



## Project Completion Report



Préstamo CT Modernización Fiscal U.T.C.

Project Number: ES0105

Loans:

941/OC-ES;980/SF-ES;

PCR



# Table of Contents

<b>Información General</b>	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	2
1.5. Documentos de Referencia	3
<b>Memorando del Banco</b>	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	5
2.2. Análisis de la implementación	11
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	11
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	14
2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto	15
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	16
2.3. Análisis de Sostenibilidad	17
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	17
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	21
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	22
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	23
<b>Memorando del Ejecutor</b>	25
3.1. Memorando del Ejecutor	25
<b>Minutas del CRG</b>	26
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	26
<b>Anexos</b>	27
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento	27
Anexo 1B - Calendario de Inversiones	27
Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	28
Anexo 3 - Información del LMS	29



## Table of Contents

---

Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	29
Anexo 5 - Anexo Documental	29

---



# Información General

## 1.1. Objetivo de Desarrollo

- 1. 941/OC-ES La Administración financiera del Estado es más eficiente y eficaz.
- 2. 980/SF-ES. El Programa contribuye a a una ejecución mas eficiente del Programa de Modernizaciór del Sector Público.

## 1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Préstamo CT Modernización Fiscal U.T.C.		
Número de Proyecto	ES0105	Tipo de Proyecto	PCTR
País	ES	Sector	RM
Fecha de Aprobación	1996-07-24	Fecha de Término	Missing
Agencia(s) Ejecutora(s)	COMIS.PRESIDENCIAL MODERNIZ.SEC.PUBLICO		

Monto del Préstamo/CT Original	\$19,710,000.00
Monto del Préstamo/CT Actual	\$19,297,803.00
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$412,197.00

Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$22,960,000.00
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$22,960,000.00

Nombre de los Especialistas en la Sede	HUGOB
Nombre de los Especialistas en la Representación	JOSEC, RICARDORO, HAZELP
Autor del Memorando del Banco	
Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor	



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
941/OC-ES	\$15,936,000.00	\$411,399.42	\$15,524,600.58
980/SF-ES	\$3,774,000.00	\$797.71	\$3,773,202.29

## A.

### 1.3. Resumen de Calificaciones

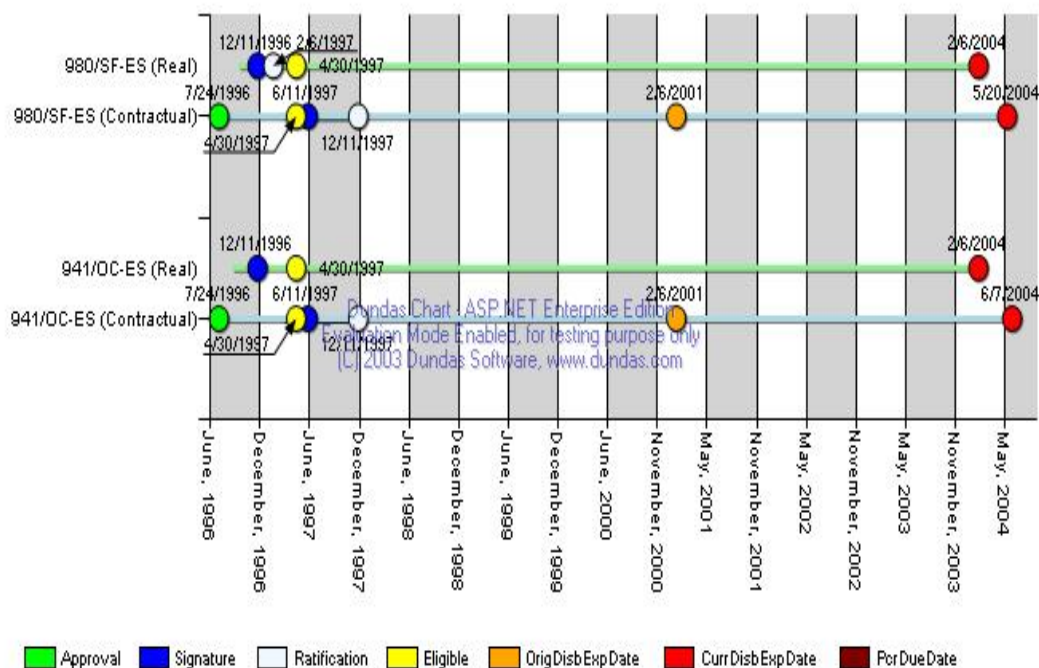
#### 1.3.1. Calificaciones del PCR

Por el Banco	Cal.	Por el Prestatario / Organismo Ejecutor	Cal.
• Efectividad en el Desarrollo (OD)	MS	• Efectividad en el Desarrollo (OD)	
• Implementación del Proyecto (IP)	MS	• Implementación del Proyecto (IP)	
• Desarrollo Institucional/Organizacional(FIO)	MR	• Desarrollo Institucional/Organizacional(FIO)	
• Sostenibilidad (S)	MP	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	S	• Desempeño del Banco (DB)	

#### 1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (IP, AS, DO)

1997 Dec.	1998 Jun.	1998 Dec.	1999 Jun.	1999 Dec.	2000 Jun.	2000 Dec.	2001 Jun.	2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.
S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP

### 1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque): :

Fecha de Evaluación de Medio Término: : 6/22/1999

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





## ■ ■ 1.6. Conexión a bases de datos operacionales

---

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

[Sistema OPUS](#)

[Ficha de Proyecto](#)




# Memorando del Banco

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

### ■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

 Descripción de los productos del proyecto por componente y análisis de factores que afectaron su ejecución

#### ■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

 Registre los indicadores de los productos obtenidos en este componente usando los mismos indicadores de producto (outputs) importados 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

-  1. Implantar un Sistema de Administración Financiera Integrada (SAFI).

#### Planificado

1.1 90 Unidades Financieras (UFI) establecidas en dic/97, equipadas con 4 estaciones de trabajo en dic/98.

#### Logrado

1.1. 88 UFI's implementadas, equipadas y con recurso humano capacitado, al segundo semestre de 2002. Así: 21 UFI's en el Gobierno Central, 65 UFI's descentralizadas y en 2 empresas públicas. 90 UFI's equipadas, con personal capacitado en el primer semestre de 2003.

#### Análisis

El componente ha apoyado al GOES en la implementación y puesta en marcha de un Sistema de Administración Financiera Integrada (SAFI) en las dependencias del Gobierno, las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, y las entidades que se financian con recursos públicos, mediante la aplicación de la teoría de sistemas y los criterios básicos de centralización normativa y operativa en las unidades primarias del gobierno central. Las áreas son: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad Gubernamental, Crédito Público, Informática, y Capacitación.

A partir de la Ley SAFI se diseñaron los procesos, procedimientos y la organización de las Unidades Financieras Institucionales (UFI'S), la redacción de un Manual de Procesos para la Ejecución Presupuestaria y sus instructivos, así como la capacitación del recurso humano. En 2003 se consolidó la aplicación informática del SAFI lo cual permite una mayor eficacia en el proceso de ejecución presupuestaria. Se diseñó e implantó un sistema de proceso Data Warehouse/ Datamart para mejorar el control presupuestario





y la toma de decisiones. En el primer semestre de 2004 están en servicio 90 UFI's. Adicionalmente se lograron los siguientes productos: (a) marco legal y conceptual SAFI, institucionalización del presupuesto por áreas de gestión, descentralización de los pagos en las instituciones públicas, centralización de la gestión del crédito público en el MH, procesos únicos e integrados en las UFI's y nueva estructura organizacional; (b) 87 instituciones utilizan el Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRHI) para el pago de planillas; y (c) "Sistema de Información Gerencial de las Finanzas Públicas" (SIGFP) implantado en el MH. Este componente se ejecutó satisfactoriamente.

- 2. Potenciar el área de fiscalización tributaria y la capacidad gerencial de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII).

### Planificado

2.1 Base tributaria incrementada en 14,000 nuevos contribuyentes y la recaudación fiscal en un 5% real en dic./98.

### Logrado

2.1. Base tributaria incrementada en 25,563 nuevos contribuyentes y la recaudación fiscal incrementada en 7% en diciembre 1998.

Base tributaria registrada a diciembre de 2003 es de 95,821 IVA y 281,408 para renta. La recaudación fiscal ha mantenido un incremento promedio de 7% anual, a diciembre de 2003.

### Análisis

Este componente continuó brindando apoyo al GOES en Administración Tributaria, el cual se venía prestando desde 1990 (ATN/SF-3455-ES por US\$ 1.54 millones). Este componente se ha orientado a mejorar la normatividad del sector; la descentralización de las funciones de asistencia al contribuyente y de fiscalización; y la consolidación de un control permanente del cumplimiento tributario.

El logro más significativo de este componente ha sido la elaboración y aprobación de un Código Tributario (DL No. 230 del 14/12/2000), el cual ha permitido la modernización de la legislación al regular, simplificar y racionalizar la relación entre el fisco y los contribuyentes para garantizar tanto los derechos como las obligaciones tributarias. El Código, por otra parte, viabiliza la utilización de medios tecnológicos para el cumplimiento de las obligaciones tributarias y para su adecuado control y fiscalización.

Es así, que simultáneamente a la modernización legislativa se implementó una serie de herramientas organizacionales, administrativas y tecnológicas para la inscripción y declaración de nuevos contribuyentes para la renta y para el cumplimiento del impuesto de transferencia de bienes muebles y servicios (IVA), como para su fiscalización y control. Esta modernización ha permitido, por un lado, el incremento de la base tributaria, ya que en el año de 1997 era de 174,024 contribuyentes inscritos en renta y 71,218 en IVA. En 1998, se habían inscrito 194,340 contribuyentes en renta y 76,451 para IVA.

Por el otro lado, ha permitido un incremento sostenido, año con año, de la recaudación fiscal en un 7% en promedio. En 1997, los ingresos impositivos totales del Estado fueron de US\$1,232 millones y en 1998, fue de US\$1,323.7 millones. Al término del ejercicio fiscal del 2003, el Estado había recibido un ingreso tributario total de US\$1,744.6 millones. Este componente ha sido ejecutado satisfactoriamente.

- 3. Mejorar la eficacia de la gestión Aduanera incrementando la seguridad fiscal y simplificando los procedimientos operativos.

### Planificado

3.1 Reducción del tiempo de procesamiento a 1 día en el 90% de los despachos a partir de dic.97.

### Logrado

3.1.- Reducción del tiempo de procesamiento en menos de 24 horas en el 90% de los despachos, a la



finalización del segundo semestre de 2002.

Adicionalmente, se obtuvieron como productos a la finalización del segundo semestre de 2002, la vigencia de la normativa legal que simplifica trámites aduaneros; la implementación del sistema de automatización de aduanas en todo el país y la certificación de servicios bajo normas ISO 9000.

### Análisis

Las actividades se centraron en la reorganización administrativa, en el establecimiento de una normativa para sentar las bases de una aduana moderna y en la facilitación y automatización de los procedimientos operativos. Además, se dedicó especial atención a la capacitación del personal en la técnica aduanera y en el uso de las herramientas informáticas.

En el proceso de implementación del procedimiento de autoliquidación se redactaron los proyectos legislativos, en vigencia, para la regulación del régimen de simplificación aduanera. Así se redactaron y aprobaron la Ley de Simplificación Aduanera, la Ley del Registro de Importadores y la Ley para Sancionar Infracciones Aduaneras.

Con respecto a la modernización tecnológica, se implementó un sistema de automatización y de comunicación satelital en los servicios de aduana que redujeron sustancialmente el proceso de liquidación aduanera a menos de 24 horas en más del 90% de los despachos. Ello por supuesto, depende de la naturaleza de las mercancías. El ejecutor ha certificado sus servicios aduanales bajo las normas ISO 9000, la cual se renueva anualmente.

El proceso de modernización ha sido sostenido no solo en las aduanas terrestres, portuarias y aeroportuarias en territorio nacional, sino que se ha expandido en las aduanas periféricas existentes en Guatemala, Honduras y Nicaragua. En el primer semestre de 2004, el GOES ha iniciado un proceso organizacional y legal para el establecimiento de una Unión Aduanera con la República de Guatemala. Ello no solo permite continuar y sostener la modernización de los trámites fronterizos entre ambos países, sino que facilita el intercambio comercial y viabiliza el desarrollo económico de dichos países. Las actividades de este componente han dado resultados satisfactorios.

### 4. Racionalizar y simplificar el Sistema de Compras y Contrataciones del Estado.

#### Planificado

4.1 Legislación de adquisiciones y contrataciones en vigencia para 2000.

#### Logrado

4.1. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP) aprobada en 2000 y en vigencia.

### Análisis

El componente de "Racionalización y Modernización del Sistema de Compras y Contrataciones" ha tenido como objetivo específico el apoyar al Ministerio de Hacienda (MINHAC) en las siguientes actividades: (i) diseñar y elaborar un proyecto de Ley Uniforme de Adquisiciones; (ii) elaborar, sistematizar e implantar formularios (pliegos) para licitaciones del sector público; y (iii) capacitar a los funcionarios en la aplicación de la Ley y en el uso de los nuevos formularios y procedimientos.

Es así, que se apoyó la redacción de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (DL No. 222 del 04/12/2000), la cual se encuentra vigente. La Ley ha actualizado el marco jurídico de la administración pública que regula las adquisiciones y contrataciones, bajo criterios de probidad pública, uniformidad jurídica, transparencia y modernización. Según la LACAP se encuentran sujetos a dicha normativa todas las instituciones del Estado, sus dependencias y organismos auxiliares, instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, que realicen procesos de adquisiciones y contrataciones costeadas con fondos municipales y en general todos los procesos que comprometan fondos públicos. Es así, que se crea la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (UNAC)



bajo el Ministerio de Hacienda. Las atribuciones principales de esta entidad son la de proponer al Ministro la política anual de adquisiciones, la emisión de manuales e instructivos que faciliten la aplicación de la LACAP, y brindar asesoría técnica a las dependencias gubernamentales. La LACAP, de igual manera, establece que cada institución de la administración pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), la cual es la responsable de la descentralización operativa para realizar las gestiones de adquisiciones y contrataciones. Al finalizar el segundo semestre de 2003, se encontraban funcionando las UACI's en los 262 municipios del país, 21 instituciones de Gobierno Central, 56 entes autónomos, 4 empresas públicas y 31 hospitales nacionales. Este componente se ejecutó satisfactoriamente.

- 5. Fortalecer la capacidad de gestión de la Unidad Técnica Coordinadora de la Comisión Presidencial de Modernización del Sector Público (CPMSP).

### Planificado

5.1 Los doce funcionarios con régimen de excepción contratados desde enero de 1997. Los catorce restantes contratados antes de fines de 1997.

### Logrado

5.1. Ocho funcionarios contratados bajo régimen de excepción desde marzo de 1997. Consultores restantes contratados antes de finalizar 1997.

### Análisis

Para garantizar la coordinación global del Programa de Modernización de la Administración Fiscal, en el marco del PMSP, se fortaleció la capacidad de gestión de la Unidad Técnica Coordinadora (UTC) de la CPMSP, que brindaría la orientación técnica y asumiría la responsabilidad de la ejecución del PMSP en los ámbitos correspondientes. Se contrató a los funcionarios necesarios, bajo régimen de excepción, según recomendación del equipo de proyecto del programa. Esta recomendación se incluyó como condición previa al primer desembolso (cláusula 3.02) del contrato 980/SF-ES.

La unidad fue integrada en el plazo establecido por el indicador (1997) y ha coordinado, brindado asistencia técnica y seguimiento a otros proyectos de modernización financiados por el Banco y por otros organismos cooperantes. Cabe destacar que la ejecución de este componente no se limitó al mero financiamiento de la planilla de la UTC sino que estos funcionarios han sido los gestores del Plan del Organismo del Estado. Este componente se ejecutó satisfactoriamente.

### 2.1.1.2. 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

- A. Un sistema orgánico e integrado con sus subsistemas automatizados para la administración financiera integrada del Estado, en 90 oficinas.
- A. Una legislación tributaria moderna y un mejor servicio de atención, inscripción, control y fiscalización del contribuyente.
- A. Un eficiente y simplificado sistema de aduanas.
- A. Un sistema racionalizado y eficiente para las adquisiciones y compras del Estado.
- A. Una unidad estatal fortalecida para gestionar y orientar el proceso de modernización del Estado.



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

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. 941/OC-ES La Administración financiera del Estado es más eficiente y eficaz.</p>  | <p>1.1 Sistema de Información Financiera Integrada accesible y computarizada para fines de 2000.<br/>             1.2 Recaudación impositiva incrementada en US\$46 millones a partir de Dic/98.<br/>             1.3 Trece (13) aduanas operan con más eficiencia y eficacia en Dic/99.<br/>             1.4 Ley uniforme de Adquisiciones, vigente y en uso por todo el sector público en Dic/00.</p> |
| <p>2. 980/SF-ES. El Programa contribuye a a una ejecución mas eficiente del Programa de Modernización del Sector Público.</p> | <p>2.1 Unidad Técnica Coordinadora (UTC) institucionalmente fortalecida y operando con el personal y el equipo adecuado para desarrollar el PMSP según estructura acordada, a partir del segundo trimestre de 1997.</p>   |

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

- A.** Se ha logrado un nivel adecuado en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo. Se han implementado las aplicaciones tecnológicas y organizacionales en el componente SAFI y se han adoptado marcos normativos y regulatorios para la modernización tributaria, aduanera y en materia de compras y contrataciones públicas con sus sistemas administrativos y plataformas tecnológicas.
1. La administración financiera es más eficiente y eficaz al haber implementado 90 UFIs en entidades del Gob Central, oficinas descentralizadas y en empresas públicas. Así se han integrado los procedimientos en los subsistemas de presupuesto, tesorería, contabilidad gubernamental y crédito público. La definición de las UFI's ha viabilizado el desarrollo tecnológico de la secuencia de procesos sobre la base de un sistema integrado. Ello ha permitido una mejor definición del presupuesto y un mejor control de la ejecución del gasto público. Se ha automatizado el pago de planillas.
- Por otra parte, se ha mejorado el sistema de registro e inscripción de contribuyentes, ampliándose la base tributaria. Lo anterior permitió mejorar los ingresos del Estado, en US\$ 91.7 para 1998 (incluye impuestos de renta, IVA, importación y otras contribuciones).
- Con respecto a los servicios de aduanas, se ha mejorado sustancialmente el despacho de los bienes, por medio de la automatización de los procesos y la conexión satelital de las comunicaciones, así como la implementación de un sistema de autoliquidación.
- La operación ha posibilitado la adopción de una legislación moderna para las adquisiciones y contrataciones públicas, dotando de transparencia y de competitividad a las compras públicas. Ello ha permitido el establecimiento y organización de un sistema integrado y a su vez descentralizado de compras con las UACI's.
2. El fortalecimiento de la UTC no sólo ha contribuido con el desarrollo del PMSP sino a ser el gestor del Plan del Organismo del Estado y al acompañamiento en la ejecución del préstamo del BM.

 Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto)

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

- A.** Efecto intermedio: El MH cuenta con información oportuna y confiable en 90 entidades estatales sobre el presupuesto general de la nación ha sido sustancialmente incrementada. De igual manera, las expectativas del proyecto para incrementar la base tributaria ha cumplido con las metas esperadas. Lo cual permitirá incrementar los ingresos fiscales. Adicionalmente, se ha logrado una reducción significativa de las operaciones de despacho en todas las aduanas del país, lo cual permite la agilización del intercambio comercial. La adopción de una legislación transparente con la



implementación de unidades descentralizadas de adquisiciones coadyuvará a una racionalización del gasto público y a incrementar la transparencia de las operaciones del Estado.  
Impacto inicial: Es posible inferir que la adopción de marcos regulatorios modernos en el área financiera, tributaria y de compras públicas ha significado un mejor control del ejercicio de las finanzas públicas.

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

- A.** Efecto futuro: La modernización fiscal permitirá un mejor control del presupuesto para permitir un uso racional de los recursos financieros, y un mejor control y combate de la evasión fiscal con la posibilidad de mejorar los ingresos para la inversión pública. La modernización aduanera, podría, en su caso, facilitar un incremento del movimiento comercial que pueda viabilizar la implementación de una unión aduanera y puede ayudar a reducir la defraudación de las aduanas al existir un servicio más eficiente. Por otra parte, el proceso de adquisiciones y contrataciones se puede convertir en una herramienta determinante de la inversión pública, que puede dinamizar la economía del país, al establecer mejores mecanismos de transparencia y competencia.  
Impacto Futuro: El programa de modernización fiscal, permitirá una mejor toma de decisiones sobre la ejecución de presupuesto; un incremento sostenido de la base tributaria y los ingresos tributarios; operaciones aduaneras serán más eficientes; y, procesos de licitaciones y contrataciones públicas mejoran la política de transparencia del servicio público.

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

- A.** Para que el programa de modernización fiscal continúe su desarrollo, es necesario que el nuevo gobierno siga con el proceso de mejoramiento del servicio al cliente, a través de la renovación y seguimiento anual de las normas ISO 9000 en sus servicios y la implantación progresiva de nuevas tecnologías. Además, se requiere ofrecer estabilidad laboral a los funcionarios y técnicos capacitados por medio de la implementación de una carrera administrativa tanto para funcionarios de la dirección de impuestos directos como de aduanas. Ello viabilizaría la progresiva profesionalización del sector público y le daría sostenibilidad a la capacitación brindada a través del proyecto a dichos recursos humanos.  
Con respecto al proceso de implementación del programa de modernización, el próximo gobierno debe permitir la institucionalización de la Unidad Técnica, manteniendo sus técnicos o procurando la transferencia de conocimiento y experiencia.

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

- A.** N.A

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

- A.** N.A.

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

- A.** N.A.

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

- A.** N.A.

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



A. N.A.

## 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

A. N.A.

## 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 esta sección 2.1.1 y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de desarrollo

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

A. El proyecto logró satisfactoriamente los efectos esperados e impactos presentes, como el establecimiento e institucionalización organizativa de un marco jurídico y regulatorio para el funcionamiento del sistema SAFI, la redacción de una normativa que ha permitido el incremento sostenido de contribuyentes y de ingresos tributarios, y una legislación que ha racionalizado y facilitado la eficiencia de los servicios de aduanas y de contrataciones públicas. En efecto, se ha modernizado la legislación financiera, tributaria/aduanera y de compras del Estado. Por otra parte, la reforma normativa ha implicado la formación de cuadros técnicos para la adecuada implementación del proceso de modernización fiscal y la implementación de procesos y procedimientos administrativos y organizativos orientados al cliente con su correspondiente plataforma tecnológica. Existe, en efecto, una probabilidad muy alta de mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en el futuro inmediato, de tal manera que se han sentado las bases para que el Estado salvadoreño gestione mejor sus finanzas públicas, que sea más eficiente en el control de ingresos tributarios y en su sistema de compras.

## 2.2. Análisis de la implementación

### 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

#### 2.2.1.1. 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	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 checked="" 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 checked="" type="checkbox"/> N/A
8. Línea de base de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input checked="" type="checkbox"/> N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input checked="" type="checkbox"/> N/A
10. Plan de monitoreo	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input checked="" 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.** Factores positivos: El proyecto tuvo un buen diseño de productos y efectos esperados, que fueron logrados con la implementación del programa de modernización fiscal. Además, las áreas seleccionadas durante el proceso de diseño fueron complementarias y consistentes con otras actividades apoyadas con operaciones del Banco (1041/OC-ES) y que se encuentran dentro de los objetivos estratégicos del PMSP.
- Por otra parte, el proyecto contó, desde su diseño con el compromiso político del GOES de apoyar la reforma legal de las finanzas públicas, y de implementar las recomendaciones de los equipos técnicos coordinados por la UTC.
- Factor negativo: El proyecto no preveía el establecimiento de una línea de base, ni indicadores de efectos.

### 2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

- A.** Con base a la experiencia de este proyecto se considera conveniente mejorar la evaluación de los proyectos de modernización del Estado:
- Título: Línea de base para medir el grado de evasión fiscal.
- Conclusión: La definición de una línea de base permite la evaluación del impacto y cumplimiento del objetivo de desarrollo.
- Explicación: Elaborar una línea de base para medir, sobre todo en proyectos de reforma fiscal, el grado de evasión fiscal. Ello permitiría evaluar si una modernización legislativa, organizativa y tecnológica mejora los mecanismos de control de ingresos tributarios.
- Título: Línea de base de percepción sobre la transparencia del Estado en materia de compras públicas.
- Conclusión: La definición de una línea de base permitirá evaluar al final del proyecto el grado de confianza hacia el Estado
- Explicación: Calcular a nivel de encuesta de percepción, si se mejora la transparencia de los procesos de adquisiciones y contrataciones públicas.

### 2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)

- A.** Título: Toma de decisiones.
- Conclusión: Los proyectos de modernización fiscal deben permitir mecanismos ágiles y flexibles para implementarlos de acuerdo a la realidad socio/política.
- Explicación: Durante el proceso de implementación del proyecto, el Banco y el ejecutor adoptaron medidas flexibles para implementar los objetivos del programa, dadas las condiciones sociopolíticas del momento. Esta flexibilidad fue tomada en consideración durante el diseño del Programa.





## 2.2.1.5. 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:

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 ☐ N/A

Recolección de información de línea de base de efectos

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

Recolección de información de línea de base de productos

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

Recolección, análisis y reporte de información sobre insumos disponibles y actividades realizadas

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ 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 ☐ 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 ☐ N/A

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

- A.** Factor Positivo: Se considera que en el Informe Inicial para la autorización del primer desembolso el ejecutor presentó un plan de actividades e indicadores relacionados, no solo con actividades propias de capacitación y formación de personal y de desarrollo de sistemas informáticos, sino de emisión de decretos ejecutivos (reglamentos) y legislativos. Estos decretos fueron un factor crítico para establecer la base normativa y reguladora de la reforma fiscal. Además, el ejecutor mantuvo con el Banco, una relación continua y eficiente, manteniendo vínculos de coordinación y ejecución de las fases críticas de la operación.
- Factor negativo: El diseño no preveía una línea de base de efectos ni de productos esperados. (Cabe destacar que durante la ejecución o implementación del proyecto se preparó una base de datos con los cursos y personas capacitadas en los diversos temas o aplicaciones tecnológicas, para darle un seguimiento a dicho recurso humano en el futuro, ya que éste es un factor crítico de sostenibilidad en todo proceso de modernización).

## 2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas)

- A.** Título: monitoreo continuo.
- Conclusión: Los procesos de modernización estructural son sumamente complejos y dependen del ambiente socio-político, más que de su viabilidad técnica para su implementación.
- Explicación: Para conocer el cumplimiento de la elaboración de productos y darle seguimiento a la implementación de los procesos administrativos, así como de la adopción de los proyectos legislativos, tanto del GOES como de la Asamblea Legislativa, el Banco recibió informes del ejecutor de manera mensual y semestral. Además el Banco sostuvo una comunicación directa con los ejecutores. El Banco mantuvo un adecuado monitoreo de los indicadores de cada componente y del objetivo de desarrollo.

## 2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)





- A.** Título: Sistemas de Información  
Explicación: Las bases de datos de los sistemas de registro fiscal, tanto de ingresos como de registro de contribuyentes, aduanas y compras son fundamentales para optimizar el proceso de modernización.  
Explicación: Es necesario que el ejecutor y el Banco conozcan durante todo el proceso de implementación del proyecto, tecnologías y aplicaciones informáticas sobre el desempeño de las bases de datos. Ello permitiría realizar los ajustes necesarios con la debida anticipación.

## ■ ■ 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

Dundas Chart - ASP.NET Enterprise Edition  
Evaluation Mode Enabled, for testing purpose only  
(C) 2003 Dundas Software, www.dundas.com

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

Dundas Chart - ASP.NET Enterprise Edition  
Evaluation Mode Enabled, for testing purpose only  
(C) 2003 Dundas Software, www.dundas.com

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

## ■ ■ 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.** Hubo una serie de retrasos en la adopción de los proyectos legislativos por parte de la Asamblea Legislativa. Ello se debió a la resistencia de los partidos de oposición y a los sujetos afectados por la nueva legislación. Estos fueron los principales valladares o "enemigos naturales" de la reforma fiscal. No obstante, cuando se realizó la aprobación, ésta se dio por iniciativa de la misma asamblea y se aprobó por mayoría.
- Por otra parte, el proyecto de modernización enfrentó, al principio, una actitud poco positiva del personal de la administración pública para implementar la tecnología, nuevos procesos administrativos y las nuevas leyes, sea por el miedo natural que implica el cambio en las organizaciones o porque los nuevos procesos y legislación ofrecen una mayor transparencia a la función pública, combatiendo la corrupción.

### ■ ■ 2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos

- A.** El equipo de proyecto del MH y de la UTC contó con una buena coordinación y definición de sus objetivos y su trabajo fue esencial para conducir la adecuada implementación de cada uno de los componentes y su relación con la operación 1041/ES-OC (Modernización del Sector Público) fue complementaria y muy bien coordinada.
- El compromiso y voluntad política del GOES fue esencial para la implementación de los componentes de la reforma fiscal, especialmente en cuanto a la reorganización administrativa y a la presentación de los proyectos legislativos en la Asamblea Legislativa; i.e. La LACAP y la Ley AFI se aprobaron por mayoría en la AL.
- La activa participación y acompañamiento de los participantes en las capacitaciones relacionadas con la LACAP y la Ley AFI.



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

- A.** Un factor negativo en el proceso de capacitación del recurso humano, ha sido la carencia de una normativa y estructura de carrera del funcionario y empleado de la administración pública. El sistema de carrera administrativa es básico para garantizar la institucionalidad de los procesos de modernización que se introducen en el sector público, garantiza la estabilidad laboral y la permanencia del proceso de modernización a los ingresos por méritos de empleados y funcionarios al servicio público. Debido al próximo cambio de gobierno esta carencia de estabilidad laboral puede afectar adversamente al personal que ha participado en el proceso de modernización fiscal y que ha sido clave en su implementación y desarrollo. Cabe destacar, que los operadores participantes en la reforma no son funcionarios de confianza, sino de plaza, por lo que se considera que la falta de una ley de carrera no amenazaría su permanencia.

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

- A.** Un factor positivo para la obtención de los efectos ha sido el compromiso político al más alto nivel del GOES, especialmente del Ministerio de Hacienda, en implementar una buena gestión del proyecto en unidades clave como la UFI, UACI, Contribuciones Internas y Aduanas. El mantenimiento de estas estructuras organizativas es lo que puede brindar sostenibilidad y un dinamismo innovador al proceso de modernización de las finanzas públicas, en las áreas del proyecto.

## ■ 2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

### ■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

- A.** Título: Adaptabilidad en los procesos de transformación  
 Conclusión: Los programas de reforma y modernización sectorial pueden enfrentarse a un entorno socio-político hostil y a una resistencia natural de las personas, tanto de empleados o funcionarios públicos como de organizacionales profesionales, sindicales o empresariales.  
 Explicación: Tomando en cuenta la complejidad y el número de sectores y actores involucrados en el proceso de cambio y modernización pública de las finanzas públicas del país, los ejecutores y el Banco reaccionaron positivamente al proponer soluciones y aplicar medidas oportunas. Es decir, adoptar propuestas, que fueran técnicamente aceptables, por parte de los sujetos involucrados (funcionarios aduanales, usuarios, etc.). Ello también implicaba el saber reconocer la oportunidad política para proponer y negociar en la Asamblea Legislativa los proyectos legislativos.

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

- A.** Título: Flexibilidad en la gestión y ejecución.  
 Conclusión: El equipo responsable de la ejecución (unidad ejecutora y Banco) debe realizar un trabajo de comunicación abierto, franco y directo con los sujetos involucrados sobre los objetivos del proceso de transformación de un sector público. Esta actitud permite ir adecuando la estrategia de ejecución al entorno, con la mayor oportunidad y flexibilidad posible, sin perder de vista el objetivo de desarrollo del proyecto.  
 Explicación: El equipo responsable de la ejecución (unidad ejecutora y Banco) han sostenido una actitud proactiva para cumplir las metas y productos de cada componente del proyecto. Es así, que el equipo ha podido optimizar y facilitar gestión y ejecución del proyecto, tomando decisiones oportunas, aprovechando el entorno.

### ■ 2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto

Con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (outputs) obtenidos por el proyecto en forma oportuna, en la cantidad y con la calidad esperadas y a los costos presupuestados, califique la implementación del proyecto



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

- A.** El resultado de la gestión del proyecto en relación a los productos obtenidos ha sido sumamente satisfactoria, en cuanto a su calidad, tiempo y costo. Si bien hubo un retraso al inicio de la ejecución --esto es explicable dadas las condiciones socio-políticas del entorno-- fue compensado durante la ejecución. Hay que tomar en cuenta que los objetivos de la operación implicaban el consenso político de dos órganos o poderes del Estado independientes (Órgano Ejecutivo y Órgano Legislativo) para la adopción de los proyectos legislativos de reforma en el Sistema AFI, Administración Tributaria, Aduanas y Adquisiciones. Además toda reforma de esta índole requiere la participación activa y el involucramiento de los empleados y funcionarios de la administración pública, no solo para entender los objetivos de la misma, sino para adoptar la modernización de los procesos, procedimientos y la tecnología y aplicar los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en los procesos de capacitación que se brindan. El personal capacitado, mediante la ejecución del proyecto, fue un recurso crítico para el éxito de la implementación del mismo.

## 2.3. Análisis de Sostenibilidad

### 2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

#### 2.3.1.1. 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)

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 checked="" 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 checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" 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 checked="" 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 checked="" 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 checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

- A.** -El Proyecto introdujo una legislación, procesos y tecnología moderna en las finanzas públicas al implementar el sistema SAFI en las dependencias del Gobierno, instituciones y empresas estatales. Las áreas involucradas son: presupuesto, contabilidad, tesorería, contabilidad gubernamental y crédito público. Es así que si bien hubo una centralización normativa y de la información en el Ministerio de Hacienda, cada dependencia estatal tiene una descentralización operativa a través de las UFI's y UACI's, proporcionando la transparencia en la ejecución financiera.
- El Proyecto: (i) mejoró la legislación tributaria con lo que el país amplió la base y sus ingresos tributarios, y a su vez contribuyó a combatir la defraudación y evasión fiscal; (ii) mejoró el despacho de mercaderías por las aduanas, lo que ha contribuido a mejorar el flujo de mercaderías y bienes, tanto de importación como de exportación; y (c) Implementó una normativa y unificó la misma, lo cual ha llevado a una credibilidad ante el sector privado, organismos internacionales y sociedad civil, y por ende a mayor transparencia en los procesos y racionalidad al gasto público.

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

- A.** El proyecto ha dejado instalados en el organismo ejecutor:
- Capacidad gerencial y estratégica para mantener los objetivos de desarrollo del proyecto.
  - Coordinadores sectoriales en cargos de gerenciamiento de los componentes modernizados por el proyecto.
  - Plataformas y tecnología orientada al servicio al cliente.
  - Una certificación de calidad en los servicios prestados por el Ministerio de Hacienda (ISO 9000), a la cual se le da seguimiento anual.
  - Empleados y funcionarios capacitados en la nueva legislación y en su soporte tecnológico.
  - Visión Integral de toda la reforma mediante la ejecución del proyecto.

## 2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al DIO

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

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

- A.** El proyecto ha mejorado sustancialmente la totalidad del marco regulatorio y legal de las finanzas públicas. Asimismo, ha fortalecido todas las unidades organizacionales relacionadas con el proyecto y ha establecido otras, como las UACI's y UFI's. Estas unidades han modificado, de manera positiva, sustancialmente la institucionalidad del Estado salvadoreño. Los cambios institucionales / organizacionales y normativos han tenido lugar de manera sostenible por el Ejecutor.



## 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

### 2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

- A.** Continuar periódicamente: (i) el proceso de renovación de la certificación de la norma ISO 9000 en los servicios de aduana y UFI's; (ii) el fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y bases de datos del MH; (iii) la capacitación en adquisiciones y leyes relacionadas del personal de la Unidad Normativa y UACIs de las instituciones del SPúblico, así como la implementación de manuales, guías e instructivos de adquisiciones. Además, finalizar el proceso para el establecimiento de la carrera del funcionario o empleado público. Si bien las medidas antes mencionadas son exógenas al proyecto, se considera que la ocurrencia de las mismas para garantizar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos del proyecto es muy probable.

### 2.3.2.2. 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 e impactos iniciados por el proyecto y definidos en 2.3.2.1.:

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	<input type="checkbox"/>	N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A

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

- A.** Internos al Proyecto:
- a) Recursos Humanos: movilidad del personal capacitado por el proyecto.
  - b) Institucionales: falta de apoyo de la alta gerencia.
  - c) Recursos financieros: Falta de presupuesto para el mantenimiento de la infraestructura física.

Externos al Proyecto :



- a) Falta de un acuerdo fiscal entre gobierno, partidos políticos, empresarios y sociedad civil.
- b) Un cambio de gobierno puede afectar negativamente los avances de la modernización legislativa y generar inestabilidad entre el personal.

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

- A. -Hay un reconocimiento por parte del Gobierno que tiene que mejorar, de manera sostenible, la base de contribuyentes y de importadores, así como de ingresos fiscales, para cubrir los proyectos de inversión pública.
- Existe un reconocimiento por parte de los funcionarios y empleados de la administración pública de la utilidad de las herramientas legales, financieras y administrativas.
- Exigencia actual del ente contralor sobre el manejo del Sistema SAFI y el de compras, lo que implica su mejoramiento y aplicación, mediante el uso de reglamentos, manuales, guías, instructivos, capacitaciones, etc.
- El público exige servicios más eficientes de la administración tributaria y de los servicios de aduana.

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

- A. Título: Adopción paulatina de la nueva legislación.  
Conclusión: Dependiendo de las circunstancias sociopolíticas, el Ejecutor debe tener la suficiente capacidad y visión política para decidir la adopción parcial o por tramos de la legislación a ser aprobada.  
Explicación: Durante el proceso de implementación de la legislación financiera, tributaria y aduanera contenida en el programa de modernización fiscal, el GOES adoptó la estrategia de redactar normativas temporales o reformas a la legislación vigente, para transitar hacia la legislación que se había elegido modernizar con las operaciones 941/OC-ES y 980/OC-ES. Esta decisión política permitió una implementación razonable, de la reforma fiscal y aduanera.

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

- A. Título: Selección de recurso humano.  
Conclusión: La selección oportuna del recurso humano que participará en el proceso de modernización de la administración pública tiene que poseer determinadas aptitudes y actitudes previamente determinadas.  
Explicación: Para garantizar la sostenibilidad de los procesos de modernización, es necesario seleccionar el personal a ser capacitado en la nueva legislación, procedimientos y herramientas tecnológicas. Ello implica por un lado elaborar un perfil de puestos y el diseño de un programa y plan de capacitación o formación de recursos humanos, así como la estructura administrativa que garantice su estabilidad laboral. Sin embargo, se carece en el MH de una carrera de la administración pública. Sería recomendable que tanto el Banco como el Ejecutor, consoliden el proceso de modernización de la estructura de la carrera y sistema de recursos humanos de la administración pública.

## ■ 2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

- A. -Mantener y renovar periódicamente la certificación de los procesos bajo la Norma ISO9000 orientados a la eficiencia de los servicios públicos y del servicio al cliente.
- Fortalecer la estrategia del Plan Anual de Fiscalización.
- Efectiva aplicación de la Ley para garantizar la transparencia de los procesos de compras y contrataciones públicas.
- Continuar con la implementación y el desarrollo de las herramientas necesarias para la sostenibilidad del Sistema.
- Dar mantenimiento a la infraestructura física y mejorar la calidad de los servicios.
- Establecer los mecanismos idóneos para un proceso de integración aduanera.

## ■ 2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto



Con base en los análisis previos y las perspectivas del plan de acción, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres años

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

- A.** La mayoría de los factores que inciden en la sostenibilidad de la modernización fiscal fueron incluidos en el diseño del proyecto. Durante la ejecución del proyecto se institucionalizaron los contenidos de la reforma. Se redactaron proyectos legislativos en materia tributaria, financiera, aduanera y compras y contrataciones públicas, las cuales se encuentran vigentes. Por otro lado, se fortalecieron y equiparon las UFI's lo cual mejora el control financiero y presupuestario del Estado, se crearon las UACI's en todo el sistema de compras y contrataciones públicas, y se fortaleció la dirección de impuestos internos y aduanas. Los servicios del MH involucrados en la reforma fiscal y financiera han sido certificados bajo la normativa ISO 9000. Al terminar el proyecto la legislación adoptada se encuentra vigente y el GOES ha continuado con diversas acciones para continuar el proceso de modernización fiscal, en todos los componentes. Se destaca la alta calificación técnica del recurso humano asignado al proyecto. El GOES electo mantiene la prioridad otorgada al Programa. Las acciones arriba mencionadas permiten afirmar que el "Plan de Sostenibilidad" indicado en el 2.3.2.7 es muy probable que se realice en el futuro inmediato.

## 2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

### 2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas



Evalúe el desempeño del Organismo Ejecutor (incluyendo co-ejecutores y la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto) en las siguientes áreas:

- |  |                   |                              |
|--|-------------------|------------------------------|
| 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  | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |





de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto

10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto

Bajo Alto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

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

- A.** Título: Capacidad de Unidad Ejecutora  
 Conclusión: En programas de modernización del Estado, sobre todo de las finanzas públicas, se requiere personal nacional con capacidad técnica para manejar y gerenciar el cambio, pero también habilidades de negociación para "vender" los objetivos y herramientas de la reforma.  
 Explicación: La misión que elaboró el plan de operaciones para la modernización de la administración fiscal, identificó en miembros de la UTC de la CMSP la capacidad técnica para formar la Unidad Ejecutora, incluso recomendó una dispensa para su contratación. Ello fue un acierto para lograr los resultados alcanzados con la ejecución de esta operación.

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

- A.** Título: Enlace legislativo.  
 Conclusión: El consenso entre el poder legislativo y el ejecutivo es básico para la adopción de medidas legislativas.  
 Explicación: En proyectos de reforma fiscal, en los cuales es fundamental la participación de la Asamblea Legislativa, es necesario que un representante (diputado o grupo de diputados) de la Comisión de Hacienda y de la Comisión de Legislación y puntos constitucionales participe en el proceso de análisis y discusión de la reforma, para facilitar los puntos concordantes o los consensos políticos entre el ejecutivo y el legislativo y para superar las dificultades que una reforma implica.

## ■ 2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor

Con base en el análisis de desempeño realizado en esta sección, en los resultados logrados y 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.** El Ejecutor demostró un sentido de apropiación y responsabilidad para garantizar el éxito del proyecto. El GOES, a través del MH, desde el inicio mostró un importante liderazgo, compromiso y apoyo político al proyecto de modernización fiscal. El proyecto fue administrado con eficiencia, y se adoptaron las medidas necesarias para viabilizar la institucionalización de las estructuras organizativas creadas. Ello con el fin de garantizar la sostenibilidad de la reforma. La apropiación y desempeño del Prestatario ha sido un factor determinante que ha contribuido favorablemente al logro de los objetivos del proyecto.

## ■ 2.5. Bases para la Evaluación Ex-post

### ■ 2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post

Si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post, 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):

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. El ejecutor posee información sobre la tasa de contribuyentes que se ha incrementado y del registro de importadores/exportadores, así como de los ingresos provenientes de renta, iva, aduanas y otras contribuciones.

El ejecutor no posee información sobre la totalidad de los procesos de adquisiciones y contrataciones de la administración pública.

El ejecutor mantiene estadísticas sobre el acceso y consultas de los contribuyentes en su oficina de atención al cliente.

El ejecutor mantiene controles del activo fijo, que incluye las adquisiciones realizadas con recursos de la operación.

La CPMSP es el ejecutor idóneo para ejecutar la evaluación del proceso de modernización del estado, ya que cuenta con la información, los funcionarios y la infraestructura necesaria (ATN/SF-8459-ES)

## 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

### 2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

Si es pertinente, utilice los siguientes campos para identificar lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales a las presentadas en secciones anteriores en la perspectiva de mejorar el diseño y la implementación de futuros



proyectos.

- TITULO: Consenso de la reforma fiscal  
 CONCLUSION: Las discusiones oportunas sobre los objetivos de los programas de reforma fiscal entre los actores principales (poder legislativo, ejecutivo, empresarios, sociedad civil, etc) viabilizan dicho proceso.  
 RECOMENDACION: Los programas de reforma fiscal requieren un intenso trabajo de consenso entre los sectores de un país, es fundamental que se discutan los objetivos del mismo, tanto desde que se diseña, negocia y se aprueba la operación del Banco como en su ejecución. La falta de un consenso básico trae aparejada resistencias naturales.
-



# 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





## Minutas del CRG

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

Minutas del CRG





## Anexos

### ■ ■ Anexo 1A - Fuente de Financiamiento

	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
ADMINISTRACION FINANCIERA	11086640			11086640	11103140			11103140	.15	NaN	NaN	.15
ADMINISTRACION TRIBUTARIA	1900000			1900000	1900000			1900000		NaN	NaN	
ADMINISTRACION DE ADUANAS	2400000			2400000	2412308			2412308	.51	NaN	NaN	.51
COMPRAS Y CONTRATACIONES	390000			390000	390000			390000		NaN	NaN	
CAPITALIZATION CHARGES	159360			159360	130552			130552	-18.08	NaN	NaN	-18.08
PENDIENTE	0				0				NaN	NaN	NaN	NaN
REVOLVING FUND	0				0				NaN	NaN	NaN	NaN
FORTEALECIMIENTO UNIDAD TECNICA	3700000			3700000	3700000			3700000		NaN	NaN	
CAPITALIZATION CHARGES	74000			74000	74000			74000		NaN	NaN	
PENDIENTE	0				0				NaN	NaN	NaN	NaN
REVOLVING FUND	0				0				NaN	NaN	NaN	NaN
	19710000	0	0	19710000	19710000	0	0	19710000		NaN	NaN	

### ■ ■ Anexo 1B - Calendario de Inversiones

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
1998	\$0.00			\$0.00				\$0.00	\$0.00
1999	\$4,280,565.89			\$4,280,565.89				\$0.00	(\$4,280,565.89)
2000	\$1,538,359.66			\$1,538,359.66				\$0.00	(\$1,538,359.66)
2001	\$1,471,040.97			\$1,471,040.97				\$0.00	(\$1,471,040.97)



2002	\$360,775.72			\$360,775.72				\$0.00	(\$360,775.72)
2003	\$0.00			\$0.00				\$0.00	\$0.00
1998	\$0.00			\$0.00				\$0.00	\$0.00
1999	\$550,825.01			\$550,825.01				\$0.00	(\$550,825.01)
2000	\$809,296.73			\$809,296.73				\$0.00	(\$809,296.73)
2001	\$480,000.00			\$480,000.00				\$0.00	(\$480,000.00)
2002	\$185,900.00			\$185,900.00				\$0.00	(\$185,900.00)
2003	\$0.00			\$0.00				\$0.00	\$0.00
	\$9,676,763.98			\$9,676,763.98				\$0.00	\$0.00

## ■ ■ Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados

### ■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

- A.** La capacidad institucional de los organismos ejecutores (STP y Ministerio de Hacienda) fue adecuada para llevar a cabo la ejecución del proyecto en forma eficiente y transparente de acuerdo a los procedimientos y políticas del Banco.

### ■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno

- A.** En relación a la STP (980/SF), el sistema contable y el control interno brindan una seguridad razonable sobre los sistemas de información y procesos financieros en sus diferentes etapas y la capacidad de ejercer una adecuada y oportuna supervisión de la ejecución financiera. En referencia al Ministerio de Hacienda (941/OC), el sistema contable y control interno no son los adecuados para el control y seguimiento de la ejecución del proyecto ya que existieron muchas dificultades para documentar y procesar los fondos de contrapartida.

### ■ ■ 3. Calidad de la información financiera

- A.** La calidad de la información financiera presentada por ambos Organismos Ejecutores fue aceptable.

### ■ ■ 4. Estados Financieros Auditados

- A.** Generalmente, ambos ejecutores presentaron oportunamente los estados financieros auditados, los cuales tuvieron opinión limpia de parte de la firma auditora externa. No obstante existieron observaciones de la firma y del Banco.

### ■ ■ 5. Lecciones Aprendidas

- A.**
1. En el diseño y ejecución de operaciones con varios componentes que son ejecutados por varias unidades internas de una misma institución es recomendable establecer la coordinación y responsabilidad en una sola persona y unidad ejecutora.
  2. La herramienta como el SAFOBID (SAFORE) demostró ser efectiva en el seguimiento y control de la ejecución del Programa.



## ■ ■ 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](#)





**MINISTERIO DE HACIENDA**  
**DIRECCION GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS**  
**UNIDAD DE PROGRAMACION Y EVALUACION TRIBUTARIA**  
**INGRESOS TRIBUTARIOS, PERIODO 1995- 2003**  
**(Millones de dólares)**

IMPUESTO	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>RENTA</b>	<b>307.3</b>	<b>312.0</b>	<b>334.5</b>	<b>369.1</b>	<b>411.7</b>	<b>451.1</b>	<b>455.4</b>	<b>480.2</b>	<b>530.1</b>
<b>PATRIMONIO Y TRANSFERENCIA DE PROPIEDADES</b>	<b>13.7</b>	<b>10.1</b>	<b>13.4</b>	<b>14.4</b>	<b>13.7</b>	<b>11.6</b>	<b>11.6</b>	<b>13.0</b>	<b>14.5</b>
Patrimonio	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Transferencia de Bienes Raíces ( Alcabala )	13.0	10.1	13.4	14.4	13.7	11.6	11.6	13.0	14.5
Donaciones y Sucesiones	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>IVA</b>	<b>529.6</b>	<b>603.6</b>	<b>665.0</b>	<b>727.7</b>	<b>733.9</b>	<b>799.8</b>	<b>866.3</b>	<b>903.9</b>	<b>960.3</b>
IVA declaración	245.6	303.9	334.4	362.1	360.3	384.0	412.7	431.8	436.9
IVA importaciones	284.0	299.7	330.5	365.7	373.6	415.8	453.6	472.0	523.4
<b>SOBRE EL COMERCIO EXTERIOR</b>	<b>199.0</b>	<b>163.2</b>	<b>145.9</b>	<b>145.8</b>	<b>148.1</b>	<b>140.5</b>	<b>146.0</b>	<b>154.8</b>	<b>177.6</b>
Importación	199.0	163.2	145.9	145.8	148.1	140.5	146.0	154.8	177.6
Exportación	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>PRODUCTOS</b>	<b>59.9</b>	<b>74.9</b>	<b>72.2</b>	<b>66.3</b>	<b>71.8</b>	<b>48.7</b>	<b>49.2</b>	<b>66.5</b>	<b>61.7</b>
Alcohólicos	5.9	5.5	6.7	4.4	4.8	3.8	4.5	8.7	8.9
Cigarrillos	13.6	13.3	13.4	10.4	13.1	10.8	7.5	18.5	15.4
Bebidas Gaseosas	15.4	15.4	16.3	16.4	17.0	17.2	19.0	20.6	18.2
Cerveza	24.9	22.9	18.7	16.1	16.5	16.9	18.2	18.7	19.2
Otros	0.0	17.9	17.1	18.9	20.4	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>OTROS SERVICIOS</b>	<b>9.6</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
<b>ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y COMERCIALES</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
<b>ACTOS JURIDICOS Y COMERCIALES</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
Timbres fiscales	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Papel Sellado	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otras Especies Fiscales	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>OTROS IMPUESTOS Y GRAVAMENES DIVERSOS</b>	<b>9.2</b>	<b>4.1</b>	<b>1.0</b>	<b>0.4</b>	<b>0.3</b>	<b>0.0</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>0.4</b>
<b>TRIBUTARIOS DIVERSOS ( de Emergencia Nacional )</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
<b>FOVIAL</b>							<b>1.6</b>	<b>64.8</b>	<b>67.2</b>
<b>SUBTOTAL ( INCLUYE FOVIAL )</b>							<b>1,530.2</b>	<b>1,683.4</b>	<b>1,811.8</b>
<b>TOTALES ( SIN FOVIAL )</b>	<b>1,128.1</b>	<b>1,167.9</b>	<b>1,232.0</b>	<b>1,323.7</b>	<b>1,379.5</b>	<b>1,451.8</b>	<b>1,528.6</b>	<b>1,618.5</b>	<b>1,744.6</b>
<b>PIB ( PRECIOS CORRIENTES )</b>	<b>9,500.5</b>	<b>10,315.5</b>	<b>11,134.6</b>	<b>12,008.4</b>	<b>12,464.7</b>	<b>13,134.1</b>	<b>13,812.7</b>	<b>14,311.9</b>	<b>14,940.9</b>
<b>CARGA TRIBUTARIA ( INCLUYE FOVIAL )</b>							<b>11.08</b>	<b>11.76</b>	<b>12.13</b>
<b>CARGA TRIBUTARIA ( SIN FOVIAL )</b>	<b>11.87</b>	<b>11.32</b>	<b>11.06</b>	<b>11.02</b>	<b>11.07</b>	<b>11.05</b>	<b>11.07</b>	<b>11.31</b>	<b>11.68</b>

Fuente: Período 1980-1994, Dirección General de Contabilidad Gubernamental , Período 1995-2000, Dirección General de Tesorería, y BCR.

NOTA: Para la conversión de colones a dólares, se aplicó los siguientes tipos de cambio: 1980-1985 ¢ 2.50, 1986-1988 ¢ 5.00, 1989 ¢ 5.60, 1990 ¢ 8.00, 1991 ¢ 8.39, 1992 ¢8.70 y de 1993 en adelante ¢ 8.75, por 1 US Dólar.

# **INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO**

## **PROJECT COMPLETION REPORT - PCR**

### **Memorando del Organismo Ejecutor**

**Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**

**Fecha en que fue enviado al Banco**

<p><b>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</b></p>
--

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.

<b>Datos básicos del proyecto</b>
Nombre del proyecto: Proyecto de Modernización de la Administración Fiscal    Número del proyecto: ES0105    Número de Préstamo/CT: 941/OC-ES    Nombre del Organismo Ejecutor: Ministerio de Hacienda - El Salvador    Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: Dinora Margarita Cubías Umaña    Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: Directora Nacional de Administración Financiera

### 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

<b>PLANEADO</b>	<b>LOGRADO</b>
Componente 1	Componente 1
Integración y modernización de la Administración Financiera del Estado	Implantación de la normativa, procesos y aplicación informática integrada del SAFI.
Componente 2	Componente 2
Fortalecimiento de la Administración Tributaria, previéndose lograr al final del programa un incremento en la recaudación de un 5% (0.05% del PIB) en términos reales	Se elevó la carga tributaria en un 0.03% entre los años 1996 y 1999.
Componente 3	Componente 3
Reducción del tiempo de procesamiento a un día, en el 90% de los despachos, a partir de diciembre de 1997	Reducción del tiempo de procesamiento a un día en el 90% de los despachos y en algunos casos a horas con la autoliquidación, a partir de diciembre de 1997.
Componente 4	Componente 4
Diseño y elaboración de un Proyecto de Ley unificadora de Adquisiciones y Contrataciones	Aprobación y aplicación de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública

**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 Aprobación del Reglamento de la Ley Orgánica de administración Financiera del Estado, en 1996
- 2 Establecimiento de la Estructura Orgánica de las Unidades Financieras Institucionales
- 3 Elaboración de Manuales, Instructivos, Circulares y Procedimientos Operativos que regulan la gestión financiera de las instituciones del Sector Público.

- 4 Fortalecimiento de la capacidad técnica del recurso humano responsable de la gestión financiera del Sector Público, tanto a nivel central como institucional.
- 5 Implantación de los procesos y aplicación informática integrada del SAFI en Instituciones del Sector Público
- 6 Información Financiera del Gobierno Central “On-Line” (Actualizada y Oportuna)
- 7 Instituciones del Sector Público dotadas con Equipo y Red de Comunicación de vanguardia
- 8 Se elaboró el Código Tributario y su Reglamento
- 9 Se diseño e implantó las oficinas regionales de oriente y occidente (julio /97)
- 10 Se desarrolló Seminario Taller de Planeación Estratégica, se efectuaron consultorías para auditoría de Sistemas y Fortalecimiento del Área Informática de la Administración Tributaria
- 11 Se desarrolló consultoría orientada al aumento del riesgo subjetivo y del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias
- 12 Diseño, desarrollo e implantación del Sistema Integral de Información Tributaria (SIIT)
- 13 Legislación Aduanera de El Salvador modernizada acorde con el TLC suscrito, actualizada con la región en un 80% y robustecida en un 95% con legislación nueva.
- 14 Procedimientos aduaneros para todos los regímenes certificados bajo la Norma ISO 9000/2000
- 15 Implantación de Sistema Automatizado en todas las aduanas del país
- 16 Adquisición e instalación de equipo informático y de telecomunicaciones satelital
- 17 Diseño e implantación de aduanas periféricas y yuxtapuestas y de ventanilla única
- 18 Implantación de teledespacho y pago electrónico por internet
- 19 Sistema de Información centralizado a un servidor central y con sistema redundantes
- 20 Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), aprobada en abril de 2000
- 21 Pliegos para las diferentes formas de contratación diseñados y validados por instituciones piloto
- 22 3,500 funcionarios públicos y municipales capacitados en la LACAP
- 23 Proyecto de Reglamento de la LACAP elaborado y presentado para su aprobación

**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
1. Desarrollo de normas claras, modernas y consistentes para la implantación del Sistema de Administración Financiera Integrado. 2. Procesos eficientes y transparentes para la ejecución del presupuesto público, tanto a nivel de las UFI's como de los entes rectores del SAFI. 3. Asignación más eficiente y racional de los recursos al contar con información confiable y oportuna. 4. Garantizar la aplicación y sostenibilidad de las reformas introducidas en la gestión financiera del Estado. 5. Código Tributario revisado, ajustado y entregado 6. Proyecto de Reglamento del Código Tributario entregado 7. Oficinas Regionales de Oriente y Occidente funcionando. 8. Contar con técnicas para formular los programas de fiscalización y capacitar a los técnicos de la Unidad	1. Aprobación del Reglamento de la Ley AFI, Manuales de Procesos, de Clasificación para las Transacciones Financieras del Sector Público, Instructivos, Circulares, etc.. 2. Proceso Integrado para la Ejecución Presupuestaria Aprobado y Operando a nivel del Sector Público desde 1999 3. Implantación de la aplicación informática integrada del SAFI, que permite obtener información oportuna y confiable sobre la gestión financiera de las instituciones, para efectos de asignación de recursos. 4. Ejecución de 512 eventos orientados a la formación y capacitación del recurso humano responsable de impulsar la reforma en materia de administración financiera integrada y de velar por su sostenibilidad en el tiempo (13,265 participantes). 5. Código presentado a la Asamblea Legislativa en

<p>de Programación y Evaluación Tributaria (UPET)</p> <p>9. Normativa de El Salvador constituida e integrada en materia aduanera, capaz de respaldar la implementación de la normativa nacional y regional. Este cuerpo legal simplificará la legislación y reglamentos aduaneros, a través de la definición de derechos, obligaciones y responsabilidades de la Aduana y la interrelación con diferentes órganos que intervienen en el que hacer aduanero. 10. Administración Aduanera re-estructurada a nivel de administración, recursos humanos y procedimientos, capaz de permitir una gestión ágil, oportuna y eficiente en apoyo al comercio exterior. 11. Consolidar el proceso de automatización de aduanas del país. 12. Dotar a la Dirección General de la Renta de Aduanas (DGRA) de instrumentos capaces de permitir el establecimiento de una carrera administrativa en la Nueva Aduana, a través de modelos de selección, capacitación y evaluación del recurso humano, así como de planes de incentivo y promoción, acorde con dichos modelos 13. Cumplimiento de obligaciones tributarias verificado por nuevas tareas de fiscalización. 14. Diseño y elaboración de un proyecto de Ley Uniforme de Contrataciones 15. Sistematizar e implantar formularios (pliegos) para licitaciones del Sector Público 16. Capacitar a los funcionarios en la aplicación de la LACAP y uso de los formularios y procedimientos.</p>	<p>julio de 1999. 6. Proyecto entregado al Viceministro de Hacienda en marzo de 1999. 7. Oficinas regionales funcionando desde julio de 1997 8. Terminados los elementos para formular técnicamente los programas de fiscalización y se utilizaron para los años de 1998 y 1999. Se capacitó a 8 empleados en las nuevas técnicas. 9. Legislación aduanera de El Salvador moderna, actualizada, revisada y robustecida en un 75% con legislación nueva y coherente con la región centroamericana; pero no ha sido integrada en un documento único. Persisten vacíos legales y legislación dispersa. 10. Re-ingeniería aplicada en todas las áreas de la administración aduanera y procedimientos para regímenes, con simplificación de 23 a 6 pasos y de 15 y 10 días a horas; en algunos casos a minutos. 11. Aduanas terrestres, 2 aéreas, 2 marítimas, 7 periféricas y 15 zonas francas, equipadas y automatizadas en un 100% y con un proceso de comunicación entre servidores, uno local y otro en la aduana central de San Bartolo 12. Reorganización administrativa aduanera acorde con la integración centroamericana, suscripción de TLC y procesos de selección de personal se logró en un 100% y con el apoyo del Ministerio de Hacienda: capacitación, evaluación del clima organizacional y desempeño. (Con excepción del establecimiento de una carrera administrativa, que se debe en parte a cambios por depuración y a políticas administrativas de personal que dependen directamente del Ministerio de Hacienda. 13. Análisis de riesgo y planes de fiscalización integrados con fiscales de impuestos internos. 14. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública aprobada. 15. Sistema eficiente y transparente que permite el mejor empleo de los recursos del estado. 16. Capacidad instalada, fortalecida dentro de las instituciones del Sector Público, por los funcionarios del componente de compras y contrataciones en condiciones de excelencia administrativa.</p>
--	---

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):

→N/A

**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

- Mejor gestión de las finanzas públicas, maximizando la eficiencia en el uso de los recursos del Estado
- Racionalización y control más eficiente del gasto público → Mayor transparencia en el manejo de los recursos financieros del Estado. → Modernización Tecnológica de la Gestión Financiera del Estado
- Mejor gestión aduanera, al contar con normativas actualizada y moderna → Mejor prestación de los servicios públicos → Incremento en la recaudación, no obstante la reducción de aranceles por armonización y tratados. → Reducción de ilícitos en el despacho de mercancías por menos contacto

físico de funcionarios de aduanas y operadores del comercio.. ➔ El teledespacho por Internet permite que las mercancías no tengan que hacer recorridos innecesarios antes de llegar a su destino final, reduce la contaminación ambiental ocasionado por el transporte de mercancías al de manera electrónica.

➔ Funciones de asistencia al contribuyente personalizada y por Internet a nivel regional. ➔ Eficiente control del comercio internacional y mayor control a la evasión impositiva ➔ Creación de la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones por parte del Ministerio de Hacienda ➔ Fortalecimiento de las Unidades de Adquisiciones y Contrataciones institucionales ➔ Concientización de responsabilidad de los funcionarios públicos ➔ Unidades de Adquisiciones y Contrataciones trabajando enmarcados en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública ➔ Funcionarios eficientes desarrollando procesos de adquisiciones en las instituciones del sector público

**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

➔ Mejor control sobre el manejo de los recursos públicos ➔ Procesos más ágiles y eficientes en la ejecución de los recursos asignados en el Presupuesto General del Estado. ➔ Información confiable y oportuna sobre la ejecución del Presupuesto General del Estado, a nivel global e institucional. ➔ Modernización tecnológica de las instituciones públicas. ➔ Mejorar la Cultura de Planificación Financiera en las Instituciones del Sector Público ➔ Posicionamiento estratégico, competitividad aduanera y liderazgo regional en materia de modernización. ➔ Facilitación aduanera sin pérdida del control e incremento de la recaudación tributaria ➔ Fortalecimiento organizacional e institucional ➔ Reducción de la competencia desleal del mercado regional e internacional ➔ La ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública brinda a los ofertantes e inversionistas seguridad jurídica. ➔ Transparencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones. ➔ Racionalidad en el gasto público. ➔ Mayor competencia por parte de ofertantes de bienes, servicios y obras ➔ Credibilidad en la gestión pública

**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

➔ Adecuado clima organizacional, (factor importante porque facilita un ambiente armónico para desarrollar las acciones programadas en el Plan de acción) ➔ Apoyo al más alto nivel institucional, ( Es importante cuando la cúpula está comprometida, ya que se accede con mayor facilidad hacia los mandos medios) ➔ Divulgación de las bondades del proyecto, ( Debe darse a conocer a todos los actores involucrados a nivel político y sociedad en general, como un aporte a la modernización del Estado) ➔ Oportunidad de los procesos de autorización y recursos financieros, (Es de vital importancia contar oportunamente con las autorizaciones y recursos del Plan de Adquisiciones para el Proyecto) ➔ Compromiso de UNCTAD en materia de SIDUNEA (Soporte Técnico ágil y oportuno garantiza la facilitación del comercio internacional mediante servicios aduaneros automatizados ágiles y eficaces) ➔ Desembolsos de préstamos efectuados de manera oportuna. (Los desembolsos a tiempo permiten al ejecutor cumplir con el plan de adquisiciones del proyecto) ➔ Formulación de proyectos orientados a la institucionalización. (Permite la continuidad del proyecto aún cuando se den cambios de autoridades). ➔ Garantizar que la transparencia en las compras gubernamentales se consolide utilizando tecnologías de información, comunicación y publicación como mecanismo de transformación. ➔ Compromiso por parte de los funcionarios de alto nivel en la continuidad de la reforma de modernización del Sistema de Compras y Contrataciones. ➔ Mantener y desarrollar una masa crítica de funcionarios expertos en adquisiciones y contrataciones

**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 integra del PCR)**

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

→ N/A

**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 integra del PCR)**

¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

→ N/A

**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 integra del PCR)**

Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace

→ N/A

**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 integra del PCR)**

¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

→ N/A

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

→ N/A

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

→ N/A

**3.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo**



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

x



Efectivo



Poco Efectivo



Inefectivo

Explique su calificación

➔ Se considera que el proyecto fue muy efectivo en términos de su objetivo de desarrollo debido a que propició la implantación de un Sistema de Administración Financiera Integrada; el cual ha permitido incrementar la Transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos financieros del estado, así como a modernización de las instituciones públicas y potenciar la tecnificación y profesionalización del recurso humano responsable de la gestión financiera de las instituciones públicas. Adicionalmente se considera que el proyecto fue muy efectivo debido a que ha permitido lograr un mejor control del cumplimiento tributario, un aumento del recaudación, la modernización de las aduanas; ha potenciado la fiscalización tributaria y capacitación de recurso humano; mejora en la gestión aduanera incrementando la seguridad fiscal y simplificación de los procedimientos operativos y la racionalización en el gasto. Por otra parte permitió contar con un marco legal único sobre el cual se fundamenta toda la gestión de las adquisiciones y contrataciones de las instituciones del estado salvadoreño.

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

➔ Plan de adquisiciones ➔ Identificación de productos (*outputs*) esperados ➔ Plan para la implementación del proyecto

**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 requirió de la conformación de un equipo de trabajo integrado por expertos internacionales y contraparte nacional. ➔ Fue necesario contar con el conocimiento pleno y analizar la problemática a resolver. ➔ Elaboración de un Plan de Trabajo del Proyecto, con metas y objetivos claros. ➔ Fue necesario facultar al equipo para tomar decisiones ➔ El proceso de Implantación de la Reforma (Procesos y Aplicaciones Informáticas) debió formularse en tiempos, tomando en consideración las capacidades y conocimientos de los usuarios de las Instituciones, así como de las coyunturas del mercado local en materia de telecomunicaciones

**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

➔ Creación de un comité de seguimiento y evaluación de las actividades programadas.  
➔ Establecimiento de estándares para medir el impacto ➔ Partir con un diagnóstico ➔ Que una sola entidad coordine el proyecto

**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	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
3. Recolección de formación de línea de base de productos	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x→	Alta	<input type="checkbox"/>	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"/>	x→	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"/>	x→	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"/>	x→	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

➔ Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información) ➔ Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados ➔ 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

**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

➔ Creación de un Comité integrado por los componentes del Sistema (Cuatro Direcciones) que permitiera la discusión y aprobación de las acciones a ejecutar. ➔ Establecimiento de mecanismos que permitieran garantizar la presentación de informes periódicos sobre los avances obtenidos. ➔ Durante la ejecución del proyecto se definieron acciones orientadas a medir el impacto generado por el mismo, ante las diferentes actores involucrados. ➔ Se selecciono entre las instituciones pilotos una institución modelo para la transferencia de un programa de buenas prácticas del área de adquisiciones. ➔ Se formo una red de comunicación con las Unidades de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública con el objeto de intercambiar experiencias y buenas prácticas. ➔ Recopilación de información de las UACI pilotos con el objeto de realizar diagnóstico de su operatividad.

**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

➔ Contar con un coordinador general y coordinadores por componentes, responsables de verificar el cumplimiento de lo planificado.

### **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).

➔ Falta de liderazgo en algunas unidades ejecutoras del Sistema de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública

### **3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto**

N/A

#### **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

➔ Resistencia natural al cambio; ya que el proyecto representaba un giro de 180° en la forma en que se estaba realizando la administración de los recursos. ( a nivel central e institucional) ➔ A nivel central

debió romperse el paradigma de que las Direcciones componentes del Sistema Integrado dejarían de ser islas y debían trabajar integradamente. ( esta fue una dura batalla) ➔ En la etapa inicial del proyecto, falta de apoyo de las Direcciones que se integrarían bajo el Sistema de Administración Financiera. ➔ Causas de la naturaleza como los terremotos ocasionaron algún retraso en la implementación del proyecto. ➔ Retraso en la aplicación de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública en las municipalidades debido a decretos legislativos.

**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

- ➔ Apoyo oportuno de la representación del Banco. ➔ Apoyo al más alto nivel del prestatario
- ➔ Participación activa de equipos de trabajo con recurso humano capacitado y comprometido

### **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

- ➔ Excesiva movilidad de los recursos humanos en las instituciones ➔ Movimientos de personal clave en la ejecución del proyecto ➔ Resistencia al cambio por parte de las instituciones y funcionarios afectados

**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

- ➔ Coordinación efectiva a nivel interinstitucional ➔ Capacitación intensiva a nivel de Sector Público No Financiero ➔ Dotación de tecnología de vanguardia ➔ Liderazgo de la coordinación del proyecto
- ➔ Compromiso en el cumplimiento de metas

### **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 problemas y posibles soluciones por un Comité al más alto nivel ➔ Discusión de problemática y temas de interés en workshops multidisciplinarios ➔ Conciencia de la necesidad de contar con una normativa única y transparente por parte de los sectores económicos, políticos, sociales, gremiales, etc., en el proceso de discusión de la Ley lo cual fue preponderante para la aprobación de la misma.

**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.

➔ Contar con personal comprometido con el proyecto. ➔ Estabilidad en los equipos técnicos que coordinan el diseño y la ejecución de los proyectos

### 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

x ☒ Satisfactorio (S) ☒ Insatisfactorio (I) ☒ Muy Insatisfactorio (MI)

Explique su calificación

➔ Con los recursos asignados fue posible cumplir satisfactoriamente los objetivos planteados en el Programa de Modernización del Sector Público, en materia de modernización de la administración fiscal.

## 3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

### 3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

**3.3.1.1. Areas 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)

Area Institucional / Organizacional	Si	No	N/A	Nivel	Nacio	Regio	Local
				nal	nal		
1. Marco legal y regulatorio	x	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	x	x	x	x
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	x	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	x	x	x	x
3. Capacidad		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
3.1. Capacidad de la alta gerencia	x	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	x	x	x	x
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	x	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	x	x	x	x
3.3. Capacidad de sistemas de información	x	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	x	x	x	x
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	x	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	x	<input checked="" type="checkbox"/>	x	x
3.5. Servicio al cliente	x	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	x	x	x	x
4. Estructura funcional y organizacional	x	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	x	<input checked="" type="checkbox"/>	x	x
5. Planeación	x	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	X
6. Presupuestación / gestión financiera	x	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	x	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	x	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	x	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	x	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	x	<input checked="" type="checkbox"/>	x	x
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	x	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	x	<input checked="" type="checkbox"/>	x	x
10. Adquisiciones	x	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	x	<input checked="" type="checkbox"/>	X	X
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	x	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	X

**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

➔ Administración Financiera del Sector Público integrada, eficiente y transparente  
 ➔ Posicionamiento estratégico, liderazgo regional y nacional en tecnología de punta, en materia fiscal y comercio internacional ➔ Sistema Aduanero centralizado, facilitando el comercio internacional de

manera eficiente, transparente sin perder el control, además de fortalecido con nueva normativa, procedimientos automatizados y recurso humano capacitado. ➔ Transparencia en la gestión de adquisiciones y contrataciones de la administración pública

**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

➔ Falta de un control efectivo del manejo y uso los recursos del Estado - Sistema Fortalecido de Administración Financiera, implantado en las instituciones del Sector Público, lo cual contribuye al manejo y uso efectivo y transparente de los recursos públicos. ➔ Aplicaciones dispersas para el control de las obligaciones tributarias -Implantación de Sistema Integral de Información Tributaria ➔ Aprendizaje del trabajo en equipo aplicado en todas las áreas del quehacer aduanero. . Falta de un control efectivo del manejo y uso los recursos del Estado - Sistema Fortalecido de Administración Financiera, implantado en las instituciones del Sector Público, lo cual contribuye al manejo y uso efectivo y transparente de los recursos públicos. ➔ No existencia de una unidad que emitiera normativa para las adquisiciones y contrataciones en las instituciones de la administración Pública. Con la aprobación de la Ley se creo la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública responsable de emitir las políticas y lineamientos para el diseño e implementación del Sistema de Adquisiciones y Contrataciones

#### 3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

x

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

Explique su calificación

➔ La ejecución del proyecto ha permitido una mejor gestión de las finanzas públicas, mediante la descentralización operativa y centralización normativa en el MINHAC, lo que se ha visto reflejada en claras mejoras en la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos financieros del estado. ➔ La ejecución del proyecto contribuyó a mejorar considerablemente la normatividad tributaria y el sistema de información ➔ Mejora en la capacidad institucional aduanera, pasando de una institución apaga fuegos a una preventiva y organizada con liderazgo regional. ➔ Con la implementación de la modernización del área de adquisiciones se ha logrado fortalecer las Unidades de Adquisiciones y Contrataciones de las Instituciones del sector público contribuyendo a realizar éstas una gestión ágil, oportuna, con transparencia y racionalidad del gasto público.

#### 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

Acciones: ➔ Apoyo al más alto nivel ➔ Constante monitoreo y seguimiento de la continuidad de los efectos logrados con la ejecución del proyecto. ➔ Revisión y actualización constante de la normativa que sustentó el proceso de modernización desarrollado. ➔ Definir dentro de la estructura organizativa interna del MINHAC una instancia responsable del monitoreo y seguimiento. ➔ Continuidad del equipo técnico responsable de la implantación de las acciones desarrolladas, dada su experiencia y conocimientos adquiridos. ➔ Asignación de recursos que garantice la continuidad de las acciones desarrolladas. ➔ La capacitación constante del personal de la Unidad Normativa y de las Unidades de Adquisiciones y Contrataciones de las Instituciones del sector público en el tema de adquisiciones y leyes relacionadas. ➔ Continuar con la implementación de manuales, guías e instructivos de adquisiciones. Servicios y/o Productos: ➔ Mantener actualidad tecnológica que permita la adopción de las nuevas formas de hacer

negocios con tratados de libre comercio en mundo cada vez más globalizado → Sistema de Administración Financiera Integrado (Procesos, Aplicaciones Informáticas, Normativa y Capacitación).

**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"/> x → Alta <input type="checkbox"/> N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> x → Alta <input type="checkbox"/> N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> x → Alta <input type="checkbox"/> N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> x → Alta <input type="checkbox"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> x → Alta <input type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> x → Alta <input type="checkbox"/> N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> x → Alta <input type="checkbox"/> N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> x → Alta <input type="checkbox"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> x → 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

→ Falta de apoyo de la alta gerencia → Falta de Recursos para mantenimiento de la infraestructura física → Falta de Personal idóneo (Si no se cuenta con una política de motivación o se realizan cambios considerables en el recurso humano capacitado y con experiencia) → Constantes intentos de modificar la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública adaptándola a la casuística.

**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

→ Porque contribuyen al uso eficiente, racional y transparente de los recursos financieros del Estado.  
 → Porque podrían incidir en el incremento de la recaudación tributaria y una disminución de la evasión y elusión fiscal. → Porque permiten procesos más eficiente y transparentes en materia de adquisiciones y contrataciones del Sector Público.

**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

➔ Una adecuada planificación fue factor importante tanto en el diseño como en la implementación del proyecto. ➔ La conformación de equipos interinstitucionales ➔ Se requiere de una adecuada disponibilidad de recursos humanos y financieros durante las diferentes fases de la ejecución del proyecto. ➔ La dotación de tecnología de vanguardia y la capacidad de los sistemas de información desarrollados, fueron de gran importancia para la implementación y sostenibilidad del proyecto.

**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

➔ Ejecutar un adecuado programa de capacitación orientado a formar y adiestrar a los usuarios y beneficiarios finales del proyecto. ➔ Destacar recurso humano experimentado y capacitado por el proyecto, para apoyar las actividades de sostenimiento en las diferentes dependencias involucradas. ➔ Revisión y mejora continua a los procesos, normativa y aplicación informática. ➔ Es importante involucrar en el diseño de los proyectos a los sectores involucrados en la ejecución y los beneficiarios del proyecto. ➔ Contar desde el diseño con el equipo técnico responsable de la implementación

**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.

➔ Diseñar un programa de asistencia técnica permanente a los beneficiarios del proyecto, a fin de garantizar la sostenibilidad del mismo. ➔ Actualización de la tecnología utilizada por el proyecto y capacitación a los usuarios. ➔ Actualización de la normativa y procedimientos que sustentan las acciones implementadas por el proyecto. ➔ El financiamiento es necesario para la sostenibilidad del proyecto y contar con el equipo técnico de la reforma

**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:

x



Probable (P)



Poco Probable (PP)



Improbable (I)

Explique su calificación

➔ Se considera que tanto en los Subsistemas ( M. de Hacienda) como en las Instituciones existe conciencia sobre las bondades de la reforma, lo cual garantiza la sostenibilidad del proyecto, e implicará mayores exigencias para su optimización a futuro.

## 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 ← ☒ ☐ ☐ x → Alta ☐ N/A
2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que el Organismo Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco Baja ← ☒ ☐ ☐ x → Alta ☐ N/A
3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto Baja ← ☒ x ☐ ☐ → Alta ☐ N/A
4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto Baja ← ☒ x ☐ ☐ → Alta ☐ N/A
5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto Baja ← ☒ x ☐ ☐ → Alta ☐ N/A
6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto Baja ← ☒ x ☐ ☐ → Alta ☐ N/A

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

➔ Comunicación Efectiva: Por medio de una adecuada retroalimentación de los procesos que indican la ejecución del proyecto. ➔ Capacitación oportuna a los ejecutores: A través de una actualización constante de las políticas adoptadas por el banco relacionadas con la ejecución del proyecto. ➔ Constante asistencia técnica que proporcionó el Banco, durante toda la ejecución del proyecto.

**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?

➔ Es necesario el establecimiento de un Comité al más alto nivel para evaluar periódicamente el desarrollo del proyecto de acuerdo a lo programado. ➔ Contar con una definición clara de los alcances y objetivos del proyecto. ➔ Apoyo político definido, para impulsar el éxito de los proyectos. ➔ Que en la parte financiera cuando en un Proyecto existan varios Componentes se emitan observaciones a cada Componente y no en forma conjunta.

**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) <sup>x</sup> ☐ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Explique su calificación

➔ Se considera satisfactorio ya que el banco proporcionó asistencia técnica desde el inicio de la fase de definición y diseño del proyecto, hasta el final de su ejecución, no obstante en algunos casos el tiempo de respuesta para las solicitudes o trámites requeridos se considera que fue demasiado largo.

### 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):

Según el Convenio no existe una cláusula que establezca una evaluación ex -post).

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

¿Para qué fecha está programada? ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post? ¿Cuánto es el costo estimado? ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post?

NO x ☒ Si Fecha comienzo:  
DD MM AA Fecha terminación:

DD MM AA x ☐ Banco

☐ Prestatario USD\$ [ ]

☐ Recursos de préstamo BID

☐ Recursos del Prestatario

☐ Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

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

→ N/A

### 3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

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

→ Liderazgo al más alto nivel que ayude a vencer la resistencia al cambio. → Empleo intensivo de tecnología de información para la reingeniería de los procesos y no limitarse a una mecanización de los procesos existentes. → El recurso humano liberado de las tareas rutinarias sobre controles documentarios, múltiples capturas de datos, procesamientos y elaboración manual de informes, debe reorientarse hacia otras áreas de Análisis, Auditoría y otras funciones que mejoren la acción sustantiva de la Administración Pública. → El rediseño y ajuste de los sistemas debe ser periódico, en la medida en que evolucione la tecnología de información que los sustenta. En consecuencia la modernización de los mismos es una responsabilidad permanente. → Establecer canales de comunicación no formales paralelos a los formales que permitan resolver por medio del dialogo. → Implementar mística de trabajo con mucho entusiasmo, creatividad y motivación para impulsar al equipo del prestatario. → Elaboración de convenios de cooperación técnica interinstitucional que incluya el compromiso de capacitación y de intercambios de mejores prácticas. → Fortalecer el apoyo mutuo entre los órganos y demás instituciones del estado. → Fomentar la descentralización operativa en las instituciones ejecutoras. → Fortalecer la capacidad gerencial de las personas responsables de la ejecución de las contrataciones.

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

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
<b>Servicios Cosult.</b>	3.6	1.2		4.8	3.5	1.2		4.7	-0.1			- 0.1
<b>Capacitación</b>	1.3			1.3	1.3			1.3	- 0 -			- 0 -
<b>Equipo</b>	8.6	0.2		8.8	8.1	0.2		8.3	- 0.5			- 0.5
<b>Ovehad</b>	0.5			0.5	0.5			0.5	- 0 -			- 0 -
<b>Capitalización e Intereses</b>	1.9			1.9	1.9			1.9	- 0 -			- 0 -
<b>TOTAL</b>	15.9	1.4		17.3	15.3	1.4		16.7	- 0.6			- 0.6

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)