades de entes tales como SUGEF o Banco Central de Costa Rica, lo cual redundó en una mayor coordinación.

3.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

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

- ➔ Análisis de la autonomía de la Unidad Ejecutora Central, en materia de contratación, financiera y presupuestaria, agilizó los numerosos procesos de contratación que se realizaron.
- ➔ Se contrató personal técnico en áreas clave, de acuerdo con las necesidades de la Unidad Ejecutora, lo que permitió el control de procesos en estas áreas.
- ➔ Una reorientación de actividades en tiempo y calidad que permitió ejecutar casi la totalidad de los recursos dispuestos para este Programa.

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

- ➔ La Unidad Ejecutora debería disponer antes de su constitución del recurso humano idóneo en áreas estratégicas, para lo cual se deben implementar previamente procesos de reclutamiento y selección de dicho personal, siempre de acuerdo a las normas de adquisiciones del BID.
- ➔ El personal institucional que sea asignado a la Unidad Ejecutora debe dedicarse de manera exclusiva a las labores que demande al proyecto.
- ➔ Dotar a la Unidad Ejecutora desde la fase de diseño del proyecto, de desconcentración administrativa que

le permita agilizar los procedimientos y trámites intra e interinstitucionales.

➔ Contar con un sistema de monitoreo y control de actividades.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

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

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

Explique su calificación

➔ Se obtuvo un 85% de los productos del Programa con la calidad esperada y a costos razonables.

En cuanto a la variable tiempo, el Programa experimentó al inicio de su ejecución un retraso de un año por falta de decisión administrativa-jurídica, asimismo hacia la media del Programa se experimentó un retraso de otro año en cuanto a la aprobación de la reorientación de actividades. Lo anterior desfasó los tiempos de ejecución previstos aproximadamente 4 años, lo cual implicó la necesidad de solicitar prórrogas ante el Banco.

3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

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

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

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

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

➔ Una nueva visión de la gestión aduanera vista como un proceso informático aunado a la gestión de riesgo de los procedimientos aduaneros, lo cual redundara en nuevos procesos de gestión en contra de la evasión tributaria-aduanera, apoyados por herramientas de ultima generación.

➔ Fortalecimiento de la estructura de supervisión prudencial sobre los entes financieros de Costa Rica

➔ Fortalecimiento de la gestión institucional y de rectoría en materia de compras gubernamentales ejercida por el Ministerio de Hacienda.

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

➔ La Unidad Ejecutora introdujo una modalidad de trabajo orientada a la consecución de productos de calidad, en tiempo y costo razonables.

➔ El recurso humano institucional que conformaba la Unidad fue reasignado a otras unidades ejecutoras de diferente naturaleza, lo cual redundo en un aprovechamiento de la experiencia y facultades del personal de la Unidad Ejecutora.

➔ Inicio de una cultura de gestión de proyectos, la cual debe de ser impulsada para lograr mayores alcances en el futuro, en el diseño y ejecución de nuevos proyectos institucionales o nacionales.

3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

☒ Muy Relevante (MR)

☒ Relevante (R)

☐ Poco Relevante (PR)

☐ Irrelevante (I)

Explique su calificación

➔ Se consolidó el proceso de reforma del Marco Legal de la Administración Pública, el cual vendría a sustentar los futuros procesos de reforma que se planteen así como la sostenibilidad de los ya ejecutados.

3.3.2. Sostenibilidad del proyecto

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

- ➔ Diseñar e implementar programas de arrendamiento, que incluyan planes de mantenimiento preventivo y correctivo para los diferentes productos generados con fondos de los préstamos, por un periodo de al menos 6 años después de la entrega de los productos a las instituciones beneficiarias.
- ➔ Creación de un comité de alto nivel para asegurar que los bienes y servicios generados por el Proyecto continúen siendo prioridad para la institución beneficiaria, y poder así dotar de recursos adicionales mediante operaciones extras de cooperación técnica.
- ➔ Un sistema de monitoreo y control post cierre de Programa.

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

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

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

- ➔ Al no existir una cultura orientada al mantenimiento de bienes, no se dispone de un plan de arrendamiento idóneo, ni de los recursos financieros necesarios para su implementación.
- ➔ Falta de apoyo del gobierno nacional lo que se traduce en limitaciones políticas y presupuestarias para la darle sostenibilidad a las reformas logradas.
- ➔ Falta de capacidad institucional para llevar a cabo continuidad de productos y las mejoras que estos demandan en el transcurso del tiempo, ante los cambios del medio ambiente nacional.

3.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad. Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los

futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué

- ➔ Marco legal y regulatorio que apoya la continuidad de las acciones que se tomen.
- ➔ Plan Nacional de Desarrollo que enfoca las políticas nacionales de fortalecimiento de la reforma estatal en Costa Rica.
- ➔ Beneficiarios interesados en que los bienes y servicios adquiridos tengan sostenibilidad en el tiempo, por lo que la asignación de recursos humanos y financieros por parte de estos es vital.

3.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas). Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica

- ➔ Procesos participativos organismo ejecutor, beneficiarios y sociedad civil.
- ➔ Capacitación del personal del Ministerio de Hacienda y beneficiarios en áreas estratégicas para el ejercicio de las acciones necesarias de sostenibilidad de proyectos.
- ➔ Concientización de la necesidad de presupuestar recursos para el arrendamiento de bienes y servicios en los diferentes beneficiarios del Proyecto, así como el diseño de planes de capacitación para el mantenimiento de los productos principalmente informáticos.

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

- ➔ Como condición previa de futuros contratos de proyectos de cooperación técnica, el diseño de los mismos debería plantear como requisito inicial antes de la operación la presentación de un plan de monitoreo y control de resultados y los planes de contingencia para adoptar un sistema de mantenimiento y arrendamiento de bienes y servicios.
- ➔ Los proyectos de fortalecimiento institucional deberían solicitar la presentación de un plan de capacitación del personal por un periodo de al menos 5 años, una vez finalizado el proyecto, que permita consolidar el proceso de transformación.

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

- ➔ Implementar un sistema de monitoreo de productos derivados del Programa.
- ➔ Implementar un sistema de indicadores base a partir del 2004, en el cual con un horizonte de 4 años se pueda manejar información real sobre los impactos del Programa.
- ➔ Consolidar a nivel del BID opciones de arrendamiento de equipos y servicios a fin de darles mantenimiento.
- ➔ Identificar fuentes alternativas de ingresos para los beneficiarios, con base en los productos desarrollados, con la finalidad de iniciar su implementación a corto plazo, como por ejemplo mediante la venta de servicios.

3.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto. Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible

durante los próximos tres (3) años:

☐ Muy Probable (MP)

☐ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

Explique su calificación

- ➔ La mayoría de las reformas planteadas requieren de recursos para su mantenimiento, el cual es escaso vía Presupuesto Nacional de la República.
- ➔ El personal de los ministerios e instituciones beneficiarias de los recursos para reformas, está poco capacitado para dar un adecuado mantenimiento.
- ➔ Existe poca voluntad política para dotar de a las reformas una vía viable de desarrollo sostenido.
- ➔ Los proyectos de reforma más importantes, la reforma del marco legal de la administración pública se encuentra varado en la Asamblea Legislativa de la República, por lo que el marco jurídico que sustenta la sostenibilidad de las reformas es vago y poco efectivo.

3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

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

- | | |
|--|---|
| 1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que el Organismo Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto | Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |

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

- ➔ Comunicación permanente con el especialista sectorial a cargo del Programa, así como con el resto del personal de la representación nacional.
- ➔ Apoyo del Banco para la contratación de consultores o expertos en áreas estratégicas (legal, financiera y adquisiciones).
- ➔ Capacitación al personal de la Unidad Ejecutora por parte del Banco para mejorar la gestión y administración del Programa.

- ➔ Oportunidad de respuesta del Banco ante los requerimientos de la Unidad Ejecutora.
- ➔ Implementación del sistema de pagos directos al contratista por parte del Banco (aspecto crítico).

3.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, qué sugerencias hace al Banco para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco en futuras operaciones?

- ➔ Mayor disponibilidad del especialista sectorial en proyectos de alta complejidad.
- ➔ Definir dentro del texto de la ley la preeminencia de la normativa del Banco en materia de adquisiciones (de ser posible).
- ➔ Mayor agilidad en la resolución de las apelaciones interpuestas ante el Banco, principalmente en los casos en los que se está sujeto tanto a la normativa nacional como a la normativa Banco.

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

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

Explique su calificación

- ➔ El Banco respondió oportunamente a los diferentes requerimientos de la Unidad Ejecutora durante la implementación de los proyectos.
- ➔ El Banco dotó al personal de la Unidad Ejecutora de capacitación en el uso de herramientas gerenciales que mejoraron la administración del Programa
- ➔ Existió un seguimiento sistemático por parte del Banco para que la Unidad Ejecutora cumpliera con las políticas y procedimientos establecidos por ese organismo.
- ➔ El Banco implementó el sistema de pagos directos a los contratistas, lo que fue un factor crítico éxito para la ejecución del Programa principalmente al finalizar la gestión.

3.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

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

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

☒ No ☐ Si

¿Para qué fecha está programada?

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

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

☒ Banco ☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado?

USD\$ []

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

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

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

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

➔ El país cuenta con sistema de información basado en el Sistema Nacional de Evaluación, sin embargo algunos datos requeridos para una evaluación ex-post no se recopilan de manera rutinaria, lo que podría dificultar la medición del impacto del Programa.

3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

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

- ➔ Los plazos de ejecución de los proyectos deben ser más realistas en términos de la capacidad de gestión de las instituciones públicas del país. Además, los plazos deben contar a partir de su aprobación de los Contratos de Préstamo por parte de la Asamblea Legislativa.
- ➔ Instar a las Unidades Ejecutoras para que documenten y registren detalladamente los procesos en las diferentes etapas de ejecución de los proyectos, principalmente en aquellos casos que demandan una amplia participación de usuarios internos y externos.
- ➔ Considerar desde el diseño del proyecto la posibilidad de armonizar los sistemas contables del organismo ejecutor, Contabilidad Nacional y del Banco, para posibilitar la conciliación adecuada de las cuentas.
- ➔ La Unidad de Proyectos del Ministerio de Hacienda podría asumir entre sus funciones, la capacitación a las Unidades Ejecutoras nuevas en lineamientos generales sobre procedimientos financieros y relaciones interinstitucionales en esta área.
- ➔ El apoyo político es esencial para la adecuada ejecución de los proyectos. Además, debe existir una comunicación fluida entre el nivel político y la dirección de la Unidad Ejecutora.
- ➔ Características como el liderazgo y el compromiso son esenciales para la adecuada conducción de una Unidad Ejecutora.

Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

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

| Fuente de Información | Original | | | | Actual | | | | Brecha como % del Original | | |
|-----------------------|----------|-------------|---------------|-------|--------|-------------|---------------|-------|----------------------------|-------------|---------------|
| | BID | Prestatario | Otras Fuentes | Total | BID | Prestatario | Otras Fuentes | Total | BID | Prestatario | Otras Fuentes |
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) | (10) | (11) |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| T | | | | | | | | | | | |

Fuente de Información:

Del sistema LMS: Columnas (1) y (5)

Para ser completadas por el autor del Memorando del Ejecutor: Columnas (2) (3) (6) (7) (10) (11)

Anexo 1- B

Calendario de Inversiones
(Montos en millones de US\$)

[illegible]

Fuente de Información:

Para ser completadas por el autor del Memorando del Ejecutor: Columnas (2), (3), (6), (7)



Minutas del CRG

■ ■ 4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)

Minutas del CRG





Anexos

■ Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

| Categoría | Original | | | | Actual | | | | Brecha | | | |
|-----------|----------|-------------|---------------|-------|--------|-------------|---------------|-------|--------|-------------|---------------|-------|
| | BID | Prestatario | Otras Fuentes | Total | BID | Prestatario | Otras Fuentes | Total | BID | Prestatario | Otras Fuentes | Total |
| | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | | | | |

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



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

| Años | Original | | | | Actual | | | | Brecha |
|------|----------|-------------|-------|-------|--------|-------------|-------|-------|--------|
| | BID | Prestatario | Otros | Total | BID | Prestatario | Otros | Total | |
| 0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | |
| | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | |

■ Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados

■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

- A. La capacidad del personal que integró la unidad ejecutora del Programa puede calificarse de muy buena debido a su experiencia y nivel académico en cada una de las áreas de competencia. La unidad ejecutora desde el comienzo de la ejecución, contó para el manejo financiero eficiente de



los recursos, con los instrumentos contables –financieros necesarios para afrontar la complejidad de los gastos registrados en las diferentes categorías de inversión. La aplicación de las normas y procedimientos del Banco ayudo a agilizar las diferentes transacciones financieras durante la ejecución de una forma transparente y confiable. La capacidad de la unidad ejecutora estuvo reforzada con los servicios de consultoría de una empresa especializada en el manejo de sistemas contables y financieros, que le permitió mantener actualizada la información del programa.

■ 2. Sistema Contable y Control Interno

- A. El sistema contable y de control interno implementado por la unidad ejecutora y el seguimiento dado por los responsables del mismo, conjuntamente con la cooperación del Banco, permitió mantener actualizada la información básica para la preparación de los informes auditados financieros anuales, la documentación justificativa de gastos exigida en las solicitudes de desembolsos y todos los informes contractuales indicados en el Contrato de Préstamo. Durante las visitas contables financieras llevadas a cabo durante la ejecución, se observó una adecuada implementación de los sistemas y controles internos

■ 3. Calidad de la información financiera

- A. Como resultado del sistema contable financiero desarrollado y del seguimiento implementado por los responsables del área financiera de la unidad ejecutora, la información sometida a consideración del Banco contaba con el detalle, ordenamiento y claridad que permitió durante la ejecución un grado de confiabilidad y seguridad sobre la información recibida del ejecutor

■ 4. Estados Financieros Auditados

- A. El dictámen de las diferentes auditorías de estados financieros del Programa llevadas a cabo durante la ejecución fueron emitidos sin salvedad alguna, como resultado de una confiable y eficiente ejecución presupuestaria, que estuvo respaldada con la información contable-financiera necesaria para justificar los gastos elegibles del Programa. En opinión de los auditores los estados financieros básicos, la información complementaria, el sistema de control interno y los procesos de contrataciones y adquisiciones se llevaron a cabo de conformidad con las normas y procedimientos del Banco

■ 5. Lecciones Aprendidas

- A. Teniendo en consideración los lineamiento del Banco a seguir ante el incumplimiento de las condiciones establecidas en los Contratos de Préstamos en materia de presentación de estados financieros auditados, a finales de 2004 se acordó con el representante de la unidad ejecutora que dado que ésta estaría compuesta únicamente por una persona en los últimos meses de ejecución se coordinaría con quien correspondiera en el Ministerio de Hacienda, prestatario y beneficiarios del Programa las acciones necesarias para recibir el EFA del ejercicio 2004 en la fecha contractual.

Las acciones no fueron tomadas oportunamente, cayendo el Programa en incumplimiento por este concepto, por lo que se considera conveniente establecer para futuros proyectos, especialmente aquellos en que desaparece la unidad ejecutora, que la última auditoría del proyecto sea presentada en una fecha previa, muy cercana a la fecha de último desembolso.

■ Anexo 2 – Ultimo ISDP

Ultimo ISDP



■ ■ Anexo 3 – Información del LMS

[LMS65 - Estado de la Cartera de Proyectos \(operaciones asignadas, eventos\)](#)

■ ■ Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto

[Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto](#)



■ ■ Anexo 5 – Anexo Documental

[PCR - Anexo Documental](#)





San José, 8 de diciembre del 2005
U. Fundepos A.M.-026-005

| | | | |
|--------------------------|---------|-------------|-----|
| B.I.D.-CR | | No: 01699 | |
| Comentario: Loria- Jenny | | | |
| REP | | DEC 09 2005 | |
| SUB | | | OA |
| FIN | | | ORE |
| EN | MGE/AVI | S.FIN | AS |
| SAN | EDU/MC | REC/MA | CII |
| SAL | PMME | PREI | AR |
| | | | CIR |

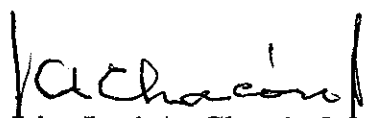
Señor
Miguel Loria Sagot, M.B.A.
Especialista Local
Banco Interamericano de Desarrollo
Presente

Muy estimado don Miguel:

Me permito por su digno medio remitir al Banco Interamericano de Desarrollo el informe de resultados del "Taller de cierre del Programa de apoyo a la profundización de la reforma del estado y apertura del sector financiero y de infraestructura al sector privado. (1030-OC/CR)" celebrado mediante convenio con esta Universidad el día viernes 11 de noviembre del 2.005.

Confiamos que esta actividad haya sido desarrollada a entera satisfacción del Banco.

Suscribo de usted con toda consideración y aprecio,


Lic. José A. Chacón M., M.B.A.
Presidente y Rector





TALLER DE CIERRE DEL PROGRAMA DE APOYO A LA PROFUNDIZACIÓN DE LA REFORMA DEL ESTADO Y APERTURA DEL SECTOR FINANCIERO Y DE INFRAESTRUCTURA AL SECTOR PRIVADO (1030-OC/CR)

11 DE NOVIEMBRE 2005

Objetivos del taller

El préstamo 1030/OC-CR, otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo al Gobierno de Costa Rica para la Profundización de la Reforma del Estado concluyó en febrero del presente año. De acuerdo con las normas del Banco, una vez finalizado el préstamo se requiere la realización de un taller en el cual, con la participación del Banco, ejecutores y beneficiarios del préstamo, se discutan los logros alcanzados y las principales lecciones aprendidas. Para ello se convocó a un grupo de personas que en su carácter de consultores y beneficiarios tuvieron participación activa en el proyecto financiado con el préstamo durante el período de su vigencia.

Participantes del taller

Participaron en el taller el Exministro de Hacienda, Viceministros de Hacienda y del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Coordinadores y oficiales de la Unidad Ejecutora, Gerente de Banco Central, Director de Tributación, Expresidente Ejecutivo del Banco Central, Directores de Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, representante y personal del Banco Interamericano de Desarrollo, Directores del Ministerio de Hacienda, Subtesorera Nacional. (Ver Anexo I)

Documentos distribuidos con antelación al inicio del taller

Se distribuyó con antelación entre los participantes, el objetivo y la agenda del taller, así como un resumen de los objetivos, componentes, subcomponentes y



productos esperados del Programa de apoyo a la Profundización de la Reforma del Estado y apertura de los sectores Financiero y de Infraestructura al Sector Privado.

Opinión general sobre el programa

La opinión general de los participantes en el Taller de Cierre del Programa 1030/OC-CR fue favorable. Se estima que aunque no se midió explícitamente la rentabilidad financiera de dicho Programa, evidencia anecdótica de los logros y resultados que a la fecha se han alcanzado en subprogramas como CompraRed, Caja Unica y Modernización de Aduanas (Tica) permiten inferir que la rentabilidad fue alta. Además, se generaron mejoras en la capacidad administrativa institucional de casi todas las unidades beneficiarias del Programa.

Comentarios específicos, recomendaciones y lecciones aprendidas

I-Componente Modernización del Estado

1.1 Fortalecimiento del Sistema Tributario

- El principal problema con este subcomponente ha estado en la “terminación de los productos”
- Los cambios políticos han afectado los cambios de personal internamente en las instituciones involucradas y la contratación de consultores externos
- La falta de recursos (presupuesto) para consolidar y dar “seguimiento” a las actividades en este componente podría poner en riesgo su “sostenibilidad” a futuro.
- La antigüedad del software y hardware en las instituciones los hacen no compatibles con los nuevos sistemas introducidos con el proyecto, lo que ha retrasado el proceso de implementación y consolidación.

- Es importante consolidar los productos entregados para cimentar un cambio de “cultura” por parte de los usuarios que son renuentes al uso de los nuevos sistemas
- Los problemas de contratación de asesores, por las regulaciones del país, es otro aspecto que ha retrasado este subcomponente

1.2 Fortalecimiento Sistema de Aduanas (TICA)

- Sobre este subcomponente no se habló directamente de sus limitaciones o problemas, sino más bien de sus bondades; sin embargo, por lo comentado en el subcomponente anterior pareciera que los problemas podrían haber sido similares.

1.3 Sistema Nacional de Evaluación (SINE)

- La principal limitación fue la falta de recursos (recortes presupuestarios) para cumplir con las metas propuestas, lo que podría atentar contra la sostenibilidad de los logros obtenidos.
- La renuencia al cambio en algunas instituciones fue otro factor crítico, (aunque esto parece se ha mejorado recientemente)
- La falta de equipo y software para mejorar la comunicación con las instituciones es otra limitante que impide maximizar los logros que se podrían alcanzar con la intervención.
- Falta integración entre las instituciones para compenetrarse con el sistema de información (“es una cultura que debe crearse”)
- A pesar de que hubo cierta resistencia de algunos funcionarios para aceptar trabajar de la forma propuesta, fue gradualmente cediendo. Los participantes consideran importante limitar el alcance de los programas y proyectos a monitorear por el SINE para concentrar esfuerzos y eficacia
- Los participantes consideran importante en programas futuros que se suscriban con el BID hacer énfasis en la “capacitación de funcionarios para la evaluación” siguiendo las guías que al efecto expusieron en el Taller los facilitadores aportados por Fundepos.

1.4 Sistema de Información y Gestión Financiera (SIGAF)

- Sobre este componente se habló ampliamente de sus bondades y los logros alcanzados. No se hizo referencia a problemas concretos.

- Se indicó el éxito principal de este subcomponente se debió en mucho a la participación activa del Ministerio de Hacienda, además de que tuvo mucho apoyo político.

1.5 CompraRed (SICA)

- El esquema de CompraRed funciona muy bien para la Administración Central, pero es necesario hacer un esfuerzo para que se extienda a otros entes públicos, del sector autónomo, que son grandes compradores—como el Instituto Costarricense de Electricidad, Refinería Costarricense de Petróleo y sobre todo la Caja Costarricense de Seguro Social.
- La incorporación de las diferentes instituciones va muy lenta
- Debe ir paralelo a este sistema las modificaciones legales correspondientes, de lo contrario podría no funcionar bien
- El paso de la eliminación de los “files” al formato electrónico ha sido lento, por “cultura” y el “legalismo” que impera en el país
- La débil estructura legal que aún opera para transar vía Internet (en particular, lo relativo a la “firma digital”) constituyó un obstáculo para que CompraRed avanzara más. Se espera reducir esta limitación a futuro con la reciente aprobación legislativa de la firma digital.
- Faltó apoyo político para agilizar el proyecto

1.6 Sistema de Caja Única

- Sobre este subcomponente se indicó que es uno de los mejores beneficios del Programa y sólo se mencionaron sus alcances y bondades.
- Conviene establecer en este programa, y en todos los demás, la situación anterior a la operación de las medidas que introduzca el Programa (“baseline”) para luego comparar con la situación posterior y medir resultados. . En el caso concreto de Caja Única esto habría permitido recoger valiosa información y precisar mejor el monto del ahorro en intereses (a nivel de sector público consolidado) que se obtuvo con la aplicación del sistema.

1.7 Fortalecimiento de la Dirección General del Servicio Civil

- El hecho de que se haya trabajado con consultores independientes, sin una clara contrapartida institucional, restó utilidad a sus recomendaciones y afecta la sostenibilidad. Conviene que las autoridades tomen nota de este aspecto para futuros programas.
- La insuficiencia de recursos propios fue una limitante durante la ejecución.
- Los cambios de personal en Informática llevó a que se perdiera la experiencia de los que conocían del proyecto)
- La falta de recursos para adquisición de equipos es otro aspecto que afecta la “sostenibilidad” del proyecto.
- Se han presentado problemas por el despido de los subdirectores de Departamentos, lo cual afecta la continuidad de las acciones.

1.8 Marco Legal del Sector Público

- Se indicó, por una vía indirecta, que se habían realizado trabajos importantes en esta materia, que requerían gran discusión, pero que no se pudo avanzar por pérdida de apoyo político.

1.9 Gobierno Digital

- Se indicaron algunos aspectos muy generales sobre este subcomponente, tales como que “falta liderazgo”, pero no se profundizó en su análisis.

II- Componente Desarrollo del Sistema Financiero

2.1 Fortalecimiento Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)

- No se comentó nada específico sobre este subcomponente en razón de que no asistió al Taller ningún representante de esta entidad beneficiaria. Sin embargo, en el Informe del Ministerio de Hacienda se reconoce que fue un gran logro, y que actualmente se aplica el producto entregado por el programa. .

2.2 Sistema de Anotación de Cuenta (SAC)

- No está funcionando actualmente, no obstante haberse concluido técnicamente, por aspectos institucionales. El tema es la viabilidad legal de traspasarlo desde un ente público (el Banco Central de Costa Rica) a un ente privado que lo administre para todos los usuarios del mercado bursátil.
- En el Sistema de Anotación de Cuenta se materializó un “riesgo jurídico” muy propio de Costa Rica que quizá debió haberse previsto y manejado mejor desde un principio. Eso ha impedido tomar ventaja de algunas reformas que se cubrieron bajo el Programa 1030.
- Se mencionaron problemas en su implementación por falta de modificaciones legales
- Problemas con las contrataciones de asesores también afectaron el desarrollo del proyecto, pues fueron contrataciones muy especializadas.
- Problemas de financiamiento para la contratación de asesores para el proyecto (se previó menos del necesario)

2.3 Modelación Política Monetaria

- Se reconoció que la asistencia de un especialista para el área de investigación y programación monetaria para el Banco Central ayudó a capacitar funcionarios de alto nivel, quienes hoy día producen mejores trabajos para los efectos de la toma de decisiones.

III- Fortalecimiento Dirección Nacional de Pensiones

3.1 Fortalecimiento Dirección Nacional de Pensiones (DNP)

- Aunque no asistió al Taller representante de la DNP, se comentó que esta parte el Programa no operó, debido a una mezcla de falta de liderazgo y hasta posible conflicto de intereses de algunos administradores que se benefician con el statu quo.

IV- Desarrollo Sector Infraestructura

4.1 e-Readiness

- No se comentaron aspectos específicos de este subcomponente porque no asistió representante de la respectiva sub-unidad beneficiaria. Unidad Ejecutora Central
- No se contó con la presencia en el Taller de Cierre de representantes de la Unidad Ejecutora Central del Programa 1030/OC-CR. Cabe indicar que el Gobierno cerró dicha Unidad con la conclusión del programa.

Principales conclusiones y lecciones aprendidas

- 1- El Programa 1030/OC-CR tuvo muchos, quizá demasiadas, actividades y eso dificultó el darle un seguimiento apropiado. (Representantes del BID explicaron las circunstancias particulares del entorno político de Costa Rica que influyen en el diseño del programa y sus variadas actividades)
- 2- El que un jerarca de alto nivel del Sector Público asuma como suyo un programa de reforma (sentido de apropiación), aunque mucho sea ejecutado por expertos externos contratados ad hoc, suele traducirse en éxito y grados suficientes de sostenibilidad si se cuenta con una contrapartida de apoyo interno. Los casos de Caja Única, CompraRed, Tica, SUGEF y otros confirman esta afirmación
- 3- El apoyo político de alto nivel es importantísimo cuando debe vencerse el riesgo legal que pueden presentar algunas reformas que en cierto sentido implican un cambio de paradigma administrativo, así como para superar la resistencia al cambio cuando se introducen nuevos sistemas.

- 4- Muchas de las reformas deben reforzarse mediante disposiciones de índole legal. Un buen ejemplo es La Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos de octubre del 2001, la cual dio el sustento jurídico para implementar productos que tuvieron importantes consecuencias en materia financiera
- 5- Costa Rica ha sobresalido en lo relativo al índice de “transparencia presupuestaria”, como ha trascendido en la prensa internacional recientemente. Los participantes consideran que esto en mucho es fruto del Programa 1030
- 6- Cuando hay falta de liderazgo, como el caso de *e-Government*, las reformas no avanzan. Ídem con la falta de voluntad política del Ministerio de Trabajo en lo que tenía que ver con las reformas a la Dirección Nacional de Pensiones
- 7- Conviene considerar todas las labores que permitan “cerrar” un sistema, a efecto de no dejar partes de un producto sin incluir en las actividades. Se tiene la sensación de que en el componente tributario quedan asuntos que hay que terminar (“cerrar”) para que las medidas operen a cabalidad.
- 8- El 1030 fue un programa híbrido, de amplio alcance, que se concibió, negoció y ejecutó en un espacio de diez años. Pasaron por éste tres presidentes de la República, siete ministros de Hacienda y por ello es que se requirió hacer esfuerzos por “institucionalizarlo”, a efecto de que sus reformas no dependieran de la opinión o ánimo de una sola persona.
- 9- Quizá conviene reducir el alcance de estos programas de reforma, focalizarlos y ajustarlos al período presidencial, para maximizar su puesta en marcha y sostenibilidad.



10- Es importante la necesidad de un estrategia promocional de logros para este tipo de programas por parte del gobierno



ANEXO 1

LISTA DE PARTICIPANTES

**LISTA DE PARTICIPANTES
PROGRAMA DE APOYO A LA PROFUNDIZACIÓN
DE LA REFORMA DEL ESTADO Y APERTURA A LOS SECTORES
FINANCIERO Y DE INFRAESTRUCTURA**

| Sr. / Sra. | Cargo ^{1/} |
|------------------------------|--|
| 1. Sergio Jiménez | Coordinador General Unidad Ejecutora |
| 2. Silena Alvarado | Viceministra de Hacienda / Directora de Despacho |
| 3. Alberto Dent | Ministro de Hacienda |
| 4. Marcelo Solís | Oficial de la Unidad Ejecutora |
| 5. Germán Sojo | Coordinador General Unidad Ejecutora |
| 6. Florita Azofeifa | Viceministra MIDEPLAN |
| 7. Jeannette Solano | Directora Gral. Bienes y Adm. Ministerio de Hacienda |
| 8. José Rafael Brenes | Gerente Banco Central de Costa Rica |
| 9. Adrián Torrealba | Director de Tributación |
| 10. Mario Riggioni | Director de Despacho Ministerio de Hacienda |
| 11. Roy González | Viceministro de Hacienda |
| 12. Alicia Avendaño | Directora Gral. de informática. Ministerio de Hacienda |
| 13. Ferdinando Goñi | Dirección General del Servicio Civil |
| 14. Fabián Vega (no asistió) | Departamento de Informática. SUGEF |
| 15. Carlos Meléndez | Tesorería Nacional. Ministerio de Hacienda |
| 16. José Armando Fallas | Viceministro de Hacienda |
| 17. Eduardo Lizano | Presidente Ejecutivo. BCCR |
| 18. Marta Cubillo | Subtesorera Nacional |
| 19. Flor Calvo | Director SINE – MIDEPLAN |
| 20. Mario Robles | Director Análisis del Desarrollo – MIDEPLAN |
| 21. Ana Cecilia Alfaro | Directora Sistemas – MIDEPLAN |
| 22. Thelmo Vargas | Consultor |
| Por el BID: | |
| 23. Jorge E. Requena | Representante |
| 24. Fortunato Lari | Subrepresentante |
| 25. René Cajina | Especialista Financiero Internacional |
| 26. Betsy Murria | Coordinadora proyectos FOMIN |
| 27. Miguel Loría | Especialista local |

1/ Se refiere al cargo desempeñado durante la ejecución del préstamo