



## Project Completion Report



Fort. Instituc. Sostenible Servicio Nacional  
Impuesto  
BOLIVIA  
Project Number: BO0186  
Loan: 1043/SF-BO

Impreso en : 2005-10-12 17:06:14

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	3
1.5. Documentos de Referencia	4
<b>Memorando del Banco</b>	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	7
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	14
2.2. Análisis de la implementación	19
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	19
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	22
2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto	23
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	24
2.3. Análisis de Sostenibilidad	25
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	25
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	27
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	31
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	32
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	33
<b>Memorando del Ejecutor</b>	34
3.1. Memorando del Ejecutor	34
<b>Minutas del CRG</b>	35
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	35
<b>Anexos</b>	36
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	36



## Table of Contents

Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	36
Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	37
Anexo 2 - Ultimo ISDP	38
Anexo 3 - Información del LMS	38
Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	38
Anexo 5 - Anexo Documental	38



# Información General

## ■ ■ 1.1. Objetivo de Desarrollo

- La gestión administrativa del SNII (Servicio Nacional de Impuestos Internos) es eficiente y eficaz.

## ■ ■ 1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Fort. Instituc. Sostenible Servicio Nacional Impuesto		
Número de Proyecto	BO0186	Modalidad	PCTR
País	BO	Sector	RM
Fecha de Aprobación	1999-11-17	Fecha de Término	2005-11-21
Agencia(s) Ejecutora(s)	SERVICIO NACIONAL DE IMPUESTOS INTERNOS		
Monto del Préstamo/CT Original	\$3,200,000.00		
Monto del Préstamo/CT Actual	\$3,115,852.00		
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$84,148.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$4,000,000.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$4,000,000.00		



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
1043/SF-BO	\$3,200,000.00	\$84,147.89	\$3,115,852.11

## ■ ■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede	MARTINB
Nombre de los Especialistas en la Representación	SEBASTIANL, JOSEAN, ERNESTOMO, MASAMIY
Autor del Memorando del Banco	YAMAMORI, MASAMI
Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor	Sergio Franco, Servicio Nacional de Impuestos
Posición del autor del memorando del ejecutor	Responsable de financiamiento externo

## ■ ■ 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)		• Efectividad en el Desarrollo (OD)	
• Implementación del Proyecto (PI)	S	• Implementación del Proyecto (PI)	
• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	MR	• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	
• Sostenibilidad (S)	P	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	S	• Desempeño del Banco (DB)	

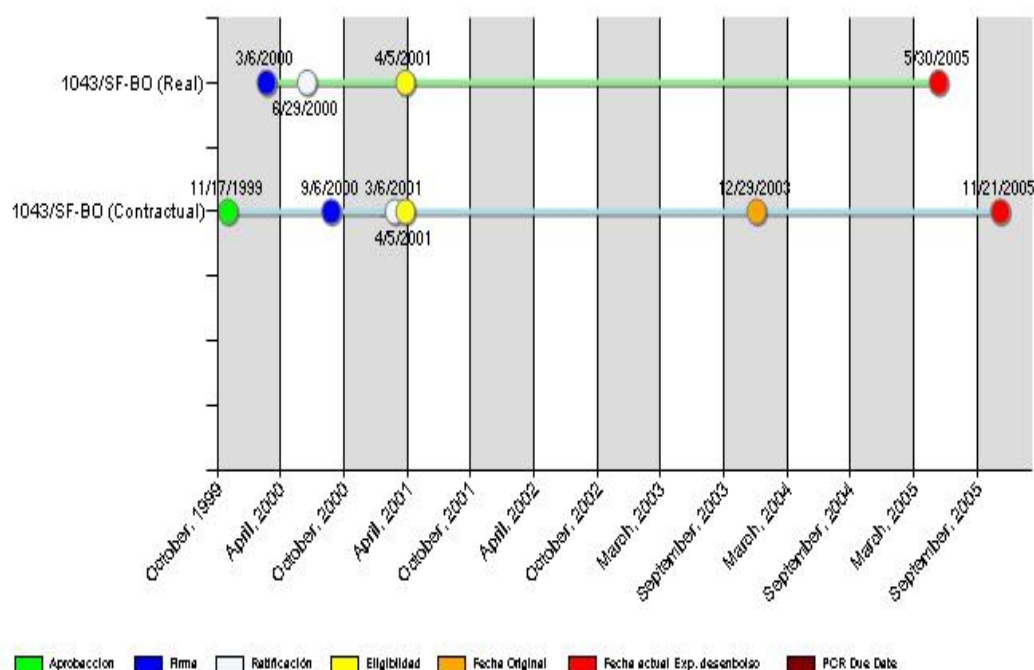


## 1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

2000 Dec.	2001 Jun.	2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.	2004 Dec.	2005 Jun.
S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
P	P	P	P	P	P	P	P	P	P

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

## 1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) :

Fecha de Evaluación de Medio Término :

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto :



## ■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

Estrategia de País



■ ■ 6/3/2004 BID: estrategia de país con Bolivia

Actualización de la Estrategia de País



Revisión de Cartera del Sector



■ ■ 9/30/2004 Bolivia. Informe de la Misión de Revisión de Cartera

Ayudas Memoria Misiones Rev. Cartera



Ayudas Memoria Misiones Administr.



PCR - Anexo Documental





# Memorando del Banco

## ■ ■ 2.0 Presentación del Proyecto

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

#### A. I. Contexto

Los primeros avances significativos en el proceso de modernización de la administración tributaria se produjeron a partir de 1986 con la sanción de la Ley 843, en la que se reducen sustancialmente el número de impuestos (en términos generales siguen vigentes en la actualidad), se creó la nueva estructura funcional del Servicio Nacional de Impuestos Internos (SIIN), se estableció el Registro Único de Contribuyentes (RUC), el sistema de recaudación bancaria y los primeros controles computarizados de omisos de presentación de declaración y pago, así como el consiguiente proceso de intimaciones. El resultado de esta reforma inicial fue importante: la recaudación tributaria en efectivo saltó del 4.5% del PIB en 1986 al 9.5% en 1997.

#### II. Problemas

Sin embargo, a partir de 1997 se comenzó a observar un estancamiento en la recaudación, tanto en términos absolutos como relativos. Existen diversos factores que pueden explicar esta pérdida de dinamismo: (i) debilidad tecnológica de la administración tributaria para profundizar en las tareas de fiscalización; (ii) escasa capacidad gerencial para introducir criterios modernos de gestión tributaria; (iii) recursos presupuestarios insuficientes; y (iv) problemas con la normativa tributaria que dificultaban la acción efectiva de la administración. Todo ello en un contexto de crecientes injerencias políticas en la gestión del servicio de impuestos, cuyas expresiones más evidentes eran la rotación de casi la totalidad del personal con cada cambio de Gobierno, lo que impedía la necesaria profesionalización de los funcionarios, y la intromisión en las actividades de fiscalización, lo cual rompía con el efecto demostración de la labor inspectora y la equidad del sistema.

#### III, Soluciones Planteadas

A fin de superar las deficiencias arriba descritas, el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) fue creado por la ley No. 2166 en diciembre de 2000, como una entidad de derecho público autárquica con independencia administrativa, funcional, técnica y financiera. El SIN actúa bajo la tuición del Ministerio de Hacienda y tiene como función la administración eficiente y eficaz del sistema de impuestos. La nueva organización y el actual marco jurídico del SIN pretendió resolver los problemas esenciales de la Administración Tributaria boliviana: la permanente injerencia política, la insuficiencia de recursos presupuestarios y la imposibilidad de un manejo adecuado del personal por su bajo nivel retributivo, su inestabilidad y su selección por criterios ajenos al mérito y la capacidad.

Para lograr la mayor eficiencia institucional, técnica y financiera, la Ley No. 2166 introdujo un conjunto de modificaciones fundamentales: (i) el Servicio cuenta con el carácter de entidad de derecho público con independencia administrativa, funcional y técnica; (ii) el Presidente Ejecutivo del SIN es nombrado por el Presidente de la República, de una terna aprobada por dos tercios de la Cámara de Diputados, por un período fijo de cinco años; (iii) se crea un Directorio, cuyos miembros son nombrados por el mismo procedimiento que el Presidente Ejecutivo y conformado por éste mismo y por cinco miembros; (iv) se dota al Servicio de un régimen financiero especial al asignársele, en principio, hasta el 2% de la recaudación en efectivo de los impuestos internos; y





(v) se modifica radicalmente el sistema del ingreso de personal técnico y administrativo al SIN, que debe hacerse a través de pruebas públicas y sobre la base de la capacidad en aplicación del Acuerdo de Reforma Institucional (ARI) firmado entre el Gobierno de Bolivia y los Organismos Internacionales liderados por el Banco Mundial.

Igualmente, en el contexto de su autonomía, el SIN establece “compromisos anuales” con el Ministerio de Hacienda, los que deberían incluir al menos: (i) la meta de recaudación anual, global y por Gerencias Distritales y de Grandes Contribuyentes, señalando los supuestos sobre los que fue elaborada; (ii) los planes institucionales destinados a mejorar la calidad del servicio y el aumento de las recaudaciones; (iii) el porcentaje de la recaudación destinado a financiar el presupuesto de la institución; (iv) una síntesis, en lo que sea pertinente, del presupuesto anual de la institución incorporado en el Presupuesto General de la Nación; (v) las responsabilidades del Servicio de Impuestos Nacionales para ejecutar dichos planes y la participación del Ministerio de Hacienda y otros organismos públicos para coadyuvar en dichas tareas; y (vi) las causas que permiten liberar a los contribuyentes de responsabilidad por el incumplimiento de las metas y acuerdos establecidos por las partes actuantes.

Para llevar a cabo la implementación de la reforma institucional estipulada en el marco de la Ley 2166, el Gobierno boliviano en 1999 diseñó un programa de fortalecimiento institucional del Servicio Nacional de Impuestos como parte de su Programa Nacional de Integridad (PNI). Dicho programa fue apoyado por el Banco Mundial en el contexto de su Programa de Reforma Institucional (PRI) y por el BID. Cabe destacar que la definición del alcance del programa del BID (1043/SF-BO) fue diseñado de tal manera para evitar duplicaciones y asegurar la consistencia con el PRI. Específicamente, el programa del BID abordó aspectos de administración gerencial y desarrollo organizacional, fiscalización y tecnología informática, mientras el Banco Mundial por su parte abordó las áreas de transparencia (incluyendo control interno y administración financiera) y recursos humanos; asegurando la complementariedad entre ambos Programas.

#### IV. Proyecto

El Programa BID 1043/SF-BO tiene como objetivo general contribuir a la sustentabilidad fiscal de Bolivia mediante el fortalecimiento del Servicio Nacional de Impuestos Internos (SNII). En tanto que sus objetivos específicos pueden sintetizarse como siguen:

1. Formulación e implantación de una estrategia corporativa
2. Formulación e implantación de un sistema de planificación corporativa.
3. Fortalecimiento de la gestión operativa.
4. Implantación de una estrategia moderna de fiscalización tributaria.
5. Consolidación de la capacidad institucional en materia de tecnología de la información.

Con el fin de lograr los objetivos mencionados, se previó la realización de las siguientes actividades principales.

#### COMPONENTE

1. Desarrollo Organizacional
  - Formulación de la estrategia corporativa del SIN.
  - Fortalecimiento de la capacidad de planificación, gestión y supervisión de los procesos tributarios.
  - Desarrollo de la capacidad gerencial.

#### COMPONENTE 2. Apoyo a la Fiscalización

- Fortalecimiento de la capacidad central de planeación, coordinación y evaluación de la actividad de fiscalización en la Administración Tributaria.
- Desarrollo a nivel central de metodologías de fiscalización por sector económico de los contribuyentes.
- Implantación de las metodologías mencionadas en el punto anterior en las Direcciones Distritales Departamentales y de Grandes Contribuyentes (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz).
- Aumento del acceso a fuentes externas e internas de información para apoyar la selección de casos y el trabajo de campo.
- Fortalecimiento de la capacidad de la Unidad de Estudios Fiscales en materia de análisis económico-tributario.
- Creación de un grupo operativo de Inteligencia Fiscal para la detección y combate de organizaciones montadas para



realizar delitos fiscales.

- Modernización del régimen de facturación.

### COMPONENTE 3. Tecnología de Información

- Fortalecimiento de la capacidad del SIN en materia de gestión y desarrollo en el área informática.

- Atención de los requerimientos de los componentes del programa, en particular, los derivados de la modernización organizacional, como por ej., sistemas de control de gestión e información gerencial y extensión del SIRAT, así como los relacionados con los procesos tributarios, en particular, el nuevo enfoque de fiscalización y el desarrollo del módulo de cobranza coactiva.

### V. Deficiencias del Sistema de la Medición de Desempeño del Programa

Cabe indicar que el Programa 1043/SF-BO fue diseñado en 1999, cuando el BID recién empezaba a utilizar el Marco Lógico como un instrumento importante para diseño de sus proyectos y medición de desempeño de los mismos. El Marco Lógico del 1043/SF-BO, igual a muchos de otros proyectos que fueron diseñados en ese periodo, sufre de una serie de deficiencias estructurales, tales como: (i) los objetivos específicos y los objetivos de los componentes no coinciden; (ii) los indicadores no cuentan con concepto de calidad, cantidad y tiempo; y (iii) algunos aspectos relacionados con factores externos (p.j. la aprobación de la Ley por el Congreso) están incluidas como parte del alcance del Programa. Igualmente, en el Programa no se había contemplado establecer la línea base sobre la base de la cual se debió medir la evolución paulatina de la reforma, ni se había contemplado un mecanismo adecuado de seguimiento y monitoreo para recopilar información/datos relevantes a la medición de desempeño del Programa de forma sistemática. En ausencia de la línea de base y el método de monitoreo continuo del desempeño, el presente PCR se preparó, utilizando la información disponible en las siguientes fuentes de la información:

1. Informe del Proyecto (BO-0186) aprobado por el Directorio del Banco en 1999.
2. Informe de la Evaluación Intermedia por la consultora, Claudia Silva (2004)
3. ISDPs producidos en el transcurso de la ejecución
4. Informe Final presentado por el Organismo Ejecutor (2005)
5. Informe de la Misión de Supervisión PRI (2004)
6. PCR Memorando del Organismo Ejecutor
7. Página Web de SIN (2005)

Los deficientes indicadores encontrados en el original Marco Lógico, sumado a la inexistencia de la línea de base, dificultaron al autor de este informe completar algunas secciones del PCR que requieren el análisis de los logros/resultados/efectos de las actividades implementadas sobre la base de calidad, cantidad y tiempo. En particular, para formular las respuestas de la sección del "Análisis del Objetivo de Desarrollo", el autor solicitó a los gerentes departamentales del SIN que describieran las condiciones institucionales antes de la Reforma Institucional para complementar a la información disponible, y constatar el avance logrado durante el periodo de ejecución del Programa (ver la sección 2.1.2.1 Análisis de indicadores de efecto).

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

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

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

1. Desarrollo Organizacional ejecutado.

#### Planificado

- (a) Sistema de formulación de estrategias corporativas desarrollado:
  - (i) formulación de estrategia organizacional dentro de 3 meses;
  - (ii) definición de metas y objetivos dentro de 6 meses;
  - (iii) ajuste de estructura organizacional dentro de 9 meses;



(iv) difusión institucional dentro de 6 meses.

b) Capacidad de planificación, gestión y supervisión de los procesos tributarios fortalecida: (i) revisión de los procesos tributarios dentro de 12 meses;  
(ii) implementación de un sistema de control de gestión dentro de 15 meses;  
(iii) redistribución de funciones entre servicios centrales y descentralizados dentro de 9 meses;  
(iv) extensión del SIRAT dentro de 12 meses;  
(v) desarrollo de módulos de cobra coactiva y de información gerencial dentro de 18 meses.

c) La capacidad gerencial desarrollada con:

(i) definiciones de la estructura dentro de 3 meses;  
(ii) diagnostico del personal dentro de 6 meses;  
(iii) habilidades gerenciales desarrollados dentro de 36 meses; y  
(iv) sensibilización sobre la reforma institucional dentro de 6 meses.

## Logrado

(a) Sistema de formulación de estrategias corporativas  
(i) Formulación de estrategia organizacional;

La Planificación Estratégica y el Plan Estratégico de Reforma Institucional (PERI) elaborados y aprobados en el primer semestre del año 2002,

(ii) Ajuste de estructura organizacional

La nueva estructura orgánica del SIN elaborada y, aprobada a través de la Resolución Ministerial 1117 de fecha 30 de noviembre de 2001.

El manual de misiones y funciones de las distintas unidades orgánicas de la institución en su primera versión elaborado en Diciembre de 2001.

El reglamento interno del SIN, el mismo que contempla las disposiciones del estatuto del funcionario público, Ley No. 2027 y D.S. No. 25749 elaborado.

(iii) Difusión institucional

El diagnóstico y la implementación de comunicación interna en la institución elaborados.

El contenido del sitio WEB institucional con el fin de adaptarlo a la nueva imagen de la institución y difundir la modernización del SIN rediseñado y creado.

Talleres de diagnóstico de medición de la calidad de los servicios con la participación de los contribuyentes de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz realizados.

Varias propuestas de campañas desarrolladas: Propuesta creativa de la imagen corporativa; fiscalización; Recategorización de contribuyentes; Atención al contribuyente; Paquete de Fin de Año; Conciencia Tributaria; Número de Identificación Tributaria y Nuevo Sistema de Facturación.

b) Capacidad de planificación, gestión y supervisión de los procesos tributarios:

(i) Revisión de las normativas

Se realizó un diagnóstico sobre las insuficiencias normativas de Impuesto a los Consumos Específicos (ICE) y el Impuesto Específico a los Hidrocarburos y sus Derivados (IEHD), en el que se muestran los vacíos normativos existentes en la Ley tributaria, en sus decretos reglamentarios y en su nomenclatura.

El análisis del proyecto del Código Tributario realizado y los comentarios elaborados por el programa a la Dirección General del SIN.

"Metodología para el Ordenamiento de las Normas Legales de los distintos niveles" (Leyes, Decretos Supremos, Resoluciones Ministeriales y Resoluciones Administrativas) elaborada.

(ii) Revisión de los procesos tributarios



Elaboradas definiciones conceptuales de los procesos tributarios con la finalidad de modificar y optimizar los procesos de las aplicaciones del SIRAT (Sistema Integrado de Recaudación y Administración Tributaria) del área de recaudación debido a nuevas disposiciones legales. La revisión incluye temas tales como: Programación e implantación de una nueva aplicación RUC – Riesgo Compartido; Solicitud y Emisión de Valores SEV;; Devolución Impositiva CEDEIM'S, CENOCREF-GTB (Gas Trans Boliviano); Sistema Control de Valores Fiscales integrado al SIRAT.

La capacitación e implantación del Proyecto de Empadronamiento en las Gerencias Nacionales, Distritales y Gracos realizada.

Los documentos de Diseño Conceptual y Manuales referidos al Proyecto del Nuevo Sistema de Facturación remitidos a la Gerencia Nacional de Gestión de Recaudación y Empadronamiento.

### (iii) Implementación de un sistema de control de gestión

Establecido y funcionando un sistema de control de gestión, un modulo del SIRAT que permite obtener informes y reportes para la toma de decisiones.

### (iv) Redistribución de funciones entre servicios centrales y descentralizados

La definición de procesos de manera descentralizada realizada (con la definición clara en concordancia con las funciones de las Gerencias Nacionales con las Gerencias Distritales)

### (v) Extensión del SIRAT

Completado el proceso de extensión del SIRAT a todo el organismo, Gerencias GRACOS (Grandes Contribuyentes) y las Gerencias Distritales que atienden al Resto de los contribuyentes.

La implantación del SIRAT realizada en:

- Las Direcciones Distritales de La Paz, El Alto y Tarija realizada en el primer semestre del año 2001,
- Las Direcciones Distritales de Yacuiba, Sucre y Oruro en el segundo semestre del año 2001.
- Las Direcciones Distritales de Potosí, Trinidad y Cobija realizada en el segundo semestre del año 2002

En la actualidad la totalidad de las Gerencias de Grandes Contribuyentes y Distritales (14) están operando con el SIRAT.

### (vi) Desarrollo de módulos de cobranza coactiva y de información gerencial.

Las definiciones conceptuales de detalle, programación e implantación de la aplicación de Cobranza Coactiva relacionada con intimaciones realizadas.

Un diseño preliminar para el área de recaudación de la nueva aplicación de Control de Gestión e Información Gerencial elaborado.

El Sistema de Información Gerencial elaborado, el mismo que es alimentado en base a imputs de todas las Gerencias Nacionales del SIN y que las mismas solicitan a las 14 Gerencias Distritales del País los datos para alimentar al Sistema, el cual proporciona información gerencial y exclusiva para la Gerencia General del SIN, lo que permite obtener indicadores establecidos en los POAS de cada Gerencia e indicadores determinados en el Acuerdo de Reforma Institucional (ARI) en base a crecimiento y evolución. El Sistema implantado en la gestión 2004, funcionará en su totalidad en la gestión 2005.

### (C) Capacidad gerencial desarrollada

#### (i) Definiciones de la estructura y diagnostico del personal

Diagnóstico del personal del servicio de impuestos nacionales realizado.

Diseño global del componente de desarrollo organizacional y recursos humanos del SIN en el marco del programa de reforma institucional realizado.

Propuesta del programa de actividades del componente de desarrollo organizacional y recursos humanos



elaborada.

Elaborada propuesta simplificada y metodología para la descripción de cargos, catálogo de cargos, con 103 cargos identificados en la primera fase de la reestructuración de la organización.

Toda la documentación señalada precedentemente, fue presentada al Directorio del SIN y a la Presidencia Ejecutiva el segundo semestre del año 2001.

ii) Habilidades gerenciales Asistencia brindada a las Gerencias Distritales, Direcciones Nacionales en relación a los temas relacionados con el proyecto y la administración tributaria en general, en especial en las áreas de apoyo directo del proyecto (recaudación, fiscalización e informática).

El diseño, planificación y estrategia general y detallada de la estrategia de capacitación para la Primera Convocatoria Proceso Institucionalización.

## Análisis

El programa ha desarrollado la nueva Estructura Orgánica, el Manual de Misiones y Funciones, ha asistido en el diseño de campañas de difusión y concientización tributaria y ha organizado módulos de capacitación para los funcionarios nuevos. Los productos generados han asistido adecuadamente al SIN en su proceso de institucionalización.

## 2. Apoyo a la Fiscalización ejecutado.

### Planificado

- a) La capacidad central de planeación, coordinación y evaluación de la actividad de fiscalización fortalecida dentro de 6 meses.
- b) Programas de fiscalización desarrolladas y adoptadas dentro de 12 meses.
- c) Acceso a fuentes externas e internas de información dentro de 12 meses.
- d) La Unidad Nacional de Estudios Fiscales fortalecido dentro de 12 meses.
- e) Grupo operativo de Inteligencia Fiscal creado dentro de 24 meses.
- f) Régimen de facturación modernizado dentro de 18 meses.

### Logrado

- (a) La capacidad central de planeación, coordinación y evaluación de la actividad de fiscalización.

Con la iniciativa de la Gerencia, se realizó:

- La definición del plan operativo anual de la gestión 2000 del área de la Unidad Nacional de Fiscalización, igualmente en la reformulación del plan operativo anual para la gestión 2001 y
- El establecimiento de una metodología para su definición, partiendo de las directrices institucionales y los objetivos estratégicos.
- La organización de la primera reunión nacional de Unidades de Control Tributario realizada en enero del 2001, donde se evaluaron los resultados alcanzados en la gestión 2000.

Asimismo, se diseñaron los reportes de control de gestión para los procesos de Fiscalización Externa y Control Preventivo que permiten realizar un seguimiento detallado del trabajo ejecutado en dichos procesos.

- b) Programas de fiscalización.

Un documento para la confección de Guías Técnicas elaborado.

Elaboradas las Guías Técnicas de los Procesos de Producción de: la cerveza, Sector textil (4 guías), Sector de telecomunicaciones (8 guías), cigarrillos, producción de singani, industria maderera (2 guías), Sector de alimentos y bebidas (2 guías), fabricación prendas de vestir y artículos confeccionados la misma que fue



elaborada conjuntamente con los funcionarios del Grupo de Técnicas y Procedimientos de la Unidad Nacional de Fiscalización.

Un diagnóstico y un plan de fiscalización sobre el Régimen Tributario Simplificado realizados.

Realizada la definición de operativos de control sobre el Impuesto a los Consumos Específicos (ICE), un Diagnóstico sobre los mecanismos de control y administración actuales sobre el Impuesto a los Consumos Específicos (ICE) y una Propuesta integral y detallada sobre los nuevos mecanismos de control y administración del ICE.

Se remitió a la Gerencia Nacional de Fiscalización: (i) diferentes Manuales de Usuario de las aplicaciones: Software para generación del F.185, Estados Financieros; procediéndose a la Implantación y Capacitación del Software; (ii) la definición conceptual de la información que debe ser incluida en el Sistema de información Gerencial y de control de Gestión para el área de Fiscalización; (iii) el procedimiento para oficializar el correo electrónico como medio de comunicación; (iv) el Diseño de la página WEB de la Gerencia de Fiscalización; y (v) el documento de "Propuesta del Nuevo Esquema de Fiscalización."

Actualizadas las definiciones, manuales de procedimiento, pruebas de sistemas, manuales de usuario y capacitación de las aplicaciones del SIRAT asociadas al área de fiscalización: Sistema de Control de Gestión, el Libro de Compras y Ventas IVA, el Sistema de Información de Terceros, Sistema de Selección Dinámica de Contribuyentes, Cuadro de Información del Contribuyente y el Sistema de Selección Automática de Técnicas y Procedimientos de Auditoria.

Capacitación realizada en las áreas de:

- El nuevo enfoque de fiscalización, alcanzando a 289 funcionarios de las dependencias de: Graco La Paz, El Alto, La Paz, Oruro, Graco Santa Cruz, Santa Cruz, Montero, Puerto Suárez, Pando, Beni, Yacuiba, Montero, Graco Cochabamba, Cochabamba, Quillacollo, Tarija, Chuquisaca, Camargo y Potosí, incluyendo a la Unidad Nacional de Fiscalización.

- Los cruces de Información de las pólizas de importación versus las declaraciones juradas de los importadores, de las Pólizas de Importación versus las declaraciones juradas de los agentes despachantes, de los manifiestos de Carga informados por la Aduana Nacional versus las Declaraciones Juradas de las Empresas de Transporte, de consumo de energía eléctrica informado por las Empresas de Servicio de Energía Eléctrica versus las Declaraciones Juradas de los contribuyentes.
- Los Sistemas de Fiscalización en la Gerencia Distrital de la ciudad de El Alto.
- El Software de Inventarios

Elaborados los procedimientos administrativos a normar los procesos de: notificación de actuaciones, control preventivo (tanto en la fase formativa como coercitiva), fiscalización externa, verificación interna, verificación externa, determinación de oficio, sumarios infraccionales, clausuras por no emisión de nota fiscal, denuncias, administración de credenciales

c) Acceso a fuentes externas e internas de información. En esta área, se desarrolló:

- La definición informática y guía técnica del proceso de cruce de información de compras informadas por agentes de información vs. ventas declaradas por los proveedores.
- Las definiciones para controlar a los omisos a la presentación del libro de compras y ventas IVA y generar los Vistas de Sumario Infraccional correspondientes
- La definición informática y guía técnica para obtener la información y realizar los cruces en función a la información proporcionada por las administradoras de tarjetas de crédito.
- La definición informática y guía técnica para el control de notas fiscales duplicadas en función de la información obtenida del Software del Libro de Compras y Ventas IVA.
- La definición informática y guía técnica para el cruce de información del Libro de Compras y Ventas IVA con el objetivo de detectar Notas Fiscales Observadas (Número de RUC inválidos, no vigentes, no inscritos al IVA, del régimen simplificado, etc.).
- La Definición Informática para el desarrollo de la herramienta que permita realizar análisis sobre el comportamiento de los contribuyentes en el ICE basados en información del formulario 115.
- La Guía Técnica para el proceso de cruce de información de Pólizas de Importación informadas por la Aduana Nacional versus las Declaraciones Juradas de Importadores.
- La Definición informática y la Guía Técnica para el proceso de cruce de información entre Manifiestos de Carga informados por la Aduana Nacional versus las Declaraciones Juradas de Transportistas.
- La Definición informática y la Guía Técnica para el proceso de cruce de información entre el Consumo de



Energía Eléctrica informada por las empresas de servicio de energía eléctrica versus las Declaraciones Juradas de los Contribuyentes.

Se remitió a la Gerencia de Fiscalización: (i) la Guía Técnica que acompañara el proceso de control resultante del cruce de información entre superficies de propiedades rurales versus los datos declarados por los contribuyentes inscritos en el Régimen Agropecuario Unificado y (ii) los Manuales de Usuario del Software de información de inventarios y de los Módulos del sistema de control de Gestión.

- d) La Unidad Nacional de Estudios Fiscales fortalecido
- e) Grupo operativo de Inteligencia Fiscal creado.

El Departamento de Inteligencia Fiscal creado dentro la estructura de la Gerencia Nacional de Fiscalización.

Elaborado el manual de misiones y funciones correspondiente.

La Definición Conceptual para el análisis del comportamiento del IVA, IT, IUE por actividad económica desarrollada.

El sistema de Análisis del Comportamiento del IVA, IT, IUE e ICE implementado en la Gerencia Nacional de Fiscalización

- f) Régimen de facturación modernizado

El Sistema de Facturación tuvo una propuesta inicial, la misma que fue presentada a los ejecutivos del SIN en la que se contemplaba el uso de stickers de seguridad en forma manual o computarizada, posteriormente se modificó dicha propuesta eliminando el uso de stickers como elemento de control de seguridad, para llegar a la propuesta definitiva, la misma que contempla los siguientes aspectos:

- Mantener el sistema de facturación con controles por parte del SIN en la habilitación, control e impresas, emisión y registro.
- Incorporar los registros de compras y ventas a la base de datos del SIN en función al detalle del libro de compras IVA y de la información presentada por los dependientes del RC-IVA.
- Incorporar el detalle de las transacciones de los dependientes e independientes del RC-IVA con ingresos mensuales a Bs. 5.000.

### Análisis

Para ejecutar este componente, se puso especial atención en abordar las debilidades del área de Fiscalización, a tal efecto, con la asistencia del Programa, el SIN implementó un nuevo enfoque conceptual de fiscalización que procura erradicar antiguas falencias (alto porcentaje de fiscalizaciones discrecionales, es decir solo a denuncias y solicitudes de contribuyentes, sensación de riesgo objetiva y subjetiva de los contribuyentes era casi nula, fiscalizaciones integrales sin objetivos de retorno financiero). Dichas acciones se han traducido en notables progresos, sobre todo en la consistente actividad orientada a la automatización de los procesos y en evitar zonas grises que den lugar a oportunidades de corrupción o desvíos de conductas.

Es importante destacar que el nuevo enfoque de fiscalización que se pretende implantar en la institución, basa su accionar en la inteligencia fiscal, como instrumento central que permita orientar la acción de fiscalización a los contribuyentes de peor comportamiento relativo, como base para disminuir la brecha entre el comportamiento promedio y el deseado (evasión).

### 3. Programas de Tecnología de la Información implantados.

#### Planificado

- a) Capacidad de gestión y desarrollo en el área informática fortalecida dentro de 24 meses.





- b) Los mayores requerimientos derivados del nuevo enfoque de fiscalización dentro de 24 meses
- c) Conexiones a Internet instaladas y ampliación de la capacidad de las redes de comunicación efectuadas dentro de 30 meses.
- d) El área informática fortalecida dentro de 24 meses.

## Logrado

Este componente fue diseñado para dar soporte tecnológico a las acciones planteadas en los componentes 1 y 2. Por lo tanto, algunos resultados de las actividades financiadas en este componente aparecen en las columnas de otros Componentes - p.j. la instalación de la página Web (el Componente 1), el mejoramiento de la capacidad tecnológica para fiscalización (el Componente 2).

Los funcionarios de informática en Administración de Base de Datos Oracle aplicada al SIRAT capacitados.

La formulación del plan de ampliación de la infraestructura computacional y de telecomunicaciones del área de informática elaborada.

La conceptualización y formulación de procedimientos informáticos para la formalización y estandarización de las operaciones del área de informática terminadas.

Elaborado y puesto en marcha la ejecución del Plan Estratégico de Potenciamiento Tecnológico del SIN, el cual establece la ruta tecnológica a seguir para los próximos 3 años y propone los cambios de fondo necesarios para lograr las condiciones técnicas necesarias.

Desarrollado y puesto en producción, el módulo de migraciones masivas de información entre el nivel central y el distrital.

Elaborado y puesto en marcha, un procedimiento administrativo destinado a garantizar el mantenimiento constante de la información contenida en el nivel central.

Implementada la red nacional y datos del SIN para efectuar las pruebas de funcionamiento verificando la disponibilidad del servicio y la velocidad de los canales de comunicación.

Instalado el Cluster Central de servidores y almacenamiento del SIN.

Apoyo en actividades de centralización de los servicios informáticos a nivel nacional.

Conexiones a Internet instaladas y ampliación de la capacidad de las redes de comunicación efectuadas.

Mejorada la red de telecomunicaciones, e implementada la intranet en todo el SIN.

Adicionalmente, se ha realizado las siguientes actividades:

Se llevaron a cabo diversas actividades de diseño, desarrollo, soporte técnico e implantación de las nuevas aplicaciones encaradas por el programa tanto en el área de recaudación como en el área de fiscalización y que fueron descritas en dichos componentes.

Se participó en el desarrollo, mantenimiento y soporte técnico de las diferentes aplicaciones del SIRAT correspondientes a las áreas de Recaudación y Fiscalización.

Apoyo para la regularización de licencias de Oracle, en lo que se refiere a la elaboración del pliego de condiciones para la licitación de los servicios de remodelación y acondicionamiento del centro de cómputo de la oficina nacional y en el seguimiento de la ejecución del Plan de Potenciamiento Tecnológico del SIN.

## Análisis

El Programa dio asistencia en el diseño del Plan de Contingencia y del Plan de Potenciamiento y, en general, en la revisión de los sistemas informáticos llevada a cabo a partir de 2002. De tal manera, la asistencia técnica del Programa ha contribuido a la consecución de las metas previstas.





El nuevo enfoque de fiscalización planteó un cambio conceptual, en lugar de tender a expandir el riesgo objetivo, el control debía incrementar la sensación de riesgo o riesgo subjetivo. Para el logro de ese objetivo el nuevo enfoque está haciendo un uso intensivo de información que permita la detección de hechos de evasión, implementar un nuevo esquema general de control, repotenciar el régimen sancionatorio, y aplicar controles sistemáticos. El fortalecimiento informático de la Institución con la adquisición del Servidor RISC "Cluster", con almacenamiento Tipo SAN tiene mayor relevancia a este nuevo enfoque. La nueva tecnología adquirida con los recursos de este Componente ha contribuido significativamente la modernización de los servicios informáticos del Servicio de Impuestos Nacionales, tornado de un esquema descentralizado, a una arquitectura centralizada a nivel nacional, con la alimentación de fuentes de información externa, para la explotación de los sistemas de fiscalización, y en especial de los cruces de información determinados por el Departamento de Inteligencia Fiscal, lo cual conlleva a un mejor control del universo de contribuyentes.

### ■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- Componente 1 - Desarrollo Organizacional: i) La Consolidación de la autonomía de gestión y de recursos; ii) La mejora cualitativa del Servicio al Contribuyente; iii) un diagnóstico de la normativa legal vigente; iv) Reducción de datos inconsistentes dentro el SIRAT; v) La conceptualización y desarrollo de una política y de un modelo integral para propiciar la profesionalización y desarrollo de los recursos humanos; y vi) un Sistema de Información Gerencial, mejora en el cumplimiento de los POA's de las Gerencias Nacionales y Distritales del país, proporcionando indicadores de comparación.
- Componente 2 - Fiscalización: i) La incorporación de Programas de Fiscalización ha dotado al área de una mayor capacidad de gestión en materia de fiscalización, a través de guías técnicas; ii) Las guías técnicas por procesos de producción contribuyeron a un mejor control a fábricas y empresas productoras; iii) Mejora de la función fiscalizadora del SIN, logrando incrementar la sensación de riesgo; y iv) Con la creación del área del área de inteligencia fiscal, se realizan estudios de comportamientos por procesos de producción, actividad económica, impuestos, categoría y régimen.
- Componente 3 - Tecnología de Información: i) El Plan estratégico de Potenciamiento Tecnológico permitió realizar cambios profundos en el esquema informático del SIN; ii) Cambio del concepto de la función fiscalizadora y mejora de los procesos de fiscalización con incrementos de recaudación; y iii) Mejoramiento Sustancial de flujo de comunicación dentro y fuera del SIN.

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

#### ■ 2.1.2.1. Objetivos de desarrollo

- |  |  |
|--|--|
| <p>■ La gestión administrativa del SNII (Servicio Nacional de Impuestos Internos) es eficiente y eficaz.</p> | <p>a) Autonomía administrativa, financiera y técnica (ley aprobada).<br/> b) Capacidad elevada de planificación y supervisión.<br/> c) Moderna estrategia de fiscalización implantada.<br/> d) Consolidación institucional en materia de Tecnología de la Información.<br/> e) Disponibilidad de información Tributaria.</p> |
|--|--|

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

**A.** Tal como señala en la anterior sección (2.0.1), este Programa formó parte del Acuerdo de Reforma Institucional (ARI) que también recibía financiamiento del Banco Mundial. En este sentido, la



contribución del Programa a una mayor eficiencia y eficacia de la capacidad administrativa del SIN no debería analizarse por sí solo, sino en el contexto de la Reforma Institucional enmarcado en el ARI. Por lo tanto, para medir el alcance del Objetivo original del Programa, es necesario primero referirse al alcance de las metas establecidas en el marco del ARI.

Según el informe de la Misión del Banco Mundial en diciembre del 2004, se concluye que el SIN: (i) logró una eficiencia recaudatoria superior a la esperada y un crecimiento pese a las condicionantes del entorno; (ii) obtuvo una presión tributaria mayor a la esperada; (iii) redujo la evasión fiscal a niveles comparables con administraciones tributarias más desarrolladas; y (iv) realizó un aporte fundamental a la sostenibilidad fiscal a través de la reducción del déficit. Los siguientes cuadros muestran cifras que respaldan dichas conclusiones:

Incremento de Impuestos Internos (como porcentaje del PIB) acordados entre el PRI y el Gobierno de Bolivia

Línea Base: 4.89%

Metas de desempeños

	2000	2001	2002	2003	2004
Metas Ajustados	5.10%	5.30%	5.49%	5.69%	5.88%
Ejecutados	5.48%	5.38%	5.73%	6.03%	6.38%
Crecimiento PIB	2.28%	1.51%	2.75%	2.45%	3.60%

Asimismo, la mejora de la eficiencia y eficacia de la Institución se evidencia en el aumento de la recaudación y evolución de la evasión del IVA:

Aumento de las recaudaciones

Año 2001 (en Bs.)	7.148.185.497
Año 2002 (en Bs.)	7.627.589.613
Año 2003 (en Bs.)	8.085.495.361
Año 2004 (en Bs.) *	10.569.193.000

(\*) Información Preliminar

A continuación, se describen las áreas del avance relacionadas con los indicadores originalmente incluidos en el Marco Lógico (Estos "indicadores" en realidad no son indicadores en sentido estricto ya que no cuentan con el concepto de calidad, cantidad ni tiempo).

a) Autonomía administrativa, financiera y técnica (ley aprobada)

Antes del Programa:

Al inicio de las actividades del Programa se destacaban serias deficiencias en materia organizacional, tanto en lo atinente a la cultura organizacional, a la planeación y el control de gestión. En materia de cultura organizacional, específicamente, se observaba un escaso o inexistente compromiso institucional, carencia de habilidades gerenciales, escaso conocimiento por parte de los funcionarios tanto de la misión y visión institucional como de la normativa, los procedimientos y la gestión general. Existía en el Organismo excesiva burocracia, desaliento al personal y funcionarios directivos y en general un ambiente de trabajo donde primaba la desconfianza y la ineficiencia.

Situación Actual:

Por Ley 2166 del 22 de Diciembre de 2000, reglamentada por el Decreto Supremo 26462, del 22/12/01, se aprobó la transformación del entonces Servicio Nacional de Impuestos Internos, en el actual Servicio de Impuestos Nacionales (SIN). Con la promulgación de dicha ley, el SIN nació como una entidad autárquica, de derecho público, con independencia administrativa, funcional, técnica y financiera, con jurisdicción y competencia en todo el territorio de Bolivia, personería jurídica y patrimonio propio. El proceso de institucionalización implicó infundirle al SIN una nueva estrategia corporativa, Visión, Misión y valores institucionales y Objetivos Estratégicos, todo lo cual ha sido definido en su Plan Estratégico. El SIN formó parte del proceso de institucionalización, la renovación prácticamente total de los recursos humanos del organismo y el nuevo sistema de



selección basado en concursos de mérito y examen de competencia.

b) Capacidad elevada de planificación y supervisión.

Antes del Programa:

La Entidad estaba sujeta a un alto grado de injerencia política y se administraba con bajo nivel de profesionalización, carecía de una estrategia corporativa y no hacía uso de herramientas de planificación y gestión gerencial. El flujo constante de ingresos y salidas de personal impedía la generación de una cultura organizacional y la transmisión de experiencia y conocimiento. Esta forma de manejar los recursos humanos atentaba contra la posibilidad de alcanzar una gestión eficiente e incrementaba la posibilidad de errores y de actos de corrupción.

Las actividades de planeación eran realizadas como meros requisitos formales, sin que los planes y programas fueran utilizados como herramientas analíticas de gestión.

Situación Actual:

El Plan Estratégico 2004-2008 definió la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos del SIN, y en base a tales definiciones, se especificaron las líneas de acción anuales. A partir de ello, el SIN se embarcó en el proceso de confección del Plan Operativo Anual. El Plan hace uso de metodología FODA y avanza en la definición del cronograma de tareas y en la generación de indicadores para la medición del cumplimiento de las acciones previstas, vía establecer metas cuantificables. A fin de estandarizar los procedimientos y conceptos manejados en el proceso de planificación, el SIN elabora una guía metodológica para la confección de los POA. El sistema utiliza metodologías adecuadas de planificación.

c) Moderna estrategia de fiscalización implantada.

Antes del Programa:

El sistema de fiscalización se caracterizaba por la inexistencia de una estrategia moderna de fiscalización, inadecuada estructura e insuficiente capacidad operativa, falta de coordinación, insuficiencia de recursos, poca confiabilidad y debilidad de las fuentes de información, con recursos humanos de baja calidad y altos niveles de corrupción. Carecía de técnicos que se dedicaran a hacer tareas de inteligencia fiscal, o tareas de análisis económico y cruces de información que brindaran la posibilidad de orientar el control hacia aquellos sectores de contribuyentes donde la evasión fiscal fuera más acentuada o sistémica, de tal manera que los controles internos y las verificaciones externas se realizaban al azar y sin sustento técnico, resultando totalmente ineficientes.

La debilidad del área de fiscalización tenía graves consecuencias dada la escasa cultura tributaria presente en Bolivia y que se refleja en elevados niveles de evasión e informalidad. El contribuyente percibía que el riesgo objetivo de ser sancionado por incumplimiento era prácticamente nulo. Naturalmente, entonces, no era posible avanzar en un cambio positivo de conducta por parte de los contribuyentes, y mucho menos en la generación de una verdadera conciencia tributaria.

Situación Actual:

Se implantó un nuevo esquema de fiscalización basado en cuatro tipos de procesos: control preventivo, verificación interna, verificación externa y fiscalización externa, brindándose capacitación a los recursos humanos para la total asimilación de las nuevas prácticas. Al presente, se nota un positivo resultado del nuevo esquema y internalización por parte del personal, el que comprende el esquema y lo acepta de totalidad. La actividad fiscalizadora ha mostrado un positivo desempeño en cuanto a la cantidad de procedimientos y el monto de los reparos determinados.

d) Consolidación institucional en materia de Tecnología de la Información.

Antes del Programa:

En materia de tecnología de la información el SIN presentaba una situación por demás precaria caracterizada por un general estado de deterioro del equipamiento, inadecuación de la red de voz y datos, incertidumbre en materia de recursos humanos ante el proceso de institucionalización en marcha, parcial implantación del SIRAT, licencias de software insuficientes, inexistencia de contratos de soporte, insuficiente capacidad de almacenamiento y procesamiento, que dificultaba las tareas de fiscalización y en particular, impedía la realización de cruces de información, entre



otras deficiencias. En materia de procesamiento de información, se detectaban inconsistencias entre las Bases de Datos de las Gerencias Distritales y la Base de Datos Nacional, información transcrita por los bancos sin ser validada desde septiembre de 1999, y con un nivel de error del 30%-33%.

### Situación Actual:

Al presente el SIN ha logrado mejoras en el hardware, en el software, y en la red de voz y datos, incrementando sustancialmente su velocidad, y a fin de 2003 completó la implantación del SIRAT en todo el país. En cuanto al tratamiento de la información pendiente de procesamiento, se redujo el atraso existente validándose información hasta marzo 2003, y reduciendo el margen de error a un 3%. En cuanto a la transcripción de información por los bancos, el SIN implementó un nuevo esquema de transcripción por producción, reduciendo los errores del 30% anterior a un nivel que oscila entre el 13% y el 15%.

### e) Disponibilidad de información Tributaria.

#### Antes del Programa:

Una de las serias dificultades a que enfrentaba era la carencia de un Registro de Contribuyentes confiable y completo. A todo contribuyente empadronado se asignó un número de Registro Único de Contribuyentes- RUC-. No obstante, el padrón de contribuyentes sin movimiento, presentaba errores en materia de domicilios, duplicaciones, es decir contribuyentes inscritos más de una vez, e inadecuada categorización de contribuyentes.

### Situación Actual:

El fortalecimiento de las tareas de Fiscalización ha venido produciendo positivos resultados, ya que se detecta en cierto sector de contribuyentes una mayor preocupación por cumplir con la normativa tributaria. Esta preocupación tiene directa relación con una mayor sensación de riesgo, producto de una creciente posibilidad de ser detectado en caso de cometerse una falta en materia tributaria. De tal manera, aunque es poco el tiempo transcurrido desde la implementación de la nueva estrategia, se puede adelantar que la misma estaría dando frutos en el sentido esperado.

El SIN ha encarado diversas campañas de difusión para hacer conocer distintos aspectos de la problemática tributaria que afectan al contribuyente, al tiempo que ha procurado mejorar los canales de comunicación con los mismos a través de una línea 0800, un buzón de sugerencias y denuncias y la página Web.

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

### A. Efectos Intermedios y los impactos iniciales de la Reforma Institucional del SIN

En base a cifras preliminares al mes de diciembre del año 2004, la recaudación de Mercado Interno atribuible a la acción del SIN, sobrepasó la meta asignada por la Ley Financiera para dicho periodo en 9%.

En el caso de la recaudación por IEHD, el cumplimiento respecto de la meta asignada es del 83%. El cumplimiento de la meta en este impuesto ha mejorado recientemente como producto de una recuperación en la tasa del Diesel; sin embargo, esta recuperación no alcanza a la Gasolina Especial que se constituye en el segundo producto en importancia.

El crecimiento acumulado de la recaudación por responsabilidad del SIN deflactada a bolivianos constantes (base 1991), presenta un crecimiento de 14.5%, respecto al año anterior, resultado superior al crecimiento del PIB esperado en la Ley Financiera para la gestión 2004 de 4.35%

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

### A. Los productos generados por el Programa resultaran relevantes para el mejoramiento de la gestión administrativa y operativa del SIN para el incremento de recaudación tributaria, lo cual contribuye a la sostenibilidad fiscal del país.

Contribución Directa del Programa (1043/SF-BO) a la Reforma Institucional del SIN



## 1. Desarrollo Organizacional

El Programa del BID ofreció una serie de asistencias técnicas muy relevantes, con las cuales el SIN logró generar los productos esenciales para la transformación institucional estipulada en la Ley 2166. Se puede destacar, entre otros: La nueva Estructura Orgánica; el Manual de Misiones y Funciones; módulos de capacitación para los funcionarios nuevos. Se puede concluir que el SIN, gracias a estos productos, paulatinamente está ganando una imagen de organismo técnico. Se prevé que el avance que ha logrado hasta el momento ha creado la base institucional sólida que permita mantener a la institución ajena a las presiones políticas.

## 2. Apoyo a la Fiscalización

El Programa puso especial atención en abordar las debilidades del área de Fiscalización, a tal efecto, con la asistencia del Programa, el SIN implementó un nuevo enfoque conceptual de fiscalización que procura erradicar antiguas falencias (alto porcentaje de fiscalizaciones discrecionales, es decir solo a denuncias y solicitudes de contribuyentes, sensación de riesgo objetiva y subjetiva de los contribuyentes era casi nula, fiscalizaciones integrales sin objetivos de retorno financiero). Dichas acciones se han traducido en notables progresos, sobre todo en la consistente actividad orientada a la automatización de los procesos y en evitar zonas grises que den lugar a oportunidades de corrupción o desvíos de conductas.

## 3. Tecnología de la Información

Con los recursos del Programa, el SIN ha avanzado en el potenciamiento informático de la Institución, mismo que tiene mayor relevancia con la adquisición de un Servidor RISC "Cluster", con almacenamiento Tipo SAN, el mismo que está cambiando servicios informáticos del Servicio de Impuestos Nacionales, tornado de un esquema descentralizado, a una arquitectura centralizada a nivel nacional, con la alimentación de fuentes de información externa, para la explotación de los sistemas de fiscalización, y en especial de los cruces de información determinados por el Departamento de Inteligencia Fiscal, lo cual conlleva a un mejor control del universo de contribuyentes.

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

**A.** Sobre la base del análisis en la anterior sección (2.1.2.4), se puede identificar los siguientes como los supuestos fundamentales para que la Reforma institucional continúe y consolide:

1. Que el Ministerio de Hacienda asigne mayor porcentaje de los recursos (parte de los impuestos recaudados) para que el SIN pueda completar el proceso de la Reforma.
2. Que haya mayor fluidez y mecanismos de coordinación entre el SIN y el Viceministerio de las Políticas Tributarias.
3. Que existan incentivos profesionales suficientes para que los funcionarios permanezcan en la Institución.

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

**A.** La pregunta no aplica a este Proyecto.

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

**A.** La pregunta no aplica a este Proyecto.

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

**A.** "La estrategia de País del Banco con Bolivia (2004-2007)" reconoce el importante logro que obtuvo el Programa y afirma que "la prioridad del Banco en el área de reforma del Estado estará... en consolidar los avances realizados en la ejecución de operaciones que apoyan el fortalecimiento y transparencia de agencias directamente vinculadas al flujos de ingresos y egresos fiscales, con un particular énfasis en impuestos y pensiones (párrafo 4.18)". En base a dicho análisis, el Banco y el Gobierno en el segundo semestre de 2005, han iniciado preparación de una operación nueva para



apoyar el proceso de la consolidación de las insituciones fiscales (BO-L1006).

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

**A.** No hubo cambios significativos sobre las políticas sectoriales ni las estrategias de desarrollo en cuanto a la reforma de los servicios de impuestos.

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

**A.** No incluyó la tasa de retorno durante el diseño del proyecto.

## ■ 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

**A.** No incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica.

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

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

☐ Muy Efectivo (ME)

☒ Efectivo (E)

☐ Poco efectivo (PE)

☐ Inefectivo (I)

**A.** Efectivo, porque con evidencia descrita en la sección de “Análisis de Indicadores de Efecto (2.1.2.1)”, se puede concluir que el Programa apoyó en gran medida a la sustentabilidad fiscal de Bolivia, mejorando la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa del SIN, a través del incremento de las recaudaciones que son producto entre otros de los nuevos esquemas de Fiscalización, los cuales a su vez son respaldados por el potencionamiento informático logrado por el SIN.

## ■ 2.2. Análisis de la implementación

### ■ 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

#### ■ 2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

1. Análisis de problemas

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

2. Estrategia de intervención

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

4. Identificación de productos (outputs) esperados

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A



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

### 2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

- A. 1. El Programa fue diseñado en el marco del acuerdo global de la reforma institucional (ARI) entre el Gobierno y los Organismos Internacionales (BM y BID). Durante el proceso de diseño, se hizo especial esfuerzo para evitar la duplicidad de las intervenciones entre los dos Bancos. Administrativamente, la creación de la Unidad Ejecutora única para manejar la operación del Banco y la del BM facilitó al SIN utilizar el financiamiento externo para implementar las actividades relacionadas con la Reforma de manera coordinada y oportuna. Por otro lado, aunque es muy obvio el beneficio de uniformizar los indicadores y criterios básicos para medir el grado de avance de la reforma, no se lo consideró, y cada proyecto (del BID y del BM) mantuvo sus objetivos generales y específicos sin referirse al otro.
2. Los indicadores del Marco Lógico no contaban con elementos de calidad, cantidad ni tiempo. Mas bien eran una serie de hitos de actividades (benchmarks) que correspondían al cronograma de ejecución de los componentes. Si bien estos hitos sirvieron para preparar y ejecutar los planes operativos en el inicio, a lo largo de ejecución, se experimentaron numerosos ejercicios de reprogramación de las actividades de manera que en el tercer año, estos hitos ya no tenían relevancia a la medición del Programa.
3. El Programa abarca aspectos complejos sobre normas y reglamentación de los sistemas tributarios del país. Para medir el efecto de estas actividades objetivamente, se requiere un análisis profundo sobre el proceso de cambios tributarios por parte expertos internacionales. Sin embargo, el diseño no contempló la evaluación intermedia ni final por expertos externos.

En resumen, se puede concluir que las actividades de los componentes del Proyecto fueron cuidadosamente diseñadas y debidamente sustentadas en base al análisis técnico e institucional. Estas actividades fundamentalmente estaban orientadas a las áreas mas necesitadas de la entidad (desarrollo organizacional, fiscalización y desarrollo tecnológico) que, en el momento del diseño, requeriría cambios estructurales y tecnológicos que facilitarían transformarla en una entidad eficiente con la imagen institucional confiable. Por otro lado, como se indica en otras partes del presente PCR, el Proyecto no previó herramientas básicas (indicadores de eficiencia, línea de base, sistema de monitoreo, etc.) para medir adecuadamente al alcance de productos, efectos, e impactos. La calificación de "elementos para monitoreo y evaluación (2.2.1.1)" se basa en esta apreciación sobre el enfoque que se dio durante la etapa del diseño.

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

- A. La revisión histórica de los ISDPs revela que durante la ejecución del Proyecto, la supervisión del Programa se hizo fundamentalmente en base al avance físico de las actividades, y hasta el segundo semestre de 2004, no se había tomado medidas concretas para corregir deficiencia del diseño - la ausencia del sistema de medición del desempeño del Programa - señalado en la sección (2.2.1.2).





En el último año de la ejecución, el Banco y el Organismo Ejecutor colaboraron en reconstrucción de la memoria institucional para tener algún parametro básico (antes/después de la intervención del Programa) para medir el grado del avance de forma empírica (Ver la sección 2.01, "V. Deficiencias del Sistema de la Medición de Desempeño del Programa" y la sección 2..1.2.1) .

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

- A.** En caso de que el Proyecto del BID forme parte del apoyo conjunto con otros donantes para la implementación de las políticas – estrategia del país, se requiere efectuar el estudio de la línea de base y acordar con el Prestatario y otros donantes participantes sobre indicadores de medición de verificación durante la etapa de diseño. De igual manera, debe acordarse con el prestatario y otros co-financiadores el mecanismo periódico de monitoreo de los indicadores compartidos.

### 2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

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

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

- A.**
- Hasta casi el final de la ejecución (a mediados de 2004), no se prestó mayor atención a las deficiencias de los indicadores del Marco Lógico. El seguimiento del Proyecto fue realizado mediante verificación del avance de las actividades previstas, dejando de lado la importancia de establecer relaciones de causas y efectos entre las actividades realizadas y resultados e impactos derivadas por dichas actividades.
  - No obstante lo anterior, por la naturaleza de las tareas que desempeña, el SIN produce y divulga la información estadística de las actividades de la institución, que incluye, las estadísticas anuales del monto recaudado. Estos datos sirven como la principal referencia para evidenciar el mejoramiento de la capacidad institucional del SIN para cumplir con sus funciones de forma más eficiente.

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

- A.** En vista de que el Programa no contaba con el presupuesto para las evaluaciones externas, la División Operativa de la Sede (RE1/SC1) contrató a una consultora internacional en el primer semestre de 2004, para realizar la evaluación intermedia del Programa. El informe de dicha consultoría fue discutido ampliamente con la autoridad del SIN con la finalidad de mejorar el





desempeño de la Institución. Asimismo, para compensar la ausencia de la evaluación final, el Organismo Ejecutor presentó al Banco un informe final con especial énfasis en el análisis de los logros alcanzados. Estos dos informes disponen información y datos importantes sobre el proceso del avance de la reforma de la Institución.

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

- A. En el momento de diseño de la operación (1999), no existía conceptos ni mecanismos concretos sobre coordinación multi-donantes para el apoyo de la Estrategia Sectorial del país. La experiencia del apoyo del BID y BM para el Acuerdo de Reforma Institucional (ARI) en Bolivia que empezó en 1999, incluyendo la presente operación, claramente evidencia la necesidad de que el BID, ya contando con los instrumentos adecuados (SWAP, PDL, etc.) para este fin, en casos que fueran aplicables, debe actuar proactivamente con otros donantes en el marco de acuerdo institucional para el apoyo para la estrategia sectorial del país.

### ■ ■ 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

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

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.**
1. En el inicio del Programa, la escasez de recursos tecnológicos para apoyar la gestión no era la adecuada, de igual manera no se contaba con el recurso humano calificado para encarar los objetivos previstos, debido al alto grado de rotación de personal de las diferentes áreas del SIN, producto de la excesiva injerencia política que se tenía en la institución y en la incorporación de recursos humanos errados que no correspondían en la definición precisa de los perfiles de cargos, roles y puestos. Adicionalmente, no se contaba con una adecuada planificación estratégica de los POA's de las diferentes Gerencias Nacionales y Distritales. Todo eso presentó como un limitante en la eficiencia y eficacia de la administración tributaria. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo se fue adquiriendo recursos tecnológicos, se contrataron recursos humanos calificados los cuales fueron capacitados y asimismo se respaldó dichas mejoras con una adecuada planificación estratégica.
  2. Uno de los factores importantes que incidió en el cumplimiento de los objetivos fue la resistencia al cambio al nuevo enfoque de fiscalización por parte de los funcionarios del área, es decir, por la costumbre adquirida no se quería cambiar el enfoque de fiscalización, asimismo, el no contar con personal especializado para efectuar los procesos de fiscalización, se ha constituido en un factor negativo en el avance de los objetivos, ya que la profesionalización del personal de esta área, se constituye una condición necesaria para seguir avanzando en la implantación de la nueva estrategia de fiscalización. La falta de una planificación adecuada para realizar las actividades fiscalizadoras, ha originado que las mismas se realicen de manera discrecional, producto de la carencia de fuentes de información interna y externa. La carencia de políticas de capacitación en el área ha influenciado en la orientación de los procesos de fiscalización. Los problemas relacionados con la antigua cultura institucional fueron superados paulatinamente en la medida en que funcionarios antiguos fueron sustituidos por nuevos personales seleccionados por mérito.



3. Otro de los factores que han obstaculizado el avance en los objetivos de este componente fue que el proceso de la reforma de la administración tributaria, se encontró en un complejo escenario político producto de múltiples hechos políticos en que las autoridades gubernamentales de turno han tenido que ceder, lo cual ocasionalmente ha frenado el avance en el proceso de reforma.

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

A. Los consultores contratados por el Programa trabajaron en el periodo de la transición institucional del SIN en donde hubo cambio total de estructura y planta que la institucionalización. Resultó que estos consultores jugaron un papel importante en pasar antiguas prácticas y conocimientos institucionales y técnicos a nuevos grupos de personal que entraron a la institución por mérito posteriormente, así conservando la "Memoria Institucional", y asegurando cierto grado de continuidad institucional durante el proceso del cambio estructural de la entidad.

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

A. La valoración general del actual marco jurídico del SIN es muy positiva, homologable con el de muchos otros países latinoamericanos y ofrece importantes oportunidades a la administración tributaria boliviana para mejorar su funcionamiento y cumplir adecuadamente con su misión. Sin embargo, el proceso de institucionalización del Servicio, iniciado a finales de 2001, se ha desarrollado en un entorno difícil por las circunstancias específicas de la organización, por la situación económica y política y por las dificultades consustanciales a todo cambio estructural. Se puede afirmar que hubo avances significativos en el proceso de cambio e institucionalización pero que la evolución está siendo más lenta de lo deseable.

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

A. Los principales factores para el éxito de este proyecto son: (i) respaldado por la Ley que garantiza su autonomía, el SIN desarrolló una estrategia institucional de mediano y largo plazo; y (ii) las autoridades del Gobierno en turno mantuvieron política de no intervenir aspectos operativos y administrativos del SIN, lo cual permitió plena implementación de dicha estrategia sin mayor inerencia política. Las asistencias financieras y técnicas de los cooperantes institucionales, incluyendo el aporte del BID, fueron utilizadas dentro de las líneas estratégicas establecidas por la entidad. Sin estas condiciones políticas favorables, sería difícil que programas similares tengan impacto significativo sobre proceso de las reformas de las entidades recaudadoras.

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

### ■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

A. La cabal ejecución del Programa obedece en gran parte a compromisos institucionales de la Gerencia del SIN para llevar a cabo la reforma. El Banco respetó al liderazgo de la Institución, y luego de que el SIN cumplió con las actividades planificadas en el marco del Programa en el tercer año de ejecución, permitió que utilizara los recursos remanentes para seguir implementando actividades adicionales para poder cumplir con nuevas exigencias derivadas del cambio de los códigos tribunales.

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

A. Es importante recalcar que la reforma institucional es un proceso dinámico. En este sentido, se puede indicar que el éxito de proyectos similares como éste durante la fase de implementación dependería en gran parte de la capacidad del Banco para comprender política e institucionalmente el momento coyuntural y constantes cambios que se requiere para implementar la estrategia institucional, y estar dispuesto a ajustar (modificar) actividades preprogramadas a fin de que los recursos disponibles sean de la mayor utilidad para producir los resultados concretos que se espera



de la Reforma.

## 2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto (IP)

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

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

**A.** La ejecución del Programa fue satisfactoria, a pesar de que existían importantes deficiencias en definición de los indicadores. Las actividades implementadas generaron los productos que han facilitado al SIN sentar la base para transformarse en una entidad recaudadora eficiente y eficaz.

## 2.3. Análisis de Sostenibilidad

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

#### 2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

Fortalecido / Mejorado	Si	No	N/A	Nivel		
				Nac	Reg	Loc
1. Marco legal y regulatorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input 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 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 checked="" type="checkbox"/>	<input 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 type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / Gerencia financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



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

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

- A.** La implementación del Acuerdo de Reforma Institucional (ARI) del cual el Programa del BID formó parte integral demostró que es posible incrementar la capacidad administrativa y operativa de la institución pública recaudadora si se dotan:
- (i) el marco legal que garantiza la autonomía administrativa y la estructura orgánica que impiden inherencia política constante;
  - (ii) recursos presupuestarios que permiten renovar y contratar a recursos humanos adecuados por meritos; y
  - (iii) asistencias técnicas apropiadas y oportunas por los organismos internacionales.

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

- A.** El Programa trata del fortalecimiento institucional. Se puede destacar los siguientes como aportes más significativos en término del fortalecimiento al SIN por parte del Programa. Con mayor detalle, ver la sección "Análisis de indicadores de efecto (2.1.2.1)".

### 1. Capacidad de planificación y supervisión.

#### Antes del Programa

La Entidad estaba sujeta a un alto grado de injerencia política y se administraba con bajo nivel de profesionalización, carecía de una estrategia corporativa y no hacía uso de herramientas de planificación y gestión gerencial. El flujo constante de ingresos y salidas de personal impedía la generación de una cultura organizacional y la transmisión de experiencia y conocimiento. Esta forma de manejar los recursos humanos atentaba contra la posibilidad de alcanzar una gestión eficiente e incrementaba la posibilidad de errores y de actos de corrupción.

Las actividades de planeación eran realizadas como meros requisitos formales, sin que los planes y programas fueran utilizados como herramientas analíticas de gestión.

#### Situación Actual

El Plan Estratégico 2004-2008 definió la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos del SIN, y en base a tales definiciones, se especificaron las líneas de acción anuales. A partir de ello, el SIN se embarcó en el proceso de confección del Plan Operativo Anual. El Plan hace uso de metodología FODA y avanza en la definición del cronograma de tareas y en la generación de indicadores para la medición del cumplimiento de las acciones previstas, vía establecer metas cuantificables. A fin de estandarizar los procedimientos y conceptos manejados en el proceso de planificación, el SIN elabora una guía metodológica para la confección de los POA. El sistema utiliza metodologías adecuadas de planificación.

### 2. Moderna estrategia de fiscalización.

#### Antes del Programa

El sistema de fiscalización se caracterizaba por la inexistencia de una estrategia moderna de fiscalización, inadecuada estructura e insuficiente capacidad operativa, falta de coordinación, insuficiencia de recursos, poca confiabilidad y debilidad de las fuentes de información, con recursos humanos de baja calidad y altos niveles de corrupción. Carecía de técnicos que se dedicaran a hacer tareas de inteligencia fiscal, o tareas de análisis económico y cruces de información que



brindaran la posibilidad de orientar el control hacia aquellos sectores de contribuyentes donde la evasión fiscal fuera más acentuada o sistémica, de tal manera que los controles internos y las verificaciones externas se realizaban al azar y sin sustento técnico, resultando totalmente ineficientes.

La debilidad del área de fiscalización tenía graves consecuencias dada la escasa cultura tributaria presente en Bolivia y que se refleja en elevados niveles de evasión e informalidad. El contribuyente percibía que el riesgo objetivo de ser sancionado por incumplimiento era prácticamente nulo. Naturalmente, entonces, no era posible avanzar en un cambio positivo de conducta por parte de los contribuyentes, y mucho menos en la generación de una verdadera conciencia tributaria.

#### Situación Actual

Se implantó un nuevo esquema de fiscalización basado en cuatro tipos de procesos: control preventivo, verificación interna, verificación externa y fiscalización externa, brindándose capacitación a los recursos humanos para la total asimilación de las nuevas prácticas. Al presente, se nota un positivo resultado del nuevo esquema e internalización por parte del personal, el que comprende el esquema y lo acepta en su totalidad. La actividad fiscalizadora ha mostrado un positivo desempeño en cuanto a la cantidad de procedimientos y el monto de los reparos determinados.

Consolidación institucional en materia de Tecnología de la Información.

#### Antes del Programa

En materia de tecnología de la información el SIN presentaba una situación por demás precaria caracterizada por un general estado de deterioro del equipamiento, inadecuación de la red de voz y datos, incertidumbre en materia de recursos humanos ante el proceso de institucionalización en marcha, parcial implantación del SIRAT, licencias de software insuficientes, inexistencia de contratos de soporte, insuficiente capacidad de almacenamiento y procesamiento, que dificultaba las tareas de fiscalización y en particular, impedía la realización de cruces de información, entre otras deficiencias. En materia de procesamiento de información, se detectaban inconsistencias entre las Bases de Datos de las Gerencias Distritales y la Base de Datos Nacional, información transcrita por los bancos sin validar desde septiembre de 1999, y con un nivel de error del 30%-33%.

#### Situación Actual

Al presente el SIN ha logrado mejoras en el hardware, en el software, y en la red de voz y datos, incrementando sustancialmente su velocidad, y a fin de 2003 completó la implantación del SIRAT en todo el país. En cuanto al tratamiento de la información pendiente de procesamiento, se redujo el atraso existente validándose información hasta marzo 2003, y reduciendo el margen de error a un 3%. En cuanto a la transcripción de información por los bancos, el SIN implementó un nuevo esquema de transcripción por producción, reduciendo los errores del 30% anterior a un nivel que oscila entre el 13% y el 15%.

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

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

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

**A.** Muy relevante por que el Programa apoyó en gran medida a la sostenibilidad fiscal de Bolivia, perfeccionando la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa del SIN.

### ■ 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

#### ■ 2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto



- A. Con respecto al marco jurídico / institucional, las condiciones favorables para lograr el propósito del Programa se dieron a través de la aprobación de la ley 2166 que transformó el SNII en el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN), ley que contiene los objetivos que motivaron su creación –mayor autonomía operacional, financiera y en materia de recursos humanos. De igual manera, se aprobó e implemento el Estatuto del Funcionario Público, aspecto que da continuidad a los funcionarios del SIN.

El Ministerio de Hacienda considera el incremento de recaudación tributaria como una de las prioridades para aliviar el problema fiscal que atraviesa el país, por lo que se prevé que el Gobierno mantenga su compromiso para mejorar la eficiencia y eficacia del SIN. A pesar de ello, se observa que el SIN no es consultado ni mantiene relaciones institucionales de trabajo (más allá de lo protocolar o formal) con el área de Política Tributaria del Viceministerio de Hacienda, con lo cual la institución no puede prepararse con tiempo ni preparar adecuadamente a sus funcionarios, para implementar los cambios tributarios que dispone la autoridad política.

Por lo tanto, se recomienda la búsqueda de eficientes canales institucionales de comunicación y de coordinación con el área de Política Tributaria. Aspecto fundamental para mantener la sostenibilidad del Programa.

Los productos (ver 2.1.2.2) que se generaron en el marco del Programa 1043/SF-BO, podrían contribuir a la consolidación de la Reforma en la medida en que el Gobierno (el Ministerio de Hacienda y el SIN) tome las siguientes medidas de forma permanente:

- Ø Profundizar la autonomía financiera del SIN, dotándolo de los recursos necesarios, en tiempo y forma, para que pueda continuar la consolidación de su capacidad de gestión;
- Ø Completar el proceso de institucionalización, concluyendo la cobertura de cargos vacantes;
- Ø Planificar e implementar una estrategia de capacitación continuada que vaya mas allá de la capacitación de inducción, con la flexibilidad suficiente que permita responder a las necesidades de capacitación surgidas de cambios normativos;
- Ø Diseñar canales de comunicación y transmisión de información y experiencia al interior del organismo;
- Ø Diseñar una carrera administrativa que brinde a los funcionarios institucionalizados incentivos en cuanto a avance profesional dentro de la institución.
- Ø Asegurar canales eficaces de comunicación vertical y horizontal para la transmisión de experiencia y conocimientos.

### 2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

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



## 9. Apoyo del gobierno nacional

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

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

**A.** El fortalecimiento del sistema tributario de Bolivia es un proceso en curso, como tal ha logrado éxitos remarcables, y también enfrenta singulares desafíos. La consolidación y sostenibilidad del esfuerzo realizado dependen de una serie de factores. Para la sostenibilidad de este proceso es de suma importancia, profundizar la autarquía tributaria, y la independencia administrativa y política, sin desechar la coordinación con las autoridades políticas y aduanera; completar la institucionalización, concluyendo la etapa de selección de personal; fortalecer los recursos humanos en materia tanto de capacitación como de creación de una carrera administrativa; repotenciar los recursos tecnológicos con que cuenta el organismo, en particular, asegurar los recursos suficientes, humanos y materiales para el desarrollo de las tareas de fiscalización, presupuesto básico para tender a lograr el objetivo de universalización de los impuestos, para lo cual los elementos anteriores son necesarios así como, encontrar eficientes canales de comunicación con los representantes de los pequeños contribuyentes de manera de lograr incorporarlos al sistema y progresivamente reducir los actuales niveles de informalidad.

Todo esto implica que para consolidar el proceso de la reforma y aún más, mejorar la eficiencia de la gestión administrativa y operativa del SIN, es imperativo que exista un mecanismo adecuado que permite ajustar (incrementar o reducir) la asignación presupuestaria según el cumplimiento de las metas (monto recaudado) acordados entre el Ministerio de Hacienda y el SIN. En materia de recursos la norma de creación dispuso que anualmente se le asignara hasta el 2% de los tributos recaudados en efectivo, durante la gestión anterior. Hasta el momento, los recursos efectivamente ejecutados han superado escasamente la mitad de ese valor. Si continúa esta tendencia, el SIN difícilmente podrá implementar las medidas planteadas para consolidar la reforma en los años que vienen. Por otro lado, se nota que el SIN no es consultado ni mantiene relaciones institucionales de trabajo (más allá de lo protocolar o formal) con el área de Política Tributaria del Viceministerio de Hacienda.

Por lo tanto, sería necesaria la búsqueda de eficientes canales institucional de comunicación y de coordinación con el área de Política Tributaria. Aspecto fundamental para mantener la sostenibilidad del Programa.

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

**A.** Dado el avance logrado hasta ahora y la importante implicancia de la consolidación del SIN para mejorar el estado fiscal del país, se prevé que, los organismos internacionales (BID y BM) continuarán ofreciendo asistencia técnica y financiera para la consolidación de la reforma institucional del SIN, lo cual fomentaría que el Gobierno entrante mantenga o fortalezca la política de fortalecer el SIN como el factor crítico para aliviar el problema fiscal del país. de todas maneras, la sostenibilidad de la reforma tributaria depende del mejoramiento de la interacción y articulación entre el SIN, el Ministerio de Hacienda y otras agencias fiscales como la Aduana Nacional.

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

**A.** 1. Compromisos políticos e institucionales de la Entidad y el Gobierno Central como la base fundamental para la reforma:

Los compromisos institucionales de la Gerencia del SIN y el Gobierno Central y el marco jurídico que garantiza la autonomía institucional son los dos elementos básicos para el logro del avance en el proceso de la reforma institucional. El Programa BID ofreció asistencias técnicas muy relevantes que permitieron al SIN resolver los problemas institucionales y tecnológicos para que aceleren dicho proceso.

2. Diseño conjunto del apoyo con otros cooperantes en el marco de la estrategia sectorial / institucional acordada entre el Gobierno y los cooperantes:





El Programa fue el producto de la participación activa del BID en los Acuerdos de Reformas Institucionales (ARI) entre el Gobierno y los Cooperantes Internacionales (el Banco Mundial). El hecho de que el BID y el BM, juntamente con otros donantes proveían sus recursos para el alcance del mismo objetivo facilitó al SIN racionalizar la utilización de los recursos externos para llevar a cabo la reforma. Asimismo, la actuación conjunta del BID y del BM creó presión implícita y explícita ante el Gobierno para que cumplieren con los acuerdos suscritos con ellos.

### 3. Búsqueda constante hacia perfeccionamiento técnico en administración tributaria por parte del SIN

Junto a los factores de fortalecimiento institucional arriba señalados, en su evolución de medio y largo plazo el SIN enfrenta un desafío técnico: el haber iniciado con un apreciable nivel de efectividad el camino de la exigencia del cumplimiento tributario ha generado una considerable sensación de riesgo. Pero la sensación de riesgo requiere, para mantener e incrementar los niveles de mayor cumplimiento actuales, un redoblado esfuerzo en los años sucesivos porque de lo contrario se desvanecerá.

Ese esfuerzo pasa, entre otras cosas, por una mayor profundidad y sofisticación de las actuaciones de control, combinando y actualizando el elemento humano y el tecnológico, por un trabajo metódico de exigencia y de cobranza de las deudas pendientes, y por una observancia escrupulosa de la legalidad, incluyendo aquí la emanada de la interpretación jurisprudencial, en las actuaciones del SIN. Sólo esta permanente búsqueda de la excelencia técnica, unida a los aspectos institucionales, garantizará niveles crecientes de cumplimiento cuando se agoten los nichos de opacidad que ahora se están descubriendo y explotando por primera vez.

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

**A.** Las actividades del Proyecto estaban orientadas a resolver los problemas organizacionales y tecnológicos dentro de la institución. Luego de haber terminado la ejecución del Proyecto, para lograr la mayor eficiencia y asegurar la sostenibilidad en el sistema de administración tributaria del país en los años que vienen, es indispensable trabajar en el área de coordinación y articulación con otras entidades en el ámbito tributario. Por ejemplo, en el inicio del Proyecto, si hubiese acordado con el Ministerio de Hacienda sobre mecanismos de incentivos, incluyendo la aplicación automática para determinar montos de asignación presupuestaria anual sobre la base de cumplimiento de las metas recaudatorias previamente acordadas, habría obtenido recursos adicionales para invertirlos en el mejoramiento de infraestructura básica, la estabilización laboral de sus funcionarios y mejoramiento de los servicios a sus clientes, etc. De igual manera, se requiere mejorar nivel de articulación y coordinación con los fiscales, la policía, y la Aduana Nacional.

Estos aspectos interinstitucionales que no fueron tratados en el Proyecto serían temas que deberían considerarse en el contexto de la segunda operación que el Banco preparará para la consolidación de las instituciones recaudatorias para Bolivia (BO-L1007), junto con la profundización en el funcionamiento técnico del SIN: mejora en calidad de las fiscalizaciones (selección de contribuyentes y mayor profundidad de las actuaciones), coordinación entre áreas del SIN (recaudación- fiscalización, y Fiscalización-cobranza coactiva) y mejora de las unidades internacionales de la Administración tributaria (intercambio de información, control de remesas al exterior, precios de transferencia, etc.).

#### ■ 2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

**A.** En el segundo semestre de 2005, el Banco y el Prestatario (el Ministerio de Hacienda) comenzaron a preparar una operación nueva que busca mejorar la capacidad recaudadora del país a fin de aliviar el problema fiscal del país. Se prevé que esta nueva operación incluya componentes que permitan avanzar el proceso del perfeccionamiento de la reforma institucional del SIN (cuyas deficiencias fueron señalados en la sección 2.3.2.3.) y de la Aduana Nacional de Bolivia (ANB). La operación, que se contempla utilizar la nueva modalidad de financiamiento (PDL), también contendría otros componentes que buscan mejorar la articulación institucional del Ministerio de Hacienda (sobre todo, en el área de las políticas tributarias) con el SIN y la ANB.



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

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

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

- A.** La consolidación de la reforma institucional del SIN depende del mecanismo de incentivo adecuado que permite aumentar los recursos presupuestarios en la medida en que la Institución pueda generar mayor ingreso para el país. Por el momento, es lógico presumir que el Gobierno entrante mantenga el fortalecimiento del SIN (y otras entidades públicas recaudadoras) como una de las prioridades para resolver el problema fiscal del país.

### 2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

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

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

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

- A.** La Unidad Ejecutora del Proyecto fue compuesta por el Gerente General, el Experto en adquisición y el Experto Financiero, financiado por el Programa.



Hacia el final del periodo de ejecución, se renunció el Gerente General. El puesto fue reemplazado por un funcionario del SIN, responsable del financiamiento externo. Este cambio, aunque no se había previsto originalmente, facilitó la comunicación entre la Unidad Ejecutora del Proyecto y la Gerencia del SIN.

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

**A.** Se considera que los perfiles de la Unidad Ejecutora fue adecuado para llevar a cabo la implementación de las actividades del Programa de acuerdo al cronograma establecido.

Tomando en cuenta la experiencia del Programa, para un futuro proyecto, debería considerar:

1. Coordinar con otros financiadores externos para asegurar que el Organismo Ejecutor tenga la Unidad Ejecutora única para administrar todos los recursos externos a fin de evitar la duplicación de esfuerzos (ver la sección 2.2.1.2)
2. Para asegurar que no haya brecha de comunicación entre la Unidad Ejecutora y el Organismo Ejecutor, valdría la pena considerar que el puesto del coordinador general sea ocupado por el funcionario del Organismo Ejecutor, siempre que el análisis institucional constataste que la Entidad tenga alto grado de compromisos para la reforma institucional y tenga la estructura orgánica y la autonomía que permitan a la gerencia tomar decisiones técnicas e institucionales sin someterse a la injerencia política de los gobiernos de turno.
3. Asimismo, para el perfil del Coordinador, se debe incluir responsabilidades relacionadas con recopilación y análisis de los datos referentes a la medición de los indicadores de desempeño.

## ■ 2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor (DOE)

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

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

**A.** Satisfactorio, porque se pudo ejecutar todas las actividades de acuerdo al cronograma de ejecución.

Asimismo, el Organismo Ejecutor (SIN) comprendió la utilidad de contar con la unidad propia que se responsabiliza de administrar los recursos externos. Luego de haber ejecutado el Programa, el SIN decidió incorporar los consultores de la Unidad Ejecutora dentro de la institución, asumiendo los costos de la misma.

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

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

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

- ☐ Si  
☒ No

2. ¿Para qué fecha está programada?



Fecha de comienzo :

Fecha de terminación :

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

- ☐ Banco
- ☐ Prestatario

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

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

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

A.

## ■ 2.5.2 Análisis de capacidad para la evaluación ex-post

A. No se contempla la evaluación ex-post del Programa. Sin embargo, en caso de que se considerase pertinente realizarla, se podría afirmar que el SIN tiene la capacidad técnica para hacerla, ya que gracias en gran parte al apoyo del Programa BID, el SIN ahora cuenta con la infraestructura tecnológica y los recursos humanos necesarios para producir datos estadísticos relacionados con recaudación tributaria del país, los cuales sirven de gran utilidad para medir el avance continuo de la eficiencia de la institución, por lo tanto, para realizar la evaluación ex - post.

## ■ 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

### ■ 2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- No es suficiente la modernización exclusivamente con la mejora de sistemas informáticos, la realización de programas de capacitación o el desarrollo de programas de apoyo institucional. Es importante acompañar estos procesos de modernización con procesos de reforma institucional en el que se replantee la relación entre los entes formuladores de política (Ministerio de Hacienda, principalmente) y las organizaciones recaudadoras.
- Para perfeccionar la reforma institucional del SIN que se empezó con el Programa BID y el PRI del Banco Mundial, es indispensable consolidar una institucionalidad de recaudación con los incentivos apropiados, el personal suficiente y con remuneraciones competitivas con el mercado laboral y los instrumentos técnicos y legales necesarios.
- Sobre detalles de otras lecciones aprendidas, ver el anexo del Acta (minuta) del CRG, "Reflexiones personales del Especialista expresadas durante el CRG".



# 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 (Montos en US\$ miles)



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

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
Auditoria	\$60	\$0	\$0	\$60	\$24	\$0	\$0	\$24	-60%			-60%
Des. Organizacional	\$1,200	\$277	\$0	\$1,477	\$1,007	\$254	\$0	\$1,261	-16.08%	-8.3%		-14.62%
FIV	\$32	\$0	\$0	\$32	\$32	\$0	\$0	\$32	%			%
Imprevistos	\$68	\$72	\$0	\$140	\$0	\$0	\$0	\$0	-100%	-100%		-100%
Tecnología Info.	\$400	\$136	\$0	\$536	\$549	\$236	\$0	\$785	37.25%	73.53%		46.46%
Unidad Ejecutora	\$423	\$40	\$0	\$463	\$522	\$65	\$0	\$587	23.4%	62.5%		26.78%
	\$2,183	\$525	\$0	\$2,708	\$2,134	\$555	\$0	\$2,689	-2.24%	5.71%		-7%

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



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

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
2000	\$482	\$120	\$0	\$602	\$0	\$505	\$0	\$505	-16.17%
2001	\$1,421	\$355	\$0	\$1,776	\$584	\$194	\$0	\$778	-56.19%
2002	\$1,297	\$325	\$0	\$1,622	\$771	\$50	\$0	\$821	-49.38%





2003	\$0	\$0	\$0	\$0	\$726	(\$142)	\$0	\$584	
2004	\$0	\$0	\$0	\$0	\$934	\$156	\$0	\$1,090	
2005	\$0	\$0	\$0	\$0	\$101	\$41	\$0	\$142	
	\$3,200	\$800	\$0	\$4,000	\$3,116	\$804	\$0	\$3,920	-2.01%

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

### ■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

- A.** El Servicio de Impuestos Nacionales ha llevado una correcta administración financiera de los recursos del Programa. Según los informes de control interno presentados año tras año por los auditores externos, no han existido deficiencias significativas o asuntos reportables que podrían tener impacto en los estados financieros del Programa. Asimismo, en las visitas de inspección realizadas durante la ejecución del programa y la revisión y control del fondo rotatorio otorgado, no se detectaron deficiencias importantes. La Unidad de Coordinación del Proyecto llevó el control financiero de manera ordenada y controlada durante toda su ejecución, lo cual permitió que los estados financieros del Programa estén libres de deficiencias significativas. Esta Unidad ha mantenido al personal a cargo del área financiera, lo cual facilitó el cumplimiento de los requerimientos del Banco en términos de presentación solicitudes de desembolsos, presentación de informes financieros y estados financieros.

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

- A.** El ejecutor estableció controles internos suficientes para cumplir con los requerimientos del Banco. Si bien el sistema contable utilizado en la administración del Programa no permite la emisión automática de estados financieros y reportes requeridos por el Banco (fondo rotatorio, informes de progreso y estados financieros), no han existido incoherencias entre la elaboración manual de esos reportes y la información del sistema.

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

- A.** Como resultado de las revisiones periódicas que el sector financiero efectuó de los informes presentados por el Organismo Ejecutor, se concluye que han existido controles suficientes para la correcta presentación de dichos informes. Asimismo, consideramos que existió un buen nivel de conocimiento de la normativa del Banco, en términos financieros, reflejada en la calidad de los informes presentados. Por otra parte, en ningún caso los auditores reportaron desvíos o limitación que podrían haber generado una inadecuada exposición de la información financiera del Programa. Los informes financieros presentados a lo largo de la ejecución del Programa no han presentado diferencias significativas ni casos importantes que hayan permitido establecer desorden o un mal uso de los recursos.

### ■ ■ 4. Estados Financieros Auditados

- A.** De acuerdo a lo establecido en la Cláusula 7.03 "Informes y Estados Financieros" del Contrato de Préstamo 1043/SF-BO, el Organismo Ejecutor tenía la obligación de presentar anualmente los estados financieros auditados del Proyecto durante su ejecución. Este requerimiento fue cumplido todos los años de ejecución del Programa. La Especialista Financiera considera que durante la ejecución financiera del Programa la presentación de los estados financieros se caracterizó por la oportuna presentación. Para todos los años de su ejecución, los auditores presentaron opinión limpia y, en general los informes se han presentado cumpliendo con los requerimientos del Banco en términos de contenido así como de consistencia de información.





## 5. Lecciones Aprendidas

- A. El poder contar con un equipo capaz de profesionales asegura que la gestión de control financiero sea correctamente llevada y, en el caso del Préstamo 1043/SF-BO ha sido quizás el elemento más importante que ha influido en la buena gestión administrativa financiera de los recursos otorgados al Programa. El organismo ejecutor no contó con un sistema contable integrado que permita la emisión automática de los reportes y estados financieros exigidos por el Banco lo cual hubiera facilitado su tarea, este aspecto se pretende mejorar apoyando a los organismos Ejecutores con la implantación del SIAP-BID (Sistema de Administración Financiera de Proyectos BID desarrollado por un consultor con la supervisión del Especialista Financiero de COF/CBO) en las operaciones nuevas que han iniciado recientemente su ejecución o están próximas a iniciarse.

### 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](#)

