



Project Completion Report



Prestamo CT Dirección Ejecutiva de Ingresos
HONDURAS
Project Number: HO0137
Loan: 1025/SF-HO

Impreso en : 2005-03-29 12:49:08

PCR



Table of Contents

Información General	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
Memorando del Banco	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	7
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	12
2.2. Análisis de la implementación	17
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	17
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	19
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	22
2.3. Análisis de Sostenibilidad	23
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	23
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	24
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	27
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	28
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	29
Memorando del Ejecutor	30
3.1. Memorando del Ejecutor	30
Minutas del CRG	31
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	31
Anexos	32
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	32
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	32



Table of Contents

Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	33
Anexo 2 - Ultimo ISDP	33
Anexo 3 - Información del LMS	34
Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	34
Anexo 5 - Anexo Documental	34



Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

■ Administración tributaria hondureña consolidada y modernizada

1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Préstamo CT Dirección Ejecutiva de Ingresos		
Número de Proyecto	HO0137	Modalidad	PCTR
País	HO	Sector	RM
Fecha de Aprobación	1998-11-18	Fecha de Término	2005-01-02
Agencia(s) Ejecutora(s)	SECRETARIA DE FINANZAS		
Monto del Préstamo/CT Original	\$3,000,000.00		
Monto del Préstamo/CT Actual	\$3,000,000.00		
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$0.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$3,450,000.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$0.00		



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
1025/SF-HO	\$3,000,000.00	\$0.00	\$3,000,000.00

■ ■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede	MANUELC, MANUELM
Nombre de los Especialistas en la Representación	PAULT, HUGOZ, JOSEVIL
Autor del Memorando del Banco	
Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor	Leslie Inestroza
Posición del autor del memorando del ejecutor	Director Unidad Coordinadora de Proyecto.

■ ■ 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)	R	• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	
• Sostenibilidad (S)	P	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	S	• Desempeño del Banco (DB)	

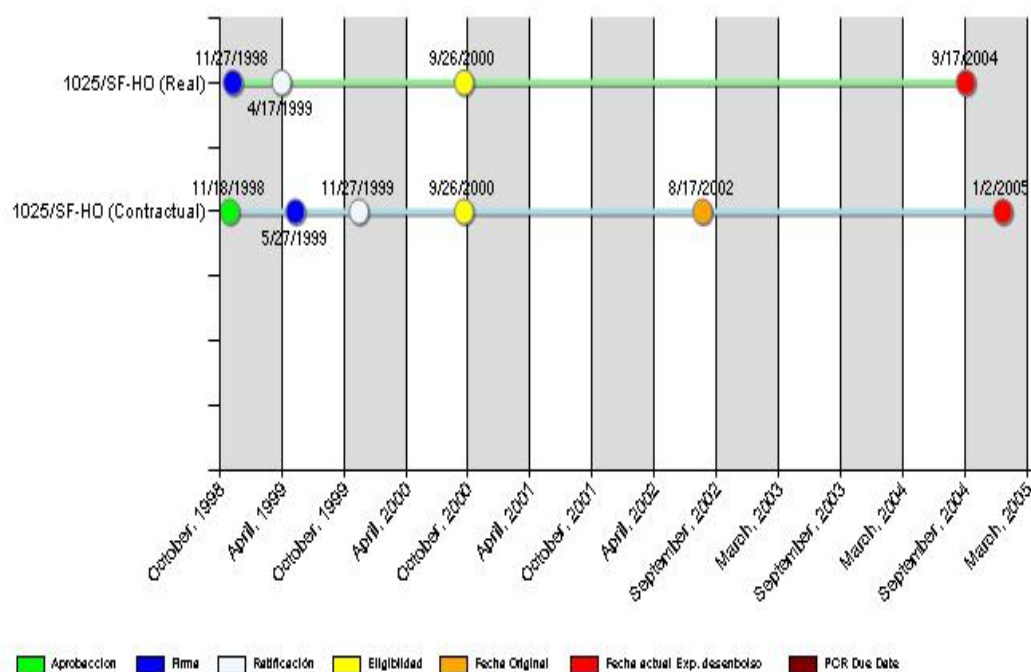


1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

2000 Jun.	2000 Dec.	2001 Jun.	2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.	2004 Dec.
VU	U	U	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 : 1/30/2003

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto : 10/15/2004



■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

Estrategia de País



Actualización de la Estrategia de País



Revisión de Cartera del Sector



■ ■ 9/30/2004 Honduras. Informe 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. Antecedentes del Programa Implantación de la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI) 1025/SF-HO.

El objetivo general del Programa de cooperación técnica consiste en asistir al Gobierno de Honduras para consolidar y continuar el proceso de modernización de su administración tributaria.

De manera específica se pretendía lograr mediante el Programa lo siguientes aspectos:

a. Apoyar el proceso de integración efectiva entre las áreas de aduanas y de tributos internos de la Dirección Ejecutiva de Ingresos mediante la implantación de la nueva estructura organizativa y la aplicación del Estatuto del personal de la DEI; b. fortalecer la administración tributaria en su conjunto pero con especial énfasis en el área de tributos internos; c. elevar el nivel profesional y técnico del personal de la administración tributaria mediante planes permanentes y específicos de capacitación; d. promover un aumento de la recaudación tributaria equivalente al 18 % del PIB; e. modernizar el equipo y las aplicaciones informáticas para el tratamiento de la información tributaria al servicio del contribuyente y crear la infraestructura de comunicaciones necesaria para optimizar el uso de las nuevas tecnologías.

El programa es continuación de una operación anterior, en el sentido que se basó en el sistema informático de recaudación tributaria (SIT), que fue diseñado con financiamiento de una operación anterior y con el 1025/SF-HO se buscaba implementar dicho sistema de manera integral. Todos los componentes del programa suponían que el SIT funcionaría adecuadamente.

La ejecución del programa se dividió en dos fases escalonadas de manera que puedan ayudar a las autoridades a superar las situaciones que se produjeron durante una operación anterior. Al término de la primera fase, la administración tributaria deberá estar funcionando a satisfacción de las autoridades de la Secretaría de Finanzas y del Banco. Con este fin se haría una evaluación a cuyo resultado positivo quedaría condicionado el comienzo de la segunda fase.

Primera fase (US\$2,526,000)

La primera fase tenía una duración aproximada de veintiocho (28) meses y se propone la consecución de los objetivos específicos descritos en los literales a), b), c), y d) relacionados con el funcionamiento eficiente de la administración tributaria del país. Las principales actividades que se desarrollaran en esta fase se agruparon en las siguientes áreas:

- a. Normativa, b. Organización, c. Capacitación, d. Gestión,
- e. Recaudación, fiscalización y informática y comunicaciones:

La segunda fase (US\$675,000)

La segunda fase del programa, con una duración estimada de ocho (8) meses, tiene dos propósitos fundamentales: (i) la consolidación y sostenimiento de los avances realizados durante la primera y el mejoramiento de los servicios tributarios con especial énfasis en la facilitación del acceso electrónico a la información tributaria y aduanera como forma de aumentar el nivel de cumplimiento voluntario y de reducir los costos de cumplimiento de los contribuyentes a que se refiere el objetivo específico e); (ii) estimular el desarrollo y el cumplimiento a tiempo de las metas establecidas para la primera fase.



Para ser elegible de desembolsos el proyecto tardó 22 meses desde la aprobación, esto obviamente desfasó la fase I, el atraso se debió a que quedó como condición previa la implementación del Régimen Regulatorio de Personal, lo cual implicó decisiones política que tardaron tiempo en tomarse.

Luego la ejecución de proyecto enfrentó serias limitaciones debido a que se detectó que la plataforma sobre la cual se basó el diseño del SIT era obsoleta, en consecuencia el proyecto no podía continuar ejecutando las actividades previstas en la Fase I y ocasionó que el proyecto fuera calificado como muy insatisfactorio desde junio de 1999 hasta diciembre del 2001.

Ante el problema de la plataforma obsoleta del SIT, se analizaron varias opciones y se concluyó que lo mas conveniente era adquirir el sistema E-TAX desarrollado por el CIAT. Se procedió a negociar con el CIAT, obviamente previa no objeción del Banco al proceso. Los módulos adquiridos del sistema del CIAT fueron: cuenta corriente, registro de contribuyentes y cobranza.

Ante las dificultades del SIT la DEI se vio obligada a desarrollar sistemas propios a efecto de subsanar las limitaciones del SIT, los sistemas desarrollados fueron: DET (Declaración Electrónica de Tributos), utilizado por los contribuyentes para presentar declaraciones; FÉNIX, utilizado por los bancos del sistema financiero para reportar información diaria al Tesoro nacional y la DEI sobre las recaudaciones y conciliaciones; SIGEX (sistema de gestión de expedientes), utilizado por la DEI para administrar los reclamos de los contribuyentes. Además se inició el desarrollo del SISCOF y COA, que son sistemas utilizados por auditoria para controlar la fiscalización de expedientes.

Sin embargo una ves se aclaró el tema de sistema el proyecto se desarrollo de manera satisfactoria.

Un aspecto importante que limita los resultados del proyecto es la manera en que los indicadores fueron planteados, ya que en algunos casos se exige resultados fuera del alcance de la gerencia del proyecto, ya que se requiere aprobación del Congreso Nacional. Sin embargo, la gerencia del proyecto produce lo esperado, por esta razón en el informe algunos indicadores se clasifican como "parcialmente logrado", esta clasificación se discutió con la Unidad Ejecutora en el Taller de Cierre, a efecto de mostrar que el proyecto produjo los resultados que estaban bajo su responsabilidad.

El Sr. Director de la DEI expresó en el Taller de Cierre que con la ejecución del proyecto independientemente del atraso en la ejecución, se ha mejorado la gestión de la institución, que no existe duda en el cambio institucional, resaltando una serie de logros entre los cuales están:

1. Con el sistema de recaudación FÉNIX se pone a disposición del contribuyente 386 oficinas bancarias para recaudación y se han ahorrado 71 millones de lempiras en 24 meses en pago de comisiones a los Bancos.
2. Implementación del DET ha permitido incorporar a los grandes y medianos contribuyentes al sistema y con DET-FACILITA se incorporaran 15, 000 pequeños negocios. Con el sistema se recauda el 86% de los ingresos tributarios.
3. El SIGEX, permite control de expedientes de los contribuyentes y actualmente se manejan 7,500 expedientes.
4. El sistema E-TAX facilita el servicio a los contribuyentes con información actualizada y permite agilizar la gestión de cobros dando información completa para cobranza.
5. La aplicación de los sistemas facilita la recaudación al grado que en el 2004 se lleva una recaudación sin precedentes, aumento del 42% en la recaudación del impuesto de la renta respecto al año anterior y del 17% para el impuesto sobre las ventas.
6. Se ha profesionalizado la gestión de cobros de deudas atrasadas de los contribuyentes que ha dado como resultado el cobro de 70mm de lempiras.

En el diseño del proyecto no se elaboró una línea de base, lo cual imposibilita la realización de una evaluación de los resultados del programa, sin embargo, dado el reconocimiento de las autoridades de la DEI respecto a los resultados del proyecto, se infiere que el proyecto ha contribuido significativamente con la DEI, mediante incremento en la recaudación, ahorro de costos, reducción de tiempos de tramite, eliminación de errores, mejor servicio a los clientes, disponibilidad de información confiable y oportuna, entre otros aspectos. Esto significa que se han identificado indicadores que se pueden medir, pero es necesario establecer las condiciones originales para evitar inferencias inadecuadas.



En el taller de cierre, se comento que dado que está por iniciar el nuevo programa de apoyo a la DEI, lo mas conveniente es que la línea base del nuevo programa constituya la evaluación del 1025/SF-HO, en tanto que muchos de los indicadores de resultado provienen de actividades que eran realizadas de manera manual o son nuevas.

■ ■ 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. Normativa de la DEI mejorada.

Planificado

- 1.1 Proyecto de código tributario elaborado y aprobado por la SEFIN al 30 de junio del 2004.
- 1.2 Ley de registro fiscal de imprentas, autorización y uso de facturas, aprobada por el Congreso y Poder Ejecutivo, al cierre del programa.
- 1.3 Proyecto de ley de régimen simplificado aprobado por SEFIN al cierre del programa.
- 1.4 Actualización de la ley del impuesto sobre renta y venta aprobada por SEFIN al cierre del programa.

Logrado

- 1.1 Parcialmente Logrado: El Código Tributario fué aprobado por la SEFIN y enviado al Congreso; se espera que este sea aprobado en el mes de septiembre del 2004, como parte de las medidas que el Gobierno debe cumplir con el Fondo Monetario Internacional.
- 1.2 Logrado: La Ley se aprobó por el Poder Ejecutivo y por el Poder Legislativo.
- 1.3 Parcialmente logrado: Se elaboró la Ley de Régimen Simplificado y fué remitida a la SEFIN; sin embargo se decidió no enviarlo al Congreso, pues no existe ambiente para su aprobación.
- 1.4 Parcialmente logrado: Se actualizó la Ley del Impuesto sobre la Renta y Venta, sin embargo por decisión de la SEFIN no se tramitó su aprobación por falta de ambiente político.

Análisis

Factores responsables de la diferencia:

En vista que los indicadores están planteados de tal manera que para poder cumplir era necesario que organismos e instituciones nacionales como SEFIN y el Congreso Nacional, aprueben el código y las leyes elaboradas, lo cual está fuera del control de la UEP. Sin embargo la Gerencia del proyecto cumplió con elaborar los documentos requeridos y quedó pendiente la aprobación final, lo cual se realizará en el momento político oportuno, por tal razón el indicador se clasifica como parcialmente logrado.

Además de los productos esperados según los indicadores, el proyecto contribuyó en la preparación y actualización de normativa en los siguientes aspectos: Código Penal, Ley de Equilibrio Financiero, Ley del Activo Neto y Ley de Tribunales Fiscales. Estos aspectos no estaban contemplados en el proyecto, pero por



las circunstancias fue necesario apoyarlos.

2. Estructura Organizacional de la DEI mejorada.

Planificado

2.1 Elaborado e implantado plan estratégico y planes operativos de áreas funcionales, a diciembre del 2003.

2.2 Reglamento de organización y funciones de la DEI en uso al 31 de diciembre del 2002.

2.3 Régimen de personal implementado al 31 de diciembre del 2000.

Logrado

2.1 Parcialmente Logrado: se logró elaborar el plan estratégico y los planes operativos, pero no se implementaron según lo originalmente previsto por debilidades en su alcance.

2.2 Parcialmente logrado: El reglamento en mención se elaboro y aprobó por parte del Ejecutivo con el Acuerdo Presidencial N. 02140. La implementación ha sido parcial.

2.3 Logrado: El Régimen en mención se elaboró y aprobó con el Acuerdo Presidencial N. 01769. Está en vigencia a partir de diciembre del 1999.

Análisis

Factores responsables de la diferencia:·

El plan estratégico y los planes operativos fueron elaborados en el 2000 y no se implementaron debido a su baja calidad. En el 2002 el PLAN estratégico perdió vigencia debido a que estos planes no se adecuaban a la nueva visión de la administración de la DEI. En consecuencia la nueva gerencia de la DEI procedió a preparar un nuevo plan estratégico y planes operativos que fueron elaborados con el apoyo de la consultoría del Tesoro de los Estados Unidos.

Vale la pena mencionar que el plan estratégico es de buena calidad y define bien la dirección que debe seguir la institución en el corto y mediano plazo.

El reglamento de organización y funciones está vigente desde febrero del 2001; actualmente dicho reglamento se aplica parcialmente ya que no responde a las necesidades de la institución y se está en proceso de elaboración de un nuevo reglamento con el apoyo de la consultoría del Tesoro de los Estados Unidos, en vista que los recursos del programa se agotaron para tales fines.

A pesar que el Régimen de Personal se aprobó y está en vigencia desde diciembre de 1999, su aplicación es reducida.

3. Personal de la DEI capacitado

Planificado

3.1 Capacitación al personal de la DEI impartida por la ENCAT y la UNAH u otra Universidad, a diciembre del 2003.

a. 150 empleados en 5 diplomados a nivel técnico en administración tributaria y aduanera.

b. 120 empleados en 4 diplomados a nivel profesional gerencial en administración tributaria y aduanera



c. 35 funcionarios de la DEI formados a nivel de maestría en gestión.

Logrado

3.1 Logrado: Se logró la participación del personal en los 5 diplomados tal como se planteó. La UNITEC impartió los 5 Diplomados en técnicas tributarias y aduaneras a 150 empleados de la DEI. Existe la percepción de los principales involucrados es que se han tenido resultados positivos con la capacitación.

3.2 Logrado: Se logró la participación del personal en los diplomados tal como se planteó. La Universidad Católica de Honduras impartió los 4 Diplomados gerenciales en técnicas gerenciales y aduaneras a 120 funcionarios.

3.3 Parcialmente logrado: iniciaron 35 funcionarios, pero solamente 15 funcionarios están pendientes en la finalización de la maestría en Administración Tributaria y Aduanera.

Análisis

Factores responsables de la diferencia:·

De los 35 funcionarios que iniciaron la maestría, solamente 15 de ellos (43% de la meta) siguen con la opción al título de maestría; al cierre del programa, está pendiente la graduación. ·

Al programa de maestría no se le dió un seguimiento adecuado, puesto que los estudiantes manifestaron en la única encuesta que se les practicó por parte de la CETA, su inconformidad con el trato, calidad de los catedráticos, calidad de los materiales y contenido de los cursos; dichos problemas no fueron resueltos a tiempo. ·

Por otro lado, la Universidad manifiesta que los factores que incidieron en el bajo rendimiento de algunos estudiantes fueron: a) no contaban con una base académica adecuada y b) no fueron capaces de administrar su tiempo.·

Además, dentro de este componente se ofreció capacitación en el manejo de las aplicaciones desarrolladas con el programa.

4. Nuevas formas de recaudación implementadas.

Planificado

4.1 Suscritos 18 convenios de recaudación tributaria con bancos del sistema, a diciembre del 2002.

Logrado

Logrado: Se logró establecer los convenios con resultados favorables para la DEI, puesto que se pudo negociar de forma favorable los descuentos aplicables a los tributos por parte de los bancos.

Análisis

Factores responsables de la diferencia:·

Dentro de este componente se consideró originalmente el establecimiento de procedimientos para actuar contra la retención en mora; dicha consideración se desechó en vista que el sistema de información tributaria (SIT) no funcionó. En vista de la deficiencia en el SIT se decidió desarrollar aplicaciones que facilitarían la recaudación; dichas aplicaciones son: DET y FÉNIX. Con estas aplicaciones se obligó a los



medianos y grandes contribuyentes a presentar declaraciones electrónicas y a partir del 2005 también los pequeños negocios serán obligados a presentar declaraciones electrónicas.

El convenio firmado con 18 bancos del sistema ha permitido facilitar la recaudación y con la aplicación de los sistemas desarrollados se ha generado un ahorro de costos por comisiones al gobierno por aproximadamente 71 millones de lempiras.

Los resultados en este componente superan con creces las expectativas propuestas.

5. Depto de auditoría de la DEI fortalecido (fiscalización)

Planificado

5.1 Reorganizados y regionalizados el departamento de auditoría a marzo del 2004.

Logrado

Parcialmente Logrado: Se tenía programado desarrollar 3 oficinas regionales de auditoría: a) Zona Centro Sur, b) Zona Noroccidental y c) Zona Nororiental; sin embargo solamente las 2 primeras mencionadas fueron desarrolladas.

Análisis

Factores responsables de la diferencia:

Aunque el indicador no menciona el número de oficinas regionales, se tenía programado desarrollar tres regiones, sin embargo no se contó con recursos suficientes para instalar la oficina nororiental, por tal razón el indicador se clasifica como parcialmente logrado.

Como parte del proceso de reorganización y regionalización de departamento de auditoría se inició la elaboración de un sistema de cruce de información de terceros, llamado Control Autodeclarado de Operaciones (CAO), asimismo se inició el diseño de una herramienta computarizada para facilitar el control de las asignaciones de las ordenes de fiscalización (SICOF)

6. Mejorada la informática y las comunicaciones entre sistemas

Planificado

6.1 Finalizadas e implementadas las aplicaciones del TAX SOLUTIONS y SIDUNEA y en red con ADUANET al cierre del programa.

6.2 Dotación de equipo a oficina local y a las regionales al 31 de marzo del 2004.

6.3 Establecida la red de comunicación entre aduanas y tributos internos al cierre del programa.

6.4 Cerrado el ciclo de recaudación aduanera y tributaria (incluyendo los tres módulos del control del contrato bancario) al cierre del programa

Logrado

6.2 Logrado: En el E-TAX se logró la implementación de los tres módulos propuestos: registro de contribuyentes, cuenta corriente y cobranzas. SIDUNEA++ fue implementado y opera sobre la red de ADUANET como infraestructura de comunicación.

6.2 Logrado: Se dotó a la DEI con el siguiente equipo: 381 computadoras, 222 UPS, 126 impresoras, 17



servidores, además de material de instalación de red, software, equipos varios como proyectos, scanner duplicador de CD's, y otros complementos. El diseño de la operación no identificó la cantidad de equipo, sin embargo éste se determinó según las necesidades de los sistemas implementados en el diseño; no se identificó la cantidad de equipo a requerir.

6.3 Logrado: Se estableció la red de comunicación entre aduanas y tributos internos, utilizando la red ADUANET como infraestructura de comunicación.

6.4 No Logrado: Dichos módulos hasta la fecha no han sido implementados, por lo tanto no se cerró el ciclo de recaudación.

Análisis

Factores responsables de la diferencia:·

El diseño original de la operación contemplaba que el SIT era el sistema a consolidar, sin embargo resultó obsoleto y por tal razón se procedió a implementar el TAX SOLUTIONS, del cual se implementaron tres módulos: registro de contribuyentes, cuenta corriente y cobranzas. Asimismo, ante las dificultades del SIT, con recursos del proyecto se desarrollaron aplicaciones informáticas alternativas: DET, FÉNIX y SIGEX. Además se inició el diseño de otras aplicaciones COA y SICO. En consecuencia, existen al final del programa una serie de aplicaciones modulares que requieren de integrarse a efecto de cerrar el ciclo de recaudación e incluir todas las fuentes de recaudación en un sistema único y automatizado.·

Asimismo como parte del ciclo de recaudaciones se identifican algunos productos que quedaron pendientes para completar el ciclo de recaudación y se clasifican bajo 3 grandes temas:·

- a) Aplicaciones Informáticas. Quedaron pendientes: i) control de acreditaciones tardías; esta aplicación controla que las transferencias hechas por los Bancos a la DEI sean realizadas en los plazos que estipula el convenio; ii) control de rendiciones tardías; los bancos de acuerdo con el convenio deben trasladar físicamente la documentación en tiempo y forma a la DEI; esta aplicación servirá para controlar el cumplimiento de esta cláusula; y iii) control de la digitación y calidad de la información; esta aplicación permite monitorear el trabajo de los bancos cuando los contribuyentes no presentan digitalmente las declaraciones.·
- b) Mantenimiento de las aplicaciones. Está pendiente de revisar y ajustar las aplicaciones que están en operación, para que superen algunos problemas que presentan actualmente; esta es una función que corresponde al departamento de informática de la DEI, sin embargo para que dicho departamento cumpla con esa función es necesario realizar un adecuado fortalecimiento en capacitación y estímulos económicos (mejorar sus salarios) ya que de lo contrario se corre el riesgo de alta rotación y se pierde la continuidad en el mantenimiento y desarrollo de sistemas.·
- c) Procedimientos Administrativos. Los principales procedimientos que quedaron pendientes son: obligatoriedad que los bancos se apeguen a los procedimientos estipulados en los contratos, recaudación de los impuestos que no están en el DET, por ejemplo los impuestos aduaneros y del petróleo, ampliar el control bancario para que recauden los impuestos que no están incluidos en el actual contrato, desarrollar y oficializar los procedimientos ligados a los nuevos procesos de recaudación y depuración de los datos.

■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- Según guía metodológica del PCR los productos claves del proyecto son trabajos terminados completamente durante la gestión del proyecto, en consecuencia todo aquel producto no completado satisfactoriamente no será considerado como producto clave ya que queda pendiente aprobaciones y aplicaciones.

1. Capacitación en administración tributaria y aduanera a personal de la DEI (150 empleados a nivel técnico y 120 a nivel profesional gerencial)



- 2. DET: Declaración Electrónica tributaria, es un aplicativo desarrollado y que se entrega gratuitamente a los contribuyentes para la preparación de declaraciones y dirigida a eliminar las declaraciones en papel.
- 3. FÉNIX: Es un aplicativo desarrollado para el procesamiento de las declaraciones y pagos en los bancos del sistema. El sistema permite realizar conciliaciones de lo recaudado en el término de 24 horas, contribuye a una mejor administración y control de los flujos de efectivo por parte de la Secretaría de Finanzas, a través de la Tesorería General de la República.
- 4. E-TAX: Es un sistema implantado en Honduras bajo la responsabilidad del CIAT, incluye tres módulos: registro de Contribuyentes, Cuenta Corriente y Cobranza. El sistema permitirá disponer de información actualizada de cada contribuyente para con el fisco y permitirá agilizar el proceso de cobro al suministrar información correcta y actualizada de los contribuyentes sobre saldos a pagar y morosos.
- 5 SIGEX: Sistema de gestión de expedientes, es una aplicación que apoya el seguimiento, gestión y control de expedientes sobre solicitudes o consultas de los contribuyentes.
- 6. Suscritos 18 convenios de recaudación tributaria con bancos del sistema; con apoyo del programa se logró la suscripción de 18 convenios de recaudación con los bancos del sistema, mediante lo cual se ponen 386 oficinas bancarias a disposición de los contribuyentes para efectuar sus pagos.
- 7 Dotación de equipo: con recursos del programa se suministró a la DEI el siguiente equipo y software: 381 computadoras, 222 UPS, 126 impresoras, 17 servidores, además de material de instalación de red, software, equipos varios como proyectores, escáner, duplicador de CD's, y otros complementos informáticos.

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

■ ■ 2.1.2 Objetivos de desarrollo

- | | |
|--|---|
| <p>■ ■ Administración tributaria hondureña consolidada y modernizada</p> | <p>1. Al cierre del programa la estructura organizacional de la DEI esta consolidada: tributos internos y aduana integrados y estatuto de personal aplicado, áreas funcionales definidas y regionalización establecida.</p> <p>2. Al cierre del programa el personal profesional y técnico de la DEI ha sido capacitado en administración tributaria.</p> <p>3. Al cierre del programa la DEI cuenta con equipo y aplicaciones informáticas modernos.</p> <p>4. Carga fiscal alcanza un nivel equivalente del 18% del PIB al cierre del programa.</p> |
|--|---|

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

- A.**
1. Logrado: la carga fiscal proyectada al cierre del 2004 es de 17.55%, muy próxima al 18% establecido.
 2. Logrado parcialmente: Con la reorganización se logro integrar tributos internos y aduanas; el estatuto de personal se aplicó de manera parcial y las áreas funcionales se definieron y se regionalizó la institución.
 3. Logrado: 150 empleados técnicos se capacitaron en administración tributaria y aduanera, 120 profesionales gerenciales se capacitaron en administración tributaria y aduanera y 15 funcionarios



obtendrán el grado de maestría en gestión tributaria.

4. Logrado: Con recursos del programa se adquirió el equipo necesario para implementar los sistemas y aplicativos desarrollados.

Factores responsables de la diferencia:·

La estructura organizacional de la DEI se consolidó de manera parcial, debido a que en principio se logró por una parte con decreto 2140 del 8 de febrero del 2001, la aprobación de la desconcentración y regionalización de la DEI; se crean las 3 regiones (pero por razones presupuestaria solo operan 2: Centro Sur y Nor Occidental, la regional de Nor oriental no funciona); asimismo, con ese decreto se logra la integración de tributos internos y aduanas y se definieron áreas funcionales. En cuanto al estatuto de personal se aplicó de manera parcial. El alcance logrado por este componente se ve afectado por la decisión tomada por el Gobierno de Honduras de reintegrar nuevamente la DEI a la SEFIN; con esta decisión el alcance del componente se ve fuertemente limitado. ·

La administración tributaria hondureña queda fortalecida con la ejecución del proyecto en cuanto a sistemas informáticos de recaudación e información, personal capacitado en asuntos tributarios y aduanas, dotación de equipos necesarios para su operación y fiscalización.·

Adicionalmente, al no lograrse por falta de aprobación definitiva de una buena parte de los componentes programados en el componente normativo, hace que los efectos esperados se vean reducidos, sin embargo queda la expectativa que el proyecto preparó las propuestas de leyes y reformas demandados al programa.·

Existe una tendencia probable de lograr la meta prevista de recaudación del orden de 18%, puesto que al cierre del 2004 el indicador alcanzará el 17.55%.

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

A. DET: Declaración Electrónica Tributaria.·

Efecto intermedio: 100% de medianos y grandes contribuyentes presentan declaraciones de manera automática al cierre del programa y el 100% de los contribuyentes para el 2005.·

Impacto Inicial: Se elimina errores aritméticos y escritura en las declaraciones, se reduce el tiempo del proceso de pago de los contribuyentes y recepción por parte de la DEI/Bancos.

FÉNIX: Es un aplicativo desarrollado para el procesamiento de las declaraciones y pagos en los bancos del sistema.

Efecto intermedio: el 100% bancos del sistema que operan como recaudadores procesan información de recaudación e informan en menos de 24 horas a la DEI.

Impacto Inicial: La DEI dispone de información diaria de la recaudación, no existen errores en la información, se hace conciliación con el Banco Central y se reducen los costos por pago de comisión de los DEI a los bancos(entre octubre 2002 y septiembre 2004 se reporta un ahorro para la DEI de 71 millones de Lempiras)

E-TAX: Es un sistema implantado en Honduras bajo la responsabilidad del CIAT, incluye tres módulos: registro de Contribuyentes, Cuenta Corriente y Cobranza.·

Efecto intermedio: DEI posee información oportuna y actualizada de los contribuyentes, efectúa cálculos automáticos de cobros y recargos, multas, intereses y exenciones.·

Impacto Inicial: nd.

SIGEX: Sistema de Gestión de Expedientes, es una aplicación que apoya el seguimiento, gestión y control de expedientes sobre solicitudes o consultas de los contribuyentes.

Efecto intermedio: la gestión del 100% de los expedientes por solicitudes de contribuyentes se maneja de manera sistematizada y con apego a los normas legales y tiempos.·

Impacto Inicial: control de situación de todos los expedientes, se incrementó el nivel de eficiencia en resolución de expedientes de 23% en el 2000 a 78% en el 2004. Reducción de expedientes pendientes de resolución 77% en el 2000 a 22% en el 2004.

Suscritos 18 convenios de recaudación tributaria con bancos del sistema.·



Efecto intermedio: mayor disponibilidad de opciones para que los contribuyentes efectúen los pagos correspondientes. (386 oficinas bancarias).

Impacto Inicial: reduce el tiempo y pago a los contribuyentes y la DEI dispone de información oportuna de la recaudación.

Capacitación en administración tributaria y aduanera a personal de la DEI (150 empleados a nivel técnico y 120 a nivel profesional gerencial).

Efecto intermedio: al menos 150 técnicos, 120 profesionales que fueron capacitados en administración tributaria y aduanas y 15 maestrías; aplican procedimientos adecuadamente y proponen mejoras.

Impacto Inicial: Los funcionarios de niveles medios y técnicos tienen una visión integral del funcionamiento de la DEI y reconocen y ven como necesaria la coordinación y gestión de la institución.

Dotación de equipo: con recursos del programa se suministró a la DEI equipo y software.

Efecto intermedio: diferentes unidades de la DEI utilizan equipos individuales y conectados a la red y aplicaciones operan sobre equipos modernos y con capacidad actualizada.

Impacto Inicial: la DEI mejora la calidad y oportunidad de la información tributaria: reportes de recaudación, cobranza y ejecuta sus operaciones con mayor rapidez.

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

A. DET: Declaración Electrónica Tributaria.

Efecto Futuro: el DET es utilizado por el 100% de los contribuyentes para pagar todo tipo de impuesto u obligaciones con el fisco (tributario y no tributarios) en ventanilla o vía Internet. DET se conecta con FÉNIX.

Impacto Futuro: No existen errores en declaraciones y el proceso es en tiempo real y los costos de tiempo se reducen al mínimo.

FÉNIX: Es un aplicativo desarrollado para el procesamiento de las declaraciones y pagos en los bancos del sistema.

Efecto Futuro: el 100% de los bancos del sistema que operan como recaudadores procesan información en tiempo real con la DEI y BCH. Además esta integrado al DET y E-TAX.

Impacto Futuro: La DEI dispone de información en tiempo real de la recaudación y los costos de transacción se reducen al mínimo.

E-TAX: Es un sistema implantado en Honduras bajo la responsabilidad del CIAT, incluye tres módulos: registro de Contribuyentes, Cuenta Corriente y Cobranza.

Efecto Futuro: DEI posee información en tiempo real de cada uno de los contribuyentes y ejerce control sobre la recaudación y adquiere el módulo de fiscalización para reforzar la recaudación y combatir la evasión.

Impacto Futuro: La DEI puede realizar proyecciones de recaudación y reduce al mínimo la tasa de evasión tributaria.

SIGEX: Sistema de gestión de expedientes, es una aplicación que apoya el seguimiento, gestión y control de expedientes sobre solicitudes o consultas de los contribuyentes.

Efecto Futuro: la gestión del 100% de los expedientes por solicitudes de contribuyentes se maneja de manera sistematizada y cada contribuyente puede consultar vía Internet la situación de su solicitud. El tiempo de respuesta se reduce al mínimo.

Impacto Futuro: No existen expedientes extraviados y los casos pendientes se reducen al mínimo.

Suscritos 18 convenios de recaudación tributaria con bancos del sistema.

Efecto Futuro: mayor disponibilidad de opciones para que los contribuyentes efectúen los pagos correspondientes y los bancos establecen el mecanismo de pago vía virtual.

Impacto Futuro: reduce el costo de transacción al mínimo.

Capacitación en administración tributaria y aduanera a personal de la DEI.

Efecto Futuro: dados los resultados de la capacitación, se implementa un programa de capacitación permanente en asuntos tributarios, aduanales e informáticos. Se fortalece al Centro de Estudios Tributarios y Aduaneros.



Impacto Futuro: Todos los funcionarios y empleados de la DEI son capacitados en temas tributarios, aduanas e informática tributaria.

Dotación de equipo: con recursos del programa se suministró a la DEI equipo y software. Efecto Futuro: la DEI actualiza el equipo disponible a efecto de no quedar en desfasada con las exigencias tecnológicas. Impacto Futuro: nd.

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

A. Los supuestos que aparecen en el ISDP del Proyecto son los siguientes:

El personal capacitado permanece en sus puestos y aplican los conocimientos adquiridos.

La estructura organizacional propuesta es implementada adecuadamente y sostenida en el tiempo.

Los sistemas desarrollados por el programa son implementados adecuadamente por los usuarios.

La normativa propuesta es aprobada e implementada por SEFIN y Congreso Nacional.

La evolución de la economía marcha en línea para soportar un incremento en la recaudación tributaria programada.

Si reflexionamos un poco podemos identificar condiciones favorables que se espera que ocurran, entre ellas podemos citar:

Los sistemas desarrollados incentivan a los usuarios a utilizarlos de manera correcta, puesto que al aplicarlos observan mejoría en sus funciones y les permite ofrecer un mejor servicio a los clientes.

La normativa propuesta es adecuada y existe la percepción que en su momento oportuno estas será aprobada por las autoridades.

La economía marcha en crecimiento normal, lo cual da condiciones para prever un nivel de recaudación aceptable y en dirección de cumplir la meta de un 18% de carga fiscal.

Sin embargo, existe dos aspectos que no ocurrirán lo cual afecta el alcance del proyecto:

a) Posterior al cierre del programa el Gobierno de Honduras ha aprobado una reorganización de la DEI, dejando de ser una entidad descentralizada y pasa nuevamente a ser una dependencia de SEFIN, lo cual limita todo el trabajo en materia de organización institucional.

b) Asimismo, se observa una rotación de personal; es un factor importantísimo para que los conocimientos y habilidades adquiridas por el personal no se pierdan; al contrario, apoye la implementación de los restantes componentes. A la fecha de la elaboración, de este documento se pudo constatar que aproximadamente un 26% del personal que resulto beneficiado por los programas de capacitación han sido separados de la institución.

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

A.

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

A.

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

A.



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

A.

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

A.

■ 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

A.

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

Teniendo en cuenta la totalidad de los análisis realizados en 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. El Sr. Director de la DEI expresó en el Taller de Cierre que con la ejecución del proyecto independientemente del atraso en la ejecución, se ha mejorado la gestión de la institución, que no existe duda en el cambio institucional, resaltando una serie de logros entre los cuales están:

1. Con el sistema de recaudación FÉNIX se pone a disposición del contribuyente 386 oficinas bancarias para recaudación y se han ahorrado 71 millones de lempiras en 24 meses en pago de comisiones a los Bancos. 2. Implementación del DET ha permitido incorporar a los grandes y medianos contribuyentes al sistema y con DET-FACILITA se incorporaron 15, 000 pequeños negocios. Con el sistema se recauda el 86% de los ingresos tributarios. 3. El SIGEX, permite control de expedientes de los contribuyentes y actualmente se manejan 7,500 expedientes. 4. El sistema E-TAX facilita el servicio a los contribuyentes con información actualizada y permite agilizar la gestión de cobros dando información completa para cobranza. 5. La aplicación de los sistemas facilita la recaudación al grado que en el 2004 se lleva una recaudación sin precedentes, aumento del 42% en la recaudación del impuesto de la renta respecto al año anterior y del 17% para el impuesto sobre las ventas. 6. Se ha profesionalizado la gestión de cobros de deudas atrasadas de los contribuyentes que ha dado como resultado el cobro de 70mm de lempiras.

En general la DEI al cierre del programa queda fortalecida con la ejecución del proyecto, en consecuencia, proyecto se clasifica como efectivo en términos de su objetivo de desarrollo, en vista que se logró una integración efectiva entre aduanas y tributos internos, se elevó el nivel profesional del personal de la DEI al recibir capacitación técnica, se aumentó el nivel de recaudación hasta representar un 17.55% del PIB, se modernizaron los equipos y aplicaciones informáticas de operación. Es muy probable que el flujo de beneficios del proyecto sea mucho mayor ya que existe certeza que los sistemas ocasionarán ahorro para la institución, control de base tributaria, reducen tiempos de trámite, reducción de la tasa de morosidad, información confiable y oportuna., etc., Los cuales son indicadores claves para dar seguimiento en futuras operaciones.

Posterior al cierre del programa SEFIN aprobó un cambio organizacional en la DEI al grado de pasar nuevamente a la DEI a SEFIN, eliminando con ello la autonomía institucional. La justificación de dicho cambio es de exclusiva responsabilidad política de SEFIN. En términos de aplicación de sistemas y procesos el cambio podría no afectar los resultados del proyecto, pero sí en términos de la gestión de personal, ya que bajo el nuevo esquema el personal de la DEI pasan a formar parte de la SEFIN.

La demora en la aplicación de la normativa, sí limita el alcance de los resultados. Sin embargo este



es un factor exógeno al proyecto, ya que siempre se argumentó que la normativa propuesta no se aprueba por falta de ambiente político.

■ ■ 2.2. Análisis de la implementación

■ ■ 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

■ ■ 2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

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



11. Plan de adquisiciones

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

12. Calendario de inversiones

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

■ 2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

- A.** El diseño de este programa fue muy débil. Esta limitación hizo que el mismo fuera de difícil ejecución y poco evaluable. Dentro de los factores críticos encontramos:
- a) El diagnóstico inicial del programa no identificó claramente los problemas específicos a resolver con la intervención del programa; el diseño quedó muy general, lo cual dificultó la definición del alcance de los componentes y además no tomó en cuenta los resultados reales de los proyectos anteriores.
 - b) Un marco lógico con indicadores y supuestos muy generales, con deficiencias conceptuales como falta de independencia y lógica causal deficiente.
 - c) El diseño no se realizó de una manera participativa, no permitiendo establecer compromisos claros entre los participantes en el programa.
 - d) No existen líneas de base de los indicadores que permitan verificar objetivamente el logro de los efectos e impactos del programa; tampoco se establecieron indicadores intermedios que permitieran el seguimiento tanto de los componentes como de los objetivos de desarrollo.
 - e) La falta de un sistema formal de seguimiento y evaluación por parte de la UEP que hubiera facilitado tanto la identificación de las dificultades y problemas en la ejecución, como el mejoramiento del desempeño.

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

- A.** No se tomaron medidas para mejorar los aspectos previstos en el diseño en relación con la medición del desempeño.

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

- A.** Desarrollar la planeación de los futuros proyectos participativamente y utilizando una metodología adecuada, con el fin de establecer el alcance, los compromisos y parámetros de medición que se van a utilizar como base para mejorar el desempeño del Proyecto.

Es importante partir de un diagnóstico institucional, que identifique los problemas a resolver, que el diseño sea lo más preciso posible y que relacione cada actividad con su producto, efecto e indicador, así mismo correlacionar el presupuesto.

Establecer una metodología formal de seguimiento y evaluación del Proyecto, que considere: a) planes físicos, b) planes financieros, c) indicadores intermedios al nivel de propósito y componentes, d) medios de verificación que permitan la sistematización de la información que se requiere, para la medición del desempeño.

Revisar constantemente la planeación y definición del alcance del proyecto, seguimiento continuo de los riesgos y supuestos.

■ 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 ☐ 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.** Debido a que en el diseño no se establecieron los parámetros de medición del programa, no se establecieron los procesos y mecanismos para la recolección de la información.
- No se estableció la línea base tanto para efectos como para productos. Esto limitó la medición del desempeño.
- No se estableció la lógica causal entre los productos y los efectos e impactos del programa.
- Estos factores impidieron la posibilidad de realizar mediciones objetivas, teniéndose que conformar solo con el control de la ejecución física y financiera, y adicionalmente con las percepciones de lo que se ha logrado hasta el momento.

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

- A.** Se establecieron planes físicos en MS Project a los cuales se les daba seguimiento para medir el grado de avance.

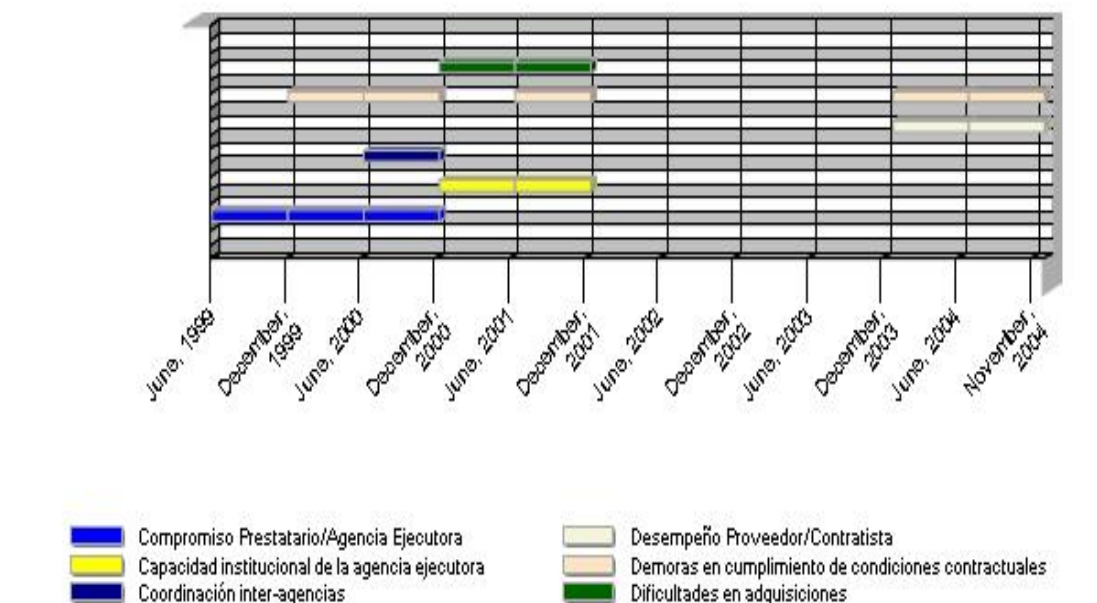
■ 2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

- A.** Establecer participativamente los parámetros de medición del programa y establecer los procesos y mecanismos para la recolección de la información. Matriz de desempeño y calculo de tiempo y costo.
- Establecer la línea base tanto para efectos como para productos, que sirva de base para la medición del desempeño.
- Establecer la lógica causal entre los productos y los efectos e impactos del programa, con el fin de determinar las relaciones entre ellos y establecer los indicadores de efectos intermedios que permitan monitorear la probabilidad del logro del propósito antes de la terminación del programa.

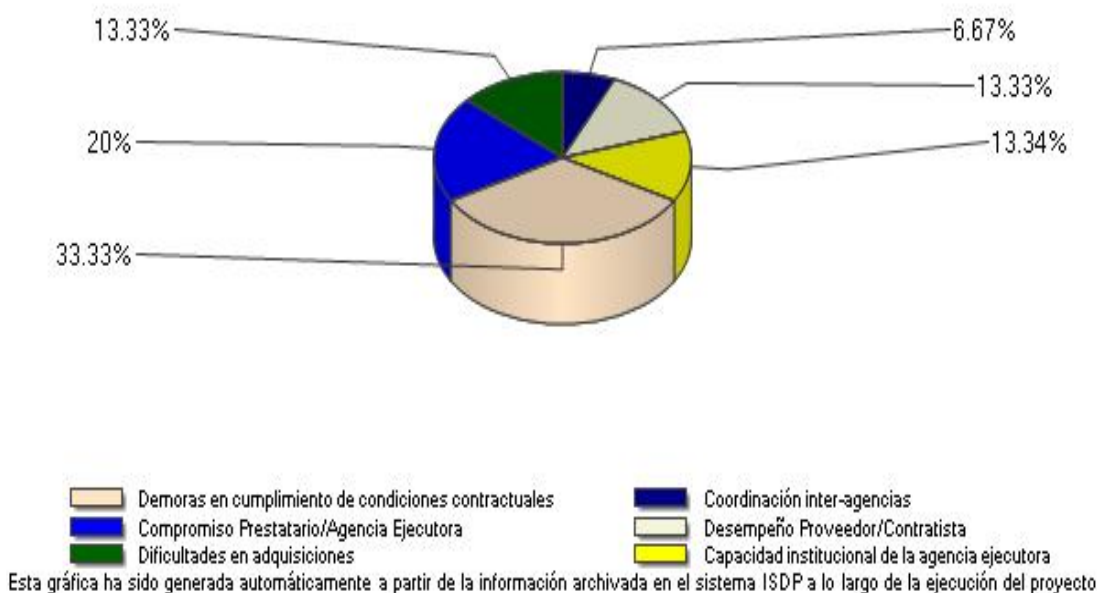
■ 2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)



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



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





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

■ ■ 2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos

- A.** Falta de un ambiente político adecuado para aprobar la normativa propuesta: Ley de Régimen Simplificado, Código Tributario y la Actualización de la Ley de Impuestos sobre la Renta y Venta.

El cambio de las autoridades superiores de la DEI durante la ejecución del programa, trajo consigo modificaciones importantes en la estrategia de operación de la institución; por esta razón los productos relacionados con la planificación y organización de la institución elaborados por el programa perdieron vigencia a corto plazo. En la actualidad estos productos están siendo reformulados con el apoyo de la consultoría de Tesoro de los Estados Unidos.

La decisión de cambiar la plataforma tecnológica SIT por la E-TAX hizo que no se pudieran implementar los nuevos procedimientos de cobranzas y cerrar el ciclo de recaudación, debido a que tanto los recursos financieros como el tiempo invertido no se pudo recuperar.

Débil diseño del proyecto y demoras en el cumplimiento de las cláusulas contractuales previas.

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

- A.** La motivación del personal que fué capacitado al nivel profesional y técnico se mantuvo constante, así como el apoyo de las autoridades, la continuidad en la coordinación de la UCP y adecuada comunicación entre la UNP y el BID.

La decisión de cambiar el SIT por el ETAX, que una vez tomada la decisión, la adaptación fué en corto tiempo y la disponibilidad de consultores adecuados para desarrollar e implementar las aplicaciones alternativas al SIT fue adecuada.

No existieron dificultades en las adquisiciones de equipos necesarios para implementar los sistemas.

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

- A.** La imposibilidad de lograr todos los componentes planteados (aprobación de normativa propuesta, regionalización y cierre del ciclo de recaudación) y los atrasos en la implementación de los que sí se lograron, redujeron los efectos que se pudieron alcanzar por el programa.

Haber diseñado el proyecto bajo el supuesto que el SIT era un sistema adecuado a las expectativas del mercado, el error en el diseño de la operación retrasó la ejecución y además absorbió recursos para otras actividades o dejar inconcluso las iniciadas.

Cambios institucionales frecuentes y plantación estratégica incipiente.

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

- A.** La disposición de los bancos para participar en los procesos de recaudación de impuestos y de los usuarios de utilizar los sistemas propuestos.

Que los sistemas alternativos al SIT respondieron positivamente (DET, FÉNIX, SIGEX y ETAX).

Compromiso de las autoridades de la DEI de implementar el proyecto en cuanto al área informática de desarrollada complementado con medidas de presión para obligar a los contribuyentes a aplicar los instrumentos desarrollados por el programa.

Disposición de las áreas funcionales de la DEI de utilizar los sistemas y reconocer las ventajas de



los mismos.

2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

2.2.4.1. Análisis de gestión

A. Título: Reorientación de las funciones de la Oficina de la Unidad Coordinadora.

Explicación: el proyecto mal diseñado y a su vez propuso ser ejecutado por unidades con poca especialización en gestión de proyectos, por tal razón fue necesario establecer una UCP con responsabilidades técnicas, esta situación causó resistencia por invasión de jurisdicciones.

Título: Modificaciones importantes.

Explicación: El programa experimentó principalmente 2 modificaciones importantes: 1) el cambio de las autoridades superiores de la DEI y 2) el cambio en la plataforma tecnológica. Ante estas modificaciones el programa tuvo que adaptarse hasta donde fuera posible, sin que el contrato de préstamo sufriera grandes modificaciones

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

A. Desarrollar una planeación participativa y bajo una metodología adecuada.

Definir con mayor claridad la responsabilidad de la UEP y la institución.

Establecer un sistema de seguimiento en tiempos más cortos para identificar los problemas a tiempo.

Mayor comunicación del alcance del convenio con todos los involucrados y definir claramente el escenario en que se desenvuelve el programa.

Mayor divulgación de los programas hacia la comunidad y a lo interno de la organización.

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. Un aspecto importante de aclarar al momento de interpretar la implementación del proyecto es lo relativo a la manera en que los indicadores fueron planteados, ya que en algunos casos, especialmente en el componente normativa, el indicador exige resultados fuera del alcance de la gerencia del proyecto, esto implica preparación de productos por parte del proyecto y se requiere de la aprobación del Congreso Nacional para su implementación. Tomando en cuenta esta premisa, se discutió con la Unidad Ejecutora en el Taller de Cierre, a efecto de que se debía buscar la manera de reflejar el trabajo realizado por la gerencia del proyecto y que no era justo declarar como no cumplido ciertos trabajos realizados por el proyecto y que lo realizado se debía exclusivamente a factores exógenos al Ejecutor.

La mayoría de los componentes más significativos se lograron, excepto en el caso de la normativa fue donde existieron incumplimientos, en el entendido que el programa elaboró la normativa requerida al proyecto y las presentó a SEFIN para su aprobación y presentación al Congreso. Para el resto de componentes, la gerencia del proyecto cumplió con los productos esperados.



En consideración de lo anterior, la implementación del proyecto es clasificado como satisfactorio.

Es importante mencionar que si en el diseño del proyecto se hubiera establecido la línea base con indicadores precisos y que los indicadores de los componentes hubieran sido adecuadamente definidos en términos de cantidad, calidad, tiempo e independiencia, el proyecto mostrará progreso muy satisfactorio.

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 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 type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / Gerencia financiera	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input 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 type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■ 2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

- A.** La instauración del DET, FÉNIX, y SIGEX han venido a mejorar el flujo de información y tributos desde los contribuyentes pasando por la banca hasta la institución. Estas aplicaciones provocan un impacto fuera de la DEI, mejorado el servicio y la imagen de la institución hacia los contribuyentes.

La DEI cuenta con mejores equipos informáticos, lo cual le permite responder a los retos del mercado.

La regionalización de la institución también fortalece al país en tanto existe mayor presencia de la DEI en diferentes áreas geográficas, ocasionando mayor sensación de control fiscal.

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

- A.** El plan de capacitación implementado por el programa tuvo un alcance al nivel de toda la institución, esta situación que no se había presentado antes en la DEI, por lo tanto el efecto en el personal fue muy positivo, pues ha permitido que los empleados estén mejor preparados para desempeñar sus funciones.

La implementación de sistemas informáticos modernos y equipamiento de las oficinas, han permitido que se pueda soportar un volumen de procesos mayor y ha aumentado la cantidad de información disponible para los usuarios en calidad y tiempo.

La implementación de las nuevas formas de recaudar los tributos, ha traído consigo que los procesos se faciliten y el control se mejore, lo cual ha sido ventajoso para los contribuyentes y la institución.

■ 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.** Si bien es cierto el programa tenía planteado objetivos más amplios que no se cumplieron, lo realizado es relevante en términos de fortalecimiento institucional, puesto que los diferentes componentes mejoran la imagen institucional en tanto se presta un mejor servicio al cliente y se cumplen metas fiscales.

Con el proyecto la DEI creció institucionalmente en su atención al cliente y disponibilidad de información confiable y oportuna de los asuntos tributarios.

■ 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

■ 2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto



A. Que se aprueben las leyes pendientes de aprobar y que fueron preparadas por el proyecto.

Conformar una comisión legal permanente a efecto de darle seguimiento a los asuntos de formativa tributaria.

Actualizar y dar mantenimiento a los sistemas instalados y equipo adquirido. Capacitar y fortalecer al Depto. de informática de la DEI.

Cerrar el ciclo de recaudación y adquirir el modulo de fiscalización de E-TAX. Usar a su plenitud el E-TAX.

Aprobar que todos las recaudaciones tributarias se realicen vía el DET, tributarios y no tributarios.

Darle seguimiento al plan estratégico y a los planes operativos.

Desarrollar e implementar un plan de capacitación del personal para mantenerlo actualizado sobre técnicas y metodologías que le permitan desarrollar mejor sus funciones. Fortalecer el CETA, con medidas como: elevando al departamento de recursos humanos a nivel de gerencia y que el CETA se convierta en una Escuela Aduanera y Tributaria, destinar un presupuesto mínimo anual, preparar planes permanentes de capacitación., etc.

Dar mantenimiento a la red de comunicación establecida.

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 <input type="checkbox"/> N/A

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

A. La probabilidad de que se incluyan los recursos financieros para completar las inversiones iniciadas por el programa, en el presupuesto para el próximo año, es muy baja.

Modificación de la estructura organizacional de la DEI (pasar nuevamente a ser una dirección de SEFIN) lo cual afecta la estabilidad laboral. Octubre/04.



Cambios en la Dirección de la DEI afecta el programa, lo cual está previsto para noviembre del 2004.

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

- A. El uso de los sistemas informáticos para la gestión tributaria es algo irreversible, los contribuyentes está familiarizados con los procesos. Las direcciones de la DEI se han apropiado de los sistemas y apoyan su continuidad y también existe probabilidad para aprobar las leyes pendientes.

Según de los principales involucrados la DEI cuenta con una mejor imagen institucional lo cual permitirá que se mantenga el apoyo de los beneficiarios.

Los compromisos del gobierno de honduras con la comunidad internacional respecto a gestión fiscal obligan a SEFIN a continuar con la aplicación de los sistemas dados su buenos resultados.

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

- A. Activa participación de la Dirección de la DEI en la implementación del programa y seguimiento al proceso de aprobación de formativa.

Los directores funcionales se apropian de los sistemas desarrollados.

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

- A. Es necesario incluir actividades encaminadas a lograr la aprobación de la carrera administrativa tributaria en donde se apoya la estabilidad laboral del personal y deje de tener tanto peso la ingerencia política.

Establecer un plan de promoción dirigido a los cooperantes, organismos financieros y el gobierno, orientado a comunicar los avances y logros del programa, con el fin de generar una buena imagen de la institución y obtener apoyo financiero.

Establecer un plan de capacitación de todo el personal del al DEI en asuntos tributarios y aduanas, fortalecer al CETA y crear una Escuela de Aduanas y Tributos. Asignar presupuesto suficiente para capacitación (2% del presupuesto de la DEI).

Fortalecer al Depto de informática de la DEI a efecto de asegurar un proceso de mantenimiento y actualización de los sistemas implementados.

Que el Depto de auditoria implemente un plan sistemático de fiscalización de cumplimiento de la normativa tributaria apoyado por los sistemas desarrollados.

■ 2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

- A. Que la nueva operación considere finalizar los productos iniciados y ampliar otros, para alcanzar los efectos e impactos esperados. Que en la nueva operación se tomen en cuenta las recomendaciones para diseño establecidas en este memorando sección 2.2.1.4, 2.3.2.1 y las recomendaciones del taller de cierre.

■ 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.** Considerando que: a) se cuenta con el apoyo gubernamental y que esta permanecerá por un año más, b) que las direcciones de la DEI han entendido las ventajas que ofrecen los sistemas desarrollados, c) existe un financiamiento nuevo para continuar con acciones ya iniciadas con este programa, d) es muy probable que las leyes elaboradas por este programa sean aprobadas. Por lo tanto se considera que probable que sea sostenible el programa.

■ ■ 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.** Coordinación de la Unidad Ejecutora continua durante la vida del proyecto.
- Definición de consultores de apoyo para la gestión del programa en áreas de administración, gestión financiera y programación.
- Establecimiento de un adecuado sistema de gestión financiera.
- Relación continua y fluida con el BID.

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



- A.** Mejorar la comunicación y apertura al dialogo de parte de la UEP y los involucrados en la institución durante el diseño y ejecución del programa.
Establecer controles para medir efectos e impactos.

Mayor divulgación del programa y sus resultados obtenidos.

Mejor proceso de selección de los consultores contratados y mejor administración de los consultores contratados.

Establecer un rol más protagónico en la toma de decisiones por parte del Coordinador del Programa.

Establecer mecanismo de recolección de información para medición de resultados.

■ ■ 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.** El ejecutor cumplió con sus responsabilidades, a pesar de las dificultades en el diseño de la operación. En la marcha se adoptaron decisiones importantes para efectuar los cambios necesarios y lograr disponer al final de la mayoría de productos esperados. Los aspectos no logrados en su totalidad es por causa de decisiones fuera del alcance de la gerencia del proyecto. En términos de procedimientos operativos, el ejecutor cumplió con los requerimientos del Banco oportunamente.

■ ■ 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 : 2/16/2005

Fecha de terminación : 4/15/2005

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

- ☒ Banco
☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado (U\$D)? : \$30,000.00

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. El proyecto contempla que se realice una evaluación ex-post y no se preparó una línea base, sin embargo, dado que los resultados del programa son evidentes, ya que varios productos ocasionan cambios muy significativos en la gestión de la DEI, tales como: pasar de hacer declaraciones de manera manual a electrónica, ese hecho hacen infinitos los resultados del proyecto: menor costo y tiempo, información confiable y oportuna, control de base tributaria, etc. Dado lo anterior, en Taller de cierre se recomendó que la ex-post del 1025 sea la misma línea base de la nueva operación 1546.

■ 2.5.2 Análisis de capacidad para la evaluación ex-post

A. En el diseño del proyecto no se estableció línea base.

Los recursos deben ser identificados, podría ser posible incluirlos en la nueva operación 1546/SF-HO.

■ 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

■ 2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- No identificadas.



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



■ ■ 3/9/2005

Minutes 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
1.1	\$1,038	\$62	\$0	\$1,100	\$1,318	\$41	\$0	\$1,359	26.97%	-33.87%		23.55%
1.2	\$0	\$80	\$0	\$80	\$0	\$89	\$0	\$89		11.25%		11.25%
1.3	\$150	\$0	\$0	\$150	\$149	\$54	\$0	\$203	-.67%			35.33%
1.4	\$826	\$85	\$0	\$911	\$901	\$50	\$0	\$951	9.08%	-41.18%		4.39%
1.5	\$0	\$95	\$0	\$95	\$0	\$202	\$0	\$202		112.63%		112.63%
1.6	\$170	\$0	\$0	\$170	\$0	\$0	\$0	\$0	-100%			-100%
2.1	\$200	\$0	\$0	\$200	\$197	\$0	\$0	\$197	-1.5%			-1.5%
2.2	\$400	\$75	\$0	\$475	\$402	\$0	\$0	\$402	.5%	-100%		-15.37%
3.1	\$186	\$43	\$0	\$229	\$0	\$0	\$0	\$0	-100%	-100%		-100%
7	\$30	\$15	\$0	\$45	\$33	\$14	\$0	\$47	10%	-6.67%		4.44%
	\$3,000	\$455	\$0	\$3,455	\$3,000	\$450	\$0	\$3,450	%	-1.1%		-1.14%

■ 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	
1998	\$0	\$0	\$0	\$0	\$30	\$0	\$0	\$30	
1999	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
2000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$154	\$0	\$0	\$154	
2001	\$0	\$0	\$0	\$0	\$268	\$129	\$0	\$397	
2002	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,035	\$158	\$0	\$1,193	
2003	\$0	\$0	\$0	\$0	\$500	\$100	\$0	\$600	
2004	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,041	\$63	\$0	\$1,104	
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3,028	\$450	\$0	\$3,478	

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

■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

- A. Los informes de auditoria no revelan que hayan existido problemas en la administración de los recursos del programa.

■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno

- A. A excepción de una nota que presentan los auditores externos en el Informe sobre el Examen de los Estados Financieros al 31 de diciembre del 2003, en la que menciona que hubo un aporte local adicional de US\$100,464 que corresponde a desembolsos incurridos en el año 2002 que no fueron contabilizados a esa fecha sino que se operaron hasta el año 2003. El resto de los informes en la sección de control interno no reveló asuntos relevantes que modificaran su opinión.

■ ■ 3. Calidad de la información financiera

- A. Buena calidad. El ejecutor aplicó adecuados procesos de gestión financiera.

■ ■ 4. Estados Financieros Auditados

- A. De acuerdo a la opinión brindada por la firma de auditora, los estados financieros básicos tomados en conjunto, presentan razonablemente en todos los aspectos importantes, la situación financiera del Programa. En conclusión, los auditores externos presentan una opinión limpia en todos los ejercicios.

■ ■ 5. Lecciones Aprendidas

- A. El presupuesto del programa debe ser elaborado por componentes para permitir un mejor seguimiento financiero y control, lo cual es una deficiencia del anexo A del contrato.

■ ■ 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



INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Organismo Ejecutor Dirección Ejecutiva de Ingresos

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

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

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

Instrucciones para completar el Memorando

Al completar este Memorando tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

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

☐ Muy Efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

1. Análisis de problemas

Baja ← ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☐ N/A

Datos básicos del proyecto
Nombre del proyecto: Consolidación de la Dirección Ejecutiva de Ingresos.
Número del proyecto: HO0137
Número de Préstamo/CT: 1025/SF-HO
Nombre del Organismo Ejecutor: Secretaría de Finanzas-DEI
Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: Leslie Ynestroza
Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: Director Técnico Proyectos BID

3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

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

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

1. COMPONENTE NORMATIVA– Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
1 Normativa de la DEI mejorada 1.1 Redactar los procedimientos y manuales generales de Gestión, Recaudación y Fiscalización 1.2 Elaborar Proyectos de modificación de las leyes tributarias. 1.2.1 Proyecto de código tributario elaborado y aprobado por el SEFIN 30 DE JUNIO DEL 2004. 1.2.2 Ley de registro fiscal de imprentas, autorización y uso de facturas, aprobada por el Congreso y Poder Ejecutivo, al cierre del programa. 1.2.3 Proyecto de ley de régimen simplificado aprobada por SEFIN al cierre del programa. 1.2.4 Actualización de la ley del impuesto sobre renta y venta aprobada por SEFIN al cierre del programa.	1.1 Se elaboraron nuevos procesos y se entregaron a la DEI manuales de procedimientos de los módulos del ETAX: (1) Registro Tributario Nacional; (2) Control De Omisos; (3) Cuenta Corriente; y, (4) Cobranzas. También, se implantaron nuevos procesos y entregaron a la DEI manuales de procedimientos para los módulos de Elaboración Electrónica de Declaraciones Tributarias, DET, para el Procesamiento de las Declaraciones y Pagos, FENIX. 1.2.1 El Proyecto de Código Tributario elaborado por la DEI se encuentra en su fase final para ser aprobado por SEFIN, aunque ha sido reducido en su alcance original por decisión de la Unidad Técnica de SEFIN.

1. COMPONENTE NORMATIVA– Indicadores de producto	
	<p>1.2.2 Se elaboró y se encuentra listo para ser aprobado por SEFIN, proyecto de ley con la jurisdicción y atribuciones de los tribunales fiscales,</p> <p>1.2.3 Se encuentran vigentes la Ley de Equidad Tributaria y el Acuerdo Presidencial 1314-2003 con la ley y Reglamento de Registro Fiscal de Imprentas y Uso de Facturas o Documentos de Carácter Fiscal.</p> <p>1.2.4 Se preparó y remitió a SEFIN proyecto de ley de Régimen Simplificado.</p> <p>1.3 Se colaboró en la preparación de otras leyes vigentes: Ley del Equilibrio Financiero y Ley del Activo Neto.</p>
<p>Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Debieron esperarse los desarrollos del DET, FENIX y ETAX para obtener los respectivos manuales. El Marco Lógico originalmente contempló producir los manuales de procedimientos de gestión, recaudación y fiscalización asociados a las operaciones del SIT, que se supuso completamente desarrollado y listo para implantar. 2. No se dispuso de los recursos financieros necesarios para adquirir los componentes de fiscalización del ETAX, de los cuales se hubieran derivado los correspondientes manuales para auditoría. No obstante, en la actualidad el área de fiscalización dispone de manuales para los auditores obtenidos de una consultoría del Tesoro de USA, iniciada el 2002, y que continúa trabajando en mejorar los procesos y procedimientos de fiscalización. 3. Los lentos y poco estructurados procedimientos de elaboración de las propuestas de ley en la DEI incidieron para alargar los tiempos de preparación, discusión y aprobación de las propuestas legales en la DEI. 4. Los mecanismos de aprobación aplicados a las propuestas legales de la DEI por las unidades técnicas de SEFIN, han resultado muy lentos y excesivamente discrecionales incidiendo en: prolongados tiempos de discusión y dilación innecesaria en su aprobación; distorsiones o disminuciones injustificadas de los alcances de los anteproyectos legales. 5. La Unidad Técnica de SEFIN informó que se postergaría para mejor ocasión la discusión y aprobación del proyecto de Régimen Simplificado y de la actualización y reformas de las leyes del ISR e ISV. 6. La actividad inició formalmente hasta el en septiembre del 2002 con la contratación de Consultor Nacional Respectivo.➔ 	

2. COMPONENTE ORGANIZACION – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
<p>2 Estructura Organizacional del la DEI mejorada</p> <p>2.1 Elaborado e implantado plan estratégico y planes operativos de áreas funcionales, a diciembre del 2003.</p>	<p>2 Organización</p> <p>2.1 Plan Estratégico y Planes Operacionales 2000-2003, con implantación iniciada a finales del 2000.</p> <p>2.2 La DEI aplica parcialmente el Regla-</p>

2. COMPONENTE ORGANIZACION – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
<p>2.2 Reglamento de organización y funciones de la DEI en uso al 31 de diciembre del 2002.</p> <p>2.3 Régimen de personal implementado al 31 de diciembre del 2000.</p>	<p>mento de Organización y Funciones, puesto en vigencia en febrero 2001, mediante Acuerdo Presidencial N° 02140. Además, se generaron los puestos, funciones y perfiles que corresponden al Reglamento.</p> <p>2.3 El Acuerdo Presidencial N° 01769, con Reglamento del Régimen de Personal de la DEI, esta implantado desde Diciembre de 1999.</p>
<p>Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 El PE y POA manifestaron calidades inferiores a las exigidas. No se dedicó el tiempo suficiente a elaborar el PE y POA, la metodología resultó un tanto improvisadas, debido en parte a que esas actividades no fueron financiadas con recursos del préstamo por los retrasos de más 18 meses en obtener el primer desembolso. 2 Existe traslapes y duplicidad de funciones tanto en el Reglamento de Estructura y Funciones, como en las prácticas de muchos funcionarios de las áreas normativas que emplean mucho de su tiempo en dirigir las áreas operativas. 3 Los alcances originalmente planteados para el Reglamento de personal, fueron reducidos durante el proceso de aprobación y las intervenciones de SEFIN. 	

3. COMPONENTE CAPACITACION – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
<p>3 Personal de la DEI capacitado</p> <p>3.1 Extender Mejorar y fortalecer la capacitación impartida en el Centro de Educación Aduanera y Tributaria "CETA".</p> <p>3.1.1 Capacitación al personal de la DEI impartida por la ENCAT, la UNAH u otra universidad, a diciembre del 2003.</p> <p>3.1.1.1 150 empleados en 5 diplomados a nivel técnico en administración tributaria y aduanera.</p> <p>3.1.1.2 120 empleados en 4 diplomados a nivel profesional gerencial en administración tributaria y aduanera.</p> <p>3.1.1.3 35 funcionarios de la DEI formados a nivel de maestría en Administración Tributaria.</p> <p>3.2 Impartir cursos de capacitación permanente a empleados actuales y nuevos.</p> <p>3.3 Dedicar programas especiales para la formación de instructores.</p>	<p>3.1.1.1 La Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC, impartió 5 diplomados en técnicas tributarias y aduaneras a 150 empleados de la DEI.</p> <p>3.1.1.2 La Universidad Católica de Honduras, impartió 4 diplomados gerenciales en técnicas tributarias y aduaneras, a 120 empleados de la DEI.</p> <p>3.1.1.3 15 funcionarios de la DEI aprobaron todas las clases de la Maestría en Administración Tributaria y Aduanera, que finalizó en junio 2004, y fuera impartida por UNIETC con catedráticos nacionales y de la Universidad Nacional de México.</p> <p>3.2 Durante el 2 semestre del 2001, se elaboró y entregó a las autoridades de la DEI un Plan Director de Capacitación, con propuestas para cursos permanentes por puestos, para empleados entrantes e instructores.</p> <p>3.4 Consultores contratados por el Proyecto impartieron varios cursos de</p>

3. COMPONENTE CAPACITACION – Indicadores de producto	
	capacitación dirigidos al nuevo sistema de recaudación, al SIGEX y otros productos desarrollados por el proyecto.
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable): <ol style="list-style-type: none"> 1 Bajo índice de aprobación en la maestría. De los 35 alumnos originalmente inscritos aprobaron todas las clases 15 alumnos, equivalente a un coeficiente de aprobación de 0.43%. 2 El Plan Director partió de un diseño de actividades poco preciso y se contrató un consultor que manifestó una serie de dificultades para realizar las actividades encomendadas. 3 La institución no puso en vigencia el Plan Director propuesto y el proyecto no dispuso de los recursos necesarios para financiar la implantación de las actividades 3.2 y 3.3. 4 Las productos logrados agotaron casi la totalidad de los \$150 mil asignados al Componente y no dejaron remanente para financiar el resto de actividades planeadas. 	

4. COMPONENTE GESTION – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
4 Gestión tributaria de la DEI mejorada. <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Actualizarla migración de los datos pendientes de validación. 4.2 Implantar resoluciones necesarias para obtener la información de terceros con incidencia tributaria. 4.3 Desarrollar campañas de sensibilización y difusión tributaria. 	<ol style="list-style-type: none"> 4.1 Se migraron algunos datos de la base temporal del SIT a su base de datos definitiva. 4.2 El departamento de Fiscalización aplica la Ley de Equidad Tributaria y Resoluciones emitidas al efecto, para recibir información de terceros. Esas normas han ampliado el número de declarantes obligados a emisores de tarjetas de crédito, retenedores, líneas áreas y otros. 4.3 Se han desarrollado varias campañas de sensibilización y difusión dirigidas a la implantación del DET y el FENIX. 4.4 Se efectuaron tareas de planeación, se obtuvo del Registro Nacional de las Personas, RNP, el padrón completo de los ciudadanos hondureños en formato electrónico y se adoptaron algunos registros de contribuyentes al nuevo formato. Lo anterior para reemplazar la actual clave de identificación alfa numérica del RTN, por otra de estructura numérica, que coincidiera con la Cédula de Identidad para el caso de las personas naturales. 4.5 Se planificaron y desarrollaron un seminario y un seminario taller de 3 días de duración, dirigidos a sensibilizar a la sociedad hondureña en las necesidades y planes de la DEI.

4. COMPONENTE GESTION – Indicadores de producto

	<p>4.6 Se planearon e implementaron mecanismos provisionales para controlar omisos y se ejecutaron varias campañas parciales con ese propósito.</p> <p>4.7 Se puso en operación la última versión mejorada de la primera fase de un sistema computarizado, SIGEX, que inició en el 2001, con la implantación de un piloto de funcionalidad reducida ubicado en el área de opción de solicitudes. El objetivo del sistema es la gestión y control del flujo de más de 100 tipos de solicitudes, efectuadas por los contribuyentes. En ese contexto se definió el marco legal, se desarrollaron procesos, se capacitó e implantaron tres versiones: la primera versión en el 2001, una versión mejorada desde agosto del 2003 y la actual a partir de junio de los corrientes.</p>
--	--

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):

- 1 Se suspendió la migración de los datos de la base temporal del SIT a su base de datos definitiva, debido a que el SIT no funcionó como esperado, entró en obsolescencia y se decidió desarrollar un nuevo Sistema de Administración Tributaria que lo sustituyera. Muchos de los datos del contribuyente incluidos en el SIT, no resultaron confiables estaban incompletos y no recolectaban la información de todos los obligados.
- 2 No todos los obligados presentan la información de terceros y en el 2004 se ha descontinuado los requerimientos para obtenerla, mucho de los datos colectados adolecen de la calidad y confiabilidad requeridas y no se pudo implantar el módulo de declaraciones sombras del SIT que procesaría esa información.
- 3 Necesidad de desarrollar una nueva aplicación para captar y procesar la información de terceros que aun continua desarrollándose (el COA); y también, se requiere diseñar e implantar los procesos, estructura y procedimientos administrativos requeridos para la explotación de esa información.
- 4 Priorización de otras actividades y alta concentración en la asignación de tareas y responsabilidades en los pocos consultores del proyecto y algunos funcionarios de la DEI, han obstaculizado la adecuada planeación, desarrollo e implantación de las actividades relacionados con el cambio del Código del RTN y muchas de las labores necesarias para mejorar los Registros de los Contribuyentes.
- 5 Dificultades con el SIT, problemas en la calidad de los datos y deficiencias en el diseño, conocimiento y empleo de los mecanismos disponibles (Provisional Omisos y Omisos del ETAX) han dificultado la aplicación continuada y provechosa del control de omisos.
- 6 El contratista encargado del desarrollo del Sistema de Gestión de Solicitudes de los Contribuyentes, conocido como Sistema de Gestión de Expedientes o SIGEX necesitó mucho más tiempo del planeado. Requirió un año y ocho meses establecer, consensuar requerimientos, desarrollar e implementar la primera versión del SIGEX y en su versión actual, fue hasta hace poco entregada y puesta en servicio. Esta última versión, incluye la generación de alarmas por retrasos en los expedientes, 23 reportes mejorados y adecuación de varios procesos.

4. COMPONENTE GESTION – Indicadores de producto

- 7 Se experimentaron fuertes resistencias al SIGEX y falta de apropiación de la tecnología informática por parte del Departamento de Informática.
- 8 También, resultó prioritario reasignar fondos para la difusión y campañas publicitarias a otras partidas presupuestarias destinadas a la adquisición e implantación del DET, FENIX y los 3 módulos del ETAX que no estaban incluidos en la planeación inicial.

5. COMPONENTE RECAUDACION – Indicadores de producto

PLANEADO	LOGRADO
<p>5 Nuevas formas de recaudación implementadas.</p> <p>5.1 Acordar e implementar un nuevo convenio de recaudación con los bancos</p> <p>5.1.1 Suscritos 18 Convenios de Recaudación Tributaria con Bancos del sistema, a diciembre del 2002.</p> <p>5.2 Establecidos procedimientos para actuar contra la retención en mora al 31 de diciembre del 2002.</p>	<p>5.1.1 A partir de octubre del 2002 entro en vigencia el cuerpo principal y sul ANEXO I, del nuevo contrato de recaudación, al que se han adherido progresivamente 15 bancos del sistema.</p> <p>5.2 A finales del 2001 inició la implantación de los procedimientos de cobranzas elaborados por el proyecto. En la actualidad la Consultoría del Departamento del Tesoro de USA se ha hecho cargo de la organización, procesos y procedimientos del Departamento de Cobranzas.</p> <p>5.3 Se elaboraron, desarrollaron e implantaron sistemas, procesos y procedimientos administrativos necesarios para la elaboración computarizada, presentación en disquete, y procesamiento computarizado de las declaraciones y pagos asociadas al ISV, ISR, Impuesto al Activo Neto, Impuesto a las Ganancias de Capital e impuestos Específicos (DET y FENIX).</p> <p>5.4 Se adoptaron los formatos de declaraciones y pagos del DET para cumplir con las leyes de Equilibrio Financiero (2002) y Equidad Tributaria (2003). Además, se le incluyó campo numérico para el nuevo RTN.</p> <p>5.5 Se revisaron, ajustaron y pusieron en vigencia nuevos formatos en papel de declaraciones y pagos tributarios.</p> <p>5.6 Se elaboraron y prescribieron normas obligando a 3,500 grandes y medianos contribuyentes a declarar y pagar utilizando el DET, y estableciendo las ciudades más importantes como sitios donde solo se recibirían declaraciones y pagos generados por el DET.</p> <p>5.7 Se elaboraron y presentaron para dis-</p>

5. COMPONENTE RECAUDACION – Indicadores de producto	
	<p>cusión documentos con los requerimientos propuestos por el proyecto para los módulos de Acreditaciones y Rendiciones Tardías y para el Monitoreo de Bancos.</p>
<p>Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 El alcance real del componente excedió al planeado. Los requerimientos y el alcance demandados para la ejecución del componente excedieron con mucho a los originalmente planteados, derivando en una importante sustracción del tiempo y recursos que debieron estar disponibles para la ejecución de las otras actividades del proyecto. 2 Dificultades en la coordinación, seguimiento y ejecución del componente. Contrariamente a lo planeado, éste resultó ser el componente más exigente, al que se le otorgó mayor prioridad y donde se experimentaron mayores dificultades de coordinación. Las autoridades de la DEI encomendaron la conducción del componente a un consultor del FMI, quien utilizó métodos propios y se convirtió de hecho en jefe de los dos consultores de largo plazo financiado con recursos del proyecto. 3 Alargamiento del proceso de negociación del nuevo contrato de recaudación. Una estrategia, propuesta por el consultor del FMI, establecía que un solo un banco oficial, BANADESA, se encargaría de recibir las declaraciones y pagos de los grandes contribuyentes. Esa estrategia, se mantuvo durante más de 8 meses pese a que generó mucha resistencia y al final fuera desechada por la actual administración, optándose en abril del 2002, por negociar ese contrato con la asociación de bancos, COHEP, logrando la suscripción del mismo en solo 3 meses. Se encuentran en pendientes de elaboración y revisión varios Anexos necesarios para aumentar la cobertura del FENIX a varios impuestos. 4 Retrasos en el desarrollo del DET y el FENIX. El desarrollo del DET dilató más de año y medio por sobre lo programado incidiendo en retardos en la fabricación e implantación del FENIX. Esto debido a que los métodos de definición de requerimientos, aplicación de pruebas y aceptación final de esos productos resultaron lentos y poco estructurados. Lo anterior, no obstante la excelente calidad de los programas encargados a programadores uruguayos, el amplio y excelente apoyo brindado por ellos, y la relativa agilidad en la elaboración de las propuestas originales del nuevo contrato bancario que sirvieron para definir gran parte de los requerimientos para el FENIX. 5 El Diseño del FENIX incorporó operaciones que obligaron la creación de mecanismos de soporte que funcionan en la DEI. No se delegaron todos los procesos del FENIX a los bancos ya que se dispuso que muchas de las actividades de cierre y correcciones de errores se efectuarían en la DEI, en lugar de por los bancos. Asimismo, con posterioridad a la implantación, contrariamente a lo dispuesto por el Contrato Bancario, se decidió que la DEI digitalaría la información de las declaraciones y pagos presentadas en papel por los contribuyentes. 6 Alargamiento y elaboración fragmentada de las actividades de desarrollo de otras aplicaciones relacionadas con ajustes al DET, FENIX y el ciclo de recaudación. El departamento de Informática de la DEI bajo la directa orientación del consultor del FMI, desarrolló algunas aplicaciones adicionales al DET y al FENIX. Ese desarrollo fue impulsado por las condiciones siguientes: <ol style="list-style-type: none"> 6.1 El FENIX no fue planeado para completar el ciclo total de recaudación. Se previó que se utilizaría para cubrir solo los procesos de recaudación establecidos para caja, sucursal, casa matriz, transferencias al Banco Central y conciliación de recaudación entre la DEI y el BCH. Esto porque se suponía que el FENIX se interconectaría al SIT; pero, posteriormente se optó por desarrollar una base de datos (BDH) que se nutri- 	

5. COMPONENTE RECAUDACION – Indicadores de producto

- ría directamente del FENIX y se abandono la idea de interconectarlo con el SIT.
- 6.2 Ya bien avanzado el desarrollo del FENIX, hubo que adaptarlo a la modalidad de recaudación en todos los bancos, puesto que no progreso la propuesta inicial de recaudación por un solo banco.
 - 6.3 Se sustituyó la modalidad de pago de comisiones a los bancos que contenía el FENIX por otra desarrollada por el Departamento de Informática e incorporada a la BDH.
 - 6.4 Las leyes de Equilibrio Financiero y Equidad Tributaria, especialmente esta última, y la inclusión del campo para el nuevo RTN, demandaron de adaptaciones importantes en el DET y consumieron recursos no planificados.
 - 6.5 El diseño y puesta en producción de los formularios en papel para las nuevas declaraciones tomó más tiempo del esperado y demandó de ajustes de los mecanismos de digitación de declaraciones, Back Office, que funciona en la DEI.
- Las dificultades señaladas incidieron en el alargamiento de las actividades de e implementación del nuevo sistema de recaudación y en la necesidad de contratar un número apreciable empleados dedicados a digitar las declaraciones en papel de los formatos producidos para el SIT y para el FENIX.
- 7 **Las aplicaciones y ajustes desarrollados por la DEI en el FENIX o en adición a este, no alcanzaron a incluir todos los impuestos y cerrar el ciclo de recaudación y denotaron retrasos importantes.** No se alcanzó a terminar algunos ajustes necesarios para evitar algunos problemas del DET y el FENIX, ampliar su cobertura y ejercer un control efectivo del Contrato de Recaudación. Ejemplos de desarrollos necesarios para ampliar la cobertura del FENIX, que no se llegaron a desarrollar, son:
 - 7.1 La incorporación de la información de la recaudación aduanera;
 - 7.2 La recaudación del impuesto del Aporte Patrimonio y Conservación Vial que efectúa el BCH;
 - 7.3 La incorporación de al FENIX de la recaudación producida por la Tasa Anual de Matrícula de Vehículos;
 - 7.4 Automatización de la conciliación de la recaudación bancaria con el BCH y la Tesorería General de la Republica.
 - 7.5 Incorporación al FENIX de otras recaudaciones no tributarias.
 - 7.6 Ilustraciones de aplicaciones necesarias para ejercer un control efectivo del Contrato de recaudación que aun necesitan desarrollarse, son: Rendiciones y Acreditaciones Tardías y el Monitoreo de bancos.
 - 8 **Otras dificultades que incidieron en obtener la calidad planeada de los productos ligados al desarrollo e implantación del Nuevo Sistema de Recaudación.**
 - 8.1 Los contratos no contienen penalidades por mala calidad en el procesamiento de las declaraciones y pagos por los bancos. Además, requieren elaborar y negociar los anexos correspondientes a: los procesos de recaudación de los impuestos cobrados en aduanas, el Impuesto al Patrimonio Vial, Matrícula de Vehículos, Automatización de la Conciliación de la Recaudación, otras recaudaciones no tributarias; y también, adaptarlo para el control de la rendiciones y acreditaciones tardías y el monitoreo de bancos.
 - 8.2 Los mecanismos de control del contrato bancario son en su mayoría manuales y no se aplican, como debieran, penalidades a retrasos en la trasferencias de de los datos, remisión de los montos recaudados y entrega de las declaraciones y pagos de los contribuyentes.

6. COMPONENTE FISCALIZACION – Indicadores de producto.	
PLANEADO	LOGRADO
<p>6 Departamento de auditoria de la DEI fortalecido (fiscalización).</p> <p>6.1 Proporcionar formación Básica y especializada a los funcionarios y auditores.</p> <p>6.2 Reorganizados y regionalizados el departamento de auditoria a marzo del 2004.</p> <p>6.3 Entrenarlos en el SIT y en la elaboración de planes de fiscalización.</p>	<p>6.2 El Reglamento de Organización y Funciones de la DEI dispone la regionalización de los departamentos de auditoria en la Zona Centro Sur, Noroccidental y Nororiental. Se generaron los puestos, funciones y perfiles que corresponden a esa área y se decidió que cada uno de esos departamentos estuviera dotado de 150, 150 y 60 empleados respectivamente.</p> <p>6.4 Se elaboraron requerimientos, desarrolló y se esta ajustando una versión de un mecanismo de cruce de información de terceros, denominado Control Autodeclarado de Operaciones, COA.</p> <p>6.5 Se elaboraron requerimientos y el primer diseño de una herramienta computarizada para facilitar el control de las asignaciones de las órdenes de fiscalización, SICOF.</p> <p>6.6 Se elaboraron los requerimientos y existe una versión beta de la herramienta para el registro de impresores.</p>
<p>1 Redefinición de prioridades y la abundante absorción de recursos requeridos por el Componente Recaudación y la implantación del ETAX, solo permitieron proporcionar la formación adicional básica y especializada a los funcionarios y auditores que resultaron incluidos en los diplomados y en la maestría, señaladas en el Componente Capacitación, y las impartidas debido a la implantación de algunos de los productos del proyecto. Afortunadamente, la Consultoría del Tesoro de USA ha brindado abundante capacitación básica y especializada a los auditores y encargados de las cobranzas.</p> <p>2 Solo funcionan 2 de las 3 oficinas de auditoria previstas con un número aproximado de 80 auditores cada una.</p> <p>3 No se realizaron los entrenamientos en el SIT y en la elaboración de planes de fiscalización porque el SIT fue descontinuado, las autoridades optaron principalmente por auditorías masivas y también se experimentó la escasez de los recursos detallados en el numeral 1.</p> <p>4 La prioridad otorgada al Componente Recaudación ocasionó lentitud en la preparación de los requerimientos del COA y cuando se entregaron y se sujetaron a desarrollo, resultaron incompletos y se encuentran sujetos a revisión y reformulación por el Departamento de Fiscalización de la DEI.</p> <p>5 La institución optó por posponer el desarrollo del SICOF definitivo y facilitarle su diseño a la Consultoría del Tesoro de USA, para que ellos desarrollaran una versión simplificada.</p> <p>6 El desarrollo ha tomado mucho más tiempo del previsto y la institución aun trabaja en establecer los requerimientos para el control de las emisiones de comprobantes tributarios.</p>	

7. COMPONENTE INFORMATICA Y COMUNICACIONES– Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
<p>7 Mejorada la informática y las comunicaciones entre sistemas</p> <p>7.1 Terminar de desarrollar las aplicaciones pendientes del SIT y optimizar su software.</p> <p>7.2 <i>Finalizadas e implementadas las aplicaciones del TAX SOLUTIONS y SIDUNEA y en red ADUANETT al cierre del programa</i></p> <p>7.3 Dotación de equipo a oficina local y a las regionales al 31 de marzo 2004.</p> <p>7.4 Establecida la red de comunicación entre aduanas y tributos internos al cierre del programa</p> <p>7.5 <i>Cerrado el ciclo de recaudación aduanera y tributaria (incluyendo los tres módulos del control del contrato bancario) al cierre del programa.</i></p>	<p>7.2 Tienen aproximadamente 3 meses de haberse implantado, en piloto creado para los grandes y medianos contribuyentes, las opciones correspondientes a las los módulos Registro del Contribuyente, Cuenta Corriente y Cobranzas del ETAX. SIDUNEA ++ fue implantado desde finales del 2001. Ambos operan sobre la red privada ADUANETT, actualmente siendo ampliada y fortalecida.</p> <p>7.3 Se dotó a la DEI con varios servidores, incluyendo los 4 destinados para el ETAX, casi 400 computadoras personales, aproximadamente 200 impresoras láser y de otro tipo, UPS, software de ofimática, base de datos y aplicativos para correo electrónico, desarrollo y funcionamiento Web y desarrollo de soluciones informáticas.</p> <p>7.4 Se estableció a ADUANETT como la infraestructura de comunicación para aduanas y tributos internos.</p>
<p>1 Resultó imposible terminar de desarrollar las aplicaciones pendientes del SIT y optimizar su software; lo anterior no obstante que el Informe Final de la Consultoría encargada de desarrollar e implantar el SIT, con recursos de la operación ATN/SF 4886-HO, aseguraba que estaba desarrollado y que solamente se requerían medidas administrativas para hacer funcionar las opciones que aun no operaban. La institución decidió prescindir de modernizar el SIT, después de sopesar las ventajas y desventajas de repararlo y actualizarlo o sustituirlo completamente por uno más moderno. Entre las razones que apoyaron esa decisión, citaremos las siguientes:</p> <p>1.1 Las versiones de NATURAL y ADABASE sobre las que funciona ese sistema no gozaban del respaldo de su fabricante y resultaban muy elevados el tiempo y los costos asociados a actualizar esa versión o cambiar la plataforma y corregir los problemas de diseño y otros detectados.</p> <p>1.2 El SIT era un sistema viejo que no fue plenamente funcional ni implementado. A lo anterior se suma que la institución necesita unificar la plataforma de sus dos sistemas principales SIDUNEA ++ y los varios destinados a tributos internos.</p> <p>1.3 El SIT se congestionaba, exhibía problemas de falta de confiabilidad y bajo rendimiento.</p> <p>1.4 El Departamento de Informática y muchos usuarios habían abandonado la mayoría los subsistemas del SIT por mucho tiempo.</p> <p>1.5 Debían corregir varios problemas de diseño y operación que caracterizaban al SIT y que dificultaban la su utilización, para las actividades incluidas en el Convenio AT/SF-1025-HO o para los fines para los que fue concebido, y que no fueron incluidos en la planeación que dio origen al Proyecto. Por ejemplo:</p> <p>1.5.1 El SIT no incluyó una definición precisa de los procesos y partidas de la Cuenta Corriente del Contribuyente y el diseño de esa funcionalidad respondió más a un</p>	

	archivo donde se registran manualmente los movimientos contables
1.5.2	El SIT presentó problemas en la concepción de los subsistemas; denotando una concentración inadecuada de procesos en el paso del archivo de datos temporales a la base de datos definitiva; el diseño de las bases de datos tenía problemas de normalización; enfrentaba deficiencias graves de rendimiento con tiempos anormales para realizar muchos de sus procesos e imposibilidad de incorporar todos los usuarios que deberían utilizar ese sistema.
1.5.3	El SIT nunca fue un sistema plenamente desarrollado y muchas de sus opciones tampoco pudieron implantarse.
2	Dificultades en la planeación, coordinación, seguimiento y ejecución del componente. Al igual que lo sucedido en el Componente Recaudación, la conducción aquí fue propiedad del Consultor del FMI asignado a la DEI, quien utilizaba sus propios métodos y actuaba como jefe de los dos consultores de largo plazo financiado con recursos del proyecto. Sin embargo, aquí los problemas de coordinación del proyecto se magnificaron debido a lo cerrado que resulta el Departamento de Informática como resultado de algunos aspectos de gerenciación, aptitud y capacidad que lo caracterizan.
3	Se necesitaron 19 meses para agotar los procesos de negociación, contratación e iniciar la ejecución del convenio con el CIAT que dio origen a la implantación del ETAX. Ese largo periodo generó incertidumbre en la institución e impulso la priorización y desarrollo de aplicaciones que se sabía estaban previstas a obtener con el ETAX. Esos desarrollos, no solo consumieron muchos de los escasos recursos de la DEI y el proyecto; pero también, al quererse justificar su permanencia, significaron la imposición de requisitos innecesarios y que posiblemente afectarán el desempeño del ETAX. Ejemplo constituye el requerimiento que los datos de recaudaciones y pagos deberán captarse en la BDH antes de pasar a la base de datos institucional del ETAX, cuando podrían resultar más eficiente y expedito ingresar directamente a esta última.
4	La implantación del ETAX no fue prevista en el Convenio y los requerimientos y el alcance demandados para la ejecución derivaron en una importante sustracción del tiempo y los recursos, humanos, materiales y financieros, que debieron estar disponibles para la ejecución de las otras actividades del proyecto.
4.1	Las visitas para conocer el ETAX, de misiones de la DEI y el CIAT para definir requerimientos y el pago de los servicios de la consultoría del CIAT, la adquisición de los servidores y el software necesario requirieron utilizar aproximadamente \$1.1 Millones, que significó absorber más de 1/3 del monto total del préstamo.
4.2	A partir de junio del 2004, la mayor parte del recurso humano, asignados al proyecto por la DEI y la UEP, se dedicó casi exclusivamente a las labores exigidas por el desarrollo e implantación del ETAX.
5	Resultaron excelentes los desempeños la consultoría del CIAT y del equipo nacional a la particularización e implantación del ETAX; pero, como sucede en la mayoría de los proyectos, se manifestaron algunas dificultades de dimensionamiento y ejecución de labores y en las adquisiciones del equipo, que retrasaron o dificultaron cumplir los plazos establecidos por el Convenio con el CIAT.
6	La DEI aun requiere efectuar varias actividades y resolver algunos problemas importantes para lograr: la exitosa implantación, puesta en operación de todas las opciones disponibles y la inserción completa del ETAX en la operación continuada de la DEI. Ejemplos de problemas experimentados son:
6.1	La apreciable magnitud de datos con problemas de calidad que ingresaron y continúan ingresados a la BDH.
6.2	La gran cantidad de datos del SIT y de la BDH que deberán depurarse para ingresar a la base de datos institucional del ETAX y poder utilizarse en la cuenta corriente, cobranzas y otras funcionalidades del ETAX.
6.3	La difusión, entrenamiento y utilización del ETAX se ha concentrado en pocas áreas y personas y necesita extenderse.

- 6.4 Falta adoptar e implantar medidas administrativas y de planeación consecuentes con la implantación total del ETAX y su inserción como parte de las operaciones continuadas de la DEI
- 7 Aunque los aspectos técnicos y financieros, incluidos en el último contrato entre la DEI y ADUANETT, representan gran avance, su negociación tomó más tiempo del establecido y aun continua por implementarse. La infraestructura, funcionamiento y la seguridad de la red experimentan problemas que deberán superarse que pueda tenerse como una red adecuada para soportar la comunicación requerida para los sistemas de las áreas de aduanas y tributos internos.

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

- 1 **Procesos integrados en los módulos del ETAX:** (1) Registro Tributario Nacional; (2) Control De Omisos; (3) Cuenta Corriente; y, (4) Cobranzas. Procesos necesarios para ejecutar las operaciones definidas para el registro, ubicación y otros detalles de los contribuyentes; el vector de las obligaciones fiscales a que se sujeta cada contribuyente; control y requerimiento de omisos y morosos; emisión de paralelas; débitos, créditos, control de saldos por contribuyente y otras operaciones relacionadas con el manejo de la cuenta corriente tributaria; manejo de la cobranza administrativa y coactiva. También incluye los respectivos manuales de operación los de esos procesos por intermedio de los módulos del ETAX.
- 2 **Proyecto de Reformas al Código Tributario.** Se encuentra en proceso de revisión y aprobación en la Secretaría de Finanzas, desde el cuatro de enero 2004. El CT fue preparado para lograr los objetivos principales siguientes:
 - Disminuir la posibilidad que el sujeto pasivo entorpezca injustificadamente, el proceso de verificación o fiscalización.
 - Incorporar métodos de notificación que superen muchos de los inconvenientes de los actuales.
 - Incorporar procedimientos para la determinación de las obligaciones tributarias, ya sean de oficio o mediante métodos presuntivos.
 - Actuar mucho más rápido y eficientemente en la en cobranza coactiva de las deudas tributarias, incluyendo el embargo, tasación y remate de bienes para garantizar el pago.
 - Establecer un régimen de incentivos al pago oportuno de la deuda tributaria.
 - Incorporar la sanción de clausura del establecimiento comercial, oficina o consultorio, por incumplimiento de no emitir factura o documento equivalente o hacerlo sin los requisitos establecidos.
 - Mejorar la tipificación de faltas a fin de sancionar tales hechos en la vía administrativa y recuperar con mayor agilidad los valores pecuniarios causados.
 - Establecer la transferencia de precios como un mecanismo de determinación de renta.
 - Que los pagos o abonos hechos por el sujeto pasivo se apliquen a las multas, recargos e intereses, comenzando por la deuda más antigua y que no quede a elección del deudor la decisión de acreditar el pago directamente al impuesto, sin haber cancelado previamente los valores antes mencionados (multas, recargos e intereses).
 - Otras reformas.

OBSERVACIONES: Posiblemente en la versión final aprobada por SEFIN, se eliminarán varias de las reformas propuestas por la DEI. SEFIN argumenta que únicamente el tema relacionado con la Cobranza Coactiva y el Régimen Sancionatorio, deben constituir reformas del Código Tributario, pues sólo éstas son parte de las condiciones puestas por el Fondo Monetario Internacional. Ellos también consideran, que otros aspectos que son de interés de la DEI, los Precios de Transferencia y los Mé-

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

- todos de Determinación de Renta Presuntiva, son temas que requieren de mayor pensamiento y análisis y no deben incluirse en las actuales reformas.
- 3 **Proyecto de ley estableciendo la creación, competencia, jurisdicción, procedimientos y atribuciones de los tribunales fiscales.** Contiene 58 artículos elaborado conjuntamente con SEFIN, pendiente de discusiones finales y aprobación por ese ministerio. El propósito es crear una vía administrativa ágil y especializada en resolver las controversias que se originen en materia tributaria entre el contribuyente, la DEI, Corporaciones Municipales y demás órganos de la administración pública.
 - 4 Como parte del Articulado de Ley de Equidad Tributaria, la DEI logró introducir disposiciones regulando el establecimiento del registro de impresores y la creación de mecanismo de control para el uso de facturas y otros documentos similares. Posteriormente, se presentó proyecto que fue oficializado mediante Acuerdo Presidencial 1314-2003, con la ley y Reglamento de Registro Fiscal de Imprentas y Uso de Facturas o Documentos de Carácter Fiscal. El Reglamento, contienen 52 artículos estipulando los procedimientos, modalidades y plazos de inscripción de las imprentas; estableciendo cuales serán y las características de los comprobantes fiscales sujetos a la ley; y, quienes serán los obligados a emitir y las condiciones de emisión y entrega de los comprobantes.
La ley fijaba un plazo para el inicio de la inscripción que ya fue superado; debido a que su cumplimiento se apoya en el desarrollo del sistema computarizado de registro de imprentas y control de comprobantes fiscales que aun no ha sido implantado por la DEI.
 - 5 **Proyecto de ley de Régimen Simplificado. Remitido a SEFIN.** Regulación tendiente a facilitar el pago de los impuestos de un gran número de pequeños contribuyentes y de liberarlos de las obligaciones de declarar. Se pretende lograr la disminución significativa de las declaraciones presentadas en papel necesarias para extender e institucionalizar el DET y FENIX, como sistemas generales para la preparación, presentación, pago y procesamientos de las declaraciones.
 - 6 **Plan Director de Capacitación elaborado por el consultor Roberto Angulo.** Documento proponiendo el desarrollo, temática y otras características de seis programas: Inducción, Introductoria, Desarrollo del Talento y Habilidades Personales, Formación Básica /Común, Formación Especializada y de Desarrollo Docente y de Investigación. Se estableció currículo académico para los programas Introductoria, de Desarrollo del Talento Humano y de Formación Básica /Común y Especializada. Recomendaba tareas para llevar a cabo el plan que consideraron el Plan Operativo del CETA para el año 2002. Para el Programa de Inducción, organiza y coordina la elaboración del Manual de Inducción y la Guía de Tareas para su aplicación. Estableció que el área estratégica de la organización que se puede considerar como la más débil es la Auditoría, convirtiéndose en área prioritaria de capacitación. Caso similar es el grupo de aforadores en quienes se observó una alta rotación, demandando en los reemplazos, capacitaciones puntuales rápidas. En ambos casos, el contacto con el contribuyente es directo, requiriéndose además de lo técnico, aptitudes y entrenamientos relativos al campo de la comunicación.
 - 7 **La primera fase de un sistema computarizado, SIGEX, implantada en la Regional Centro Sur de la DEI.** El SIGEX es un sistema informático de seguimiento, gestión y control que incorpora los procedimientos dispuestos en El Código Tributario, la Ley de Procedimientos Administrativos, y en las normas y prácticas internas de la DEI, para el trámite y resolución de más de 20 mil expedientes anuales, generados por 100 tipo de solicitudes presentadas por los contribuyentes o sus representantes legales.

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

Las principales características funcionales implantadas mediante el SIGEX, y operando en la Región Centro Sur, son:

- Flujo Automatizado del trámite de los diferentes tipos de solicitudes, entre las distintas unidades y actores involucrados; y durante en las fases de ingreso, resolución, oficialización y notificación.
- Simplificar la gestión de los trámites de los contribuyentes y permitir información actualizada del estado y responsable del trámite;
- Establecer mecanismos de control en el diligenciamiento de expedientes garantizando eficiencia en el despacho o atención de los mismos;
- Reducir la discrecionalidad en la atención de los trámites y la pérdida de los documentos;
- Establecer los tiempos consumidos en el trámite por las diferentes fases, unidades administrativas y actores involucrados.
- Generar alarmas de tres tipos ligadas al cumplimiento de los plazos determinados para cada fase por procedimientos legales y otras disposiciones internas de la DEI;
- Disminuir los perjuicios que se derivan a la institución de solicitudes que no se resuelven a tiempo;
- Generar 23 tipos de reportes, diferentes tipo de vistas para favorecer las búsquedas, varias estadísticas conteniendo todos datos de importancia para la gestión adecuada de los expedientes;
- Contar con un respaldo digital de las solicitudes y la documentación generada por la DEI en la resolución del asunto;

Otro detalle importante del SIGEX es encontrarse listo para utilizarse en INTERNET, como vía de ingreso de las solicitudes y de obtención de información del estado actual de su trámite por los solicitantes. Además, se encuentra preparado para servir de base para el desarrollo de su segunda fase, consistente en extenderse a otras regionales, incorporar los asuntos generados en la DEI (ajustes por ejemplo) e integrarse con los otros sistemas de la DEI, el ETAX especialmente.

El SIGEX, fue desarrollado bajo la responsabilidad de GBM, empresa ganadora del Concurso Público Nacional "HON/99/003 Aduanas /53-2001", autorizado por el BID, redundó en la firma de inicial de un contrato por aproximadamente \$232 mil, y una compra posterior por un poco más de \$19 mil, para adquirir 150 las licencias de usuario, actualización de versiones y un servidor más potentes.

El SIGEX, es utilizado actualmente por 156, corre sobre la red ADUANETT y la plataforma de hardware y software, siguientes:

EQUIPO	
1 Servidor	IBM
Modelo	X235 series
Procesador	Intel 2.8Ghz, 533Mhz
Memoria Base	512KB
Memoria Adicional	2GB
Otras descripciones	IBM ServeRAID-6i SCSI Controller
	Single Channel Ultra320 SCSI Controller
	Internal Storage usin RAID 5
Discos Duros	3 Discos con capacidad de 73.GB 10K-rpm Ultra 320 SCSI
Unidad de Cinta	IBM 40/80GB

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

Monitor	E54 15"
---------	---------

Software.	Número de Licencias
Licencia para Servidor Domino. Domino Enterprise, versión 6.5 para maquinas de 1-4 por procesadores.	1
Domino Designer	1
Licencias Colaborativas para Clientes (Usuarios Finales)	234
Domino Doc enterprise 1-4 CPU server	1
IBM Lotus workflow por usuario	24

La culminación exitosa de la primera fase y la consolidación de la inserción del SIGEX en las operaciones continuadas de la DEI, requieren proseguir con la capacitación, crear y establecer una unidad especializada de gestión de expedientes que promueva la incorporación de más áreas administrativas y solicitudes al sistema, el control, aprovechamiento y la correcta utilización del SIGEX y que se encargue de transferir a el área informática de la DEI, el conocimiento del sistema y las herramientas utilizadas en su programación.

En la continuación del SIGEX también deberán tratar de implementarse algunas de las recomendaciones del Consultor Luis Alberto Arias, pagado con recursos del proyecto, para Mejorar la Gestión de los Expediente. El consultor propuso varias medidas, entre las que destacan:

- a) Deben ser eliminados los trámites de:
 - a. Constancia de solvencia.
 - b. Exoneración de impuestos sobre las ventas.
 - c. Autenticación de documentos.
- b) No deben ser administrados por la DEI Los trámites de:
 - Certificación de propiedad de un vehículo.
 - Asignación de placas, renovación de matrícula.
- c) Deben ser simplificados los trámites de:
 - Devoluciones de impuestos.
 - Notas de crédito.
 - Declaraciones rectificativas.
 - Recursos de reposición.
 - Notificación de cierre de operaciones.

El consultor opina que con las acciones recomendadas se reducirán en 50.3% el total de solicitudes actualmente presentadas. Recomendando adicionalmente realizar un análisis exhaustivo del resto de trámites para poder reducir hasta en un 80% la actual carga burocrática que representa excesivos costos tanto a la DEI cuanto a los

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

contribuyentes.

- 8 **Nuevo contrato de recaudación bancaria.** El instrumento, de libre suscripción por cualquier banco, fue diseñado aplicando la modalidad de cuerpo principal y anexos. La parte principal determina disposiciones comunes para la recepción de las declaraciones, pagos, su procesamiento y remisión de informes de recaudación y documentación de respaldo. Los anexos operativos contienen las reglas y remuneraciones por el servicio, establecidos de acuerdo al grupo o impuesto específico de qué se trate. Asimismo, determinan que los bancos utilizarán los módulos Sucursal, Casa Matriz y la generación de estadísticas de recaudación (forma PA019) utilizando el sistema FENIX, proporcionado gratuitamente por la DEI y abre la posibilidad de implementar soluciones propias con el consentimiento previo de la DEI.

Actualmente se han puesto en vigencia el cuerpo principal junto al Anexo. El Anexo 1 contempla los casos de declaraciones y pagos generados por el DET en disquete o solo en papel, y en los nuevos o antiguos formularios preimpresos. Las declaraciones y pagos comprendidos son ISV, ISR, Retenciones, Pagos a Cuenta, Ganancias de Capital, Impuestos Selectivos y Específicos y Recibo Oficial de Pago. Son los 15 bancos que se han adherido a esos instrumentos.

Establece la obligación y las reglas para el procesamiento de los datos primarios y secundarios:

- Los primarios, en punta de caja de los bancos;
- Los secundarios serán posteriormente digitados cuando las presentaciones son generadas en papel por el DET, y los datos totales cuando la no sea generada por este.
- Determina penalidades por la remisión tardía de los fondos recaudados y los documentos relativos a las declaraciones y pagos.
- Dispone pagos a los bancos por cada DDJJ y otros formularios, comprendidos en el ANEXO 1: L.10.00, cuando sean sin pago; sobre el valor recaudado, 0.35% (0.0035) para el año 2003 y de 0.32% (0.0032) del año 2004 en adelante.
- En los casos que al aplicar los porcentajes relacionados sobre el valor recaudado por cada documento, este sea menor de L.10.00, el pago en concepto de comisión en dichas transacciones será del valor de L.10.00.

El contrato de recaudación deberá también incorporar un Anexo suscrito entre el BCH y SEFIN estableciendo los procedimientos y otras condiciones para la entrega electrónica de la conciliación bancaria. La DEI elaboró y remitió proyecto a SEFIN desde hace más de 6 meses, sin que se haya tenido noticias al respecto.

- 9 **Aplicativos para la Preparación de Declaraciones (DET), presentación y procesamiento de las declaraciones y pagos en los bancos (FENIX) y otras aplicaciones y procedimientos integrantes del Nuevo Sistema de Recaudación, NSR.**

Los trabajos dedicados al NSR han sido labor medular para la institución y el proyecto, han estado gobernados por la intención de dotar a la DEI de los procesos, sistemas informáticos, medidas y procedimientos administrativos necesarios para obtener información fidedigna, adecuada y oportuna de las declaraciones y pagos efectuados por los contribuyentes. Las labores del NSR iniciaron en junio del 2001 y lograron sus primeros objetivos en el último semestre del 2002.

Los objetivos principales del NSR y los productos definidos para alcanzarlos se

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

Objetivos	Productos Asociados
1. Disminuir los errores en la elaboración de las declaraciones dotando a los contribuyentes de una herramienta computarizada que les genere las diferentes declaraciones y pagos.	DET: primera y segunda fases
2. Agilizar el procesamiento y exactitud de los datos de las declaraciones y sus pagos al desarrollar y entregar a los bancos programas que les ayuden a procesar las declaraciones y pagos recibidos.	FÉNIX: primera fase y versión 1.23
3. Normar las operaciones de procesamiento de las declaraciones y recaudación efectuadas por los bancos	Contrato de Recaudación con los bancos y sus anexos respectivos. Propuesta de Convenio de Recaudación entre Finanzas y el Banco Central
4. Obtener información fidedigna, oportuna y conciliada de las declaraciones, pagos y recaudaciones y producir las estadísticas requeridas.	Conciliación, Base de Datos Histórico, Estadísticas Primarias, Ajustes y Finalización Fase I del FÉNIX.
5. Procesar y controlar las obligaciones y pagos surgidos del contrato bancario.	Control de Comisiones y FÉNIX II
6. Aumentar las recaudaciones y la información del sistema al extender la cobertura del NSR primero a los grandes contribuyentes y después al resto de estos	Incorporar nuevos y formularios faltantes al DET, Nuevos Anexos al Contrato y Módulos de Recaudación, medidas administrativas y organizacionales para extender la cobertura del NSR.

Como en todo proceso, los avances no han sido lineales, habiéndose presentado circunstancias que han aumentado el tiempo empleado; por ejemplo, necesidades de adaptar y modificar productos e introducir algunos no anticipados para responder a cambios en la legislación, corregir errores o incluir funcionalidades imprevistas.

Adicionalmente, una cantidad significativa de recursos y esfuerzos se dedicaron al Control Provisional de Omisos, la Base de Datos Histórica y a otras herramientas, originalmente pensadas para actuar provisionalmente pero que continuaron desarrollándose hasta constituirse en herramientas definitivas, aun cuando ya estaba claro que el ETAX contendría también esas facilidades.

Los productos que actualmente integran el NSR son:

1. Aplicativo y Manuales DET desarrollados en Visual Basic por programadores uruguayos. Aplicativo distribuido gratuitamente por la DEI para PCS, con sistema Windows en varias de sus versiones. La transferencia de tecnología se produjo adecuadamente al grado de que informáticos nacionales, contratados por el proyecto y empleados de la DEI, han ajustado algunas de sus funcionalidades y agregado declaraciones que no fueron cubiertas por los uruguayos. Consta de las funcionalidades principales siguientes: Base de datos donde se registran las características principales del declarante (Nombre, RTN, Tarjeta de Identidad, Dirección y otros); facilidades para visualizar, registrar las entradas

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

a las declaraciones de impuesto en campos de información primaria y secundaria; producir diferentes tipos de declaraciones y pagos; calcular automáticamente el impuesto a pagar,; archivar las declaraciones en el disco duro y reproducirlas en disquete y papel o solo papel.

Actualmente se utiliza para preparar las declaraciones y pagos siguientes:

- 1.1 Impuesto Sobre Ventas;
- 1.2 Específicos, Selectivos y Retenciones;
- 1.3 Impuesto sobre la Renta de Personas Naturales y Jurídicas;
- 1.4 Tradición de Bienes Inmuebles;
- 1.5 Ganancias de Capital;
- 1.6 Activo Neto.
- 1.7 Aporte al Patrimonio Vial.

Será necesario actualizar el módulo base del DET con el cambio del RTN de alfanumérico a sólo numérico.

- 2 Aplicativo y manuales del FENIX versión 1.023. Aplicativo y Manuales DET desarrollados originalmente en Visual Basic por programadores uruguayos. Distribuido gratuitamente por la DEI para PCS, con sistema Windows en varias de sus versiones. La transferencia de tecnología se produjo adecuadamente al grado de que informáticos nacionales, contratados por el proyecto y empleados de la DEI, han ajustado algunas de sus funcionalidades y agregado declaraciones que no fueron cubiertas por los uruguayos. Lo integran un conjunto de funcionalidades computarizadas para procesar las declaraciones y pagos, producir información sobre las transacciones y estadísticas de recaudación por impuestos, calcular comisiones y la conciliación las recaudaciones. Opera como sistema independiente en los bancos y en la DEI, que se intercomunican mediante servicios electrónicos de mensajería. Sus módulos y las funcionalidades que les corresponden, se detallan a continuación:

- 2.1 La recepción de declaraciones juradas en soporte magnético su validación y consolidación; incluidas las "sin importe a pagar".
- 2.2 La recepción de declaraciones juradas en soporte papel, su captura, validación y consolidación; incluidas las "sin importe a pagar".
- 2.3 El ingreso y validación primaria sobre los Disquetes y los formularios habilitados.
- 2.4 Proponer importes a pagar, por el contribuyente.
- 2.5 Recibir, validar y consolidar pagos.
- 2.6 Registrar las operaciones efectuadas.
- 2.7 Emitir el tique de Acuse de Recibo y/o Comprobante de Pago.
- 2.8 Aperturar y cerrar cajas por cada día de proceso.
- 2.9 Rendir información procesada diariamente al módulo Concentrador Sucursal y de ésta al módulo Concentrador Matriz y de ésta al módulo Centralizador.
- 2.10 Remitir al Banco Central de Honduras Ordenes de Transferencia PA01/a y los Resúmenes de Recaudación de sus sucursales PA01 (en soporte papel y en soporte magnético) para la acreditación de los montos recaudados en las cuentas de la Tesorería General de la República (TGR).
- 2.11 Transmitir a la DEI (o entrega de los soportes magnéticos equivalentes), de los datos de las Ordenes de Transferencia PA01/a, los Resúmenes de Recaudación de sus sucursales PA01, los pagos recibidos, las declaraciones recibidas en soporte magnético y los datos primarios de las declaraciones recibidas en

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

papel;

- 2.12 La transmisión a la DEI (o entrega de los soportes magnéticos equivalentes) de los datos consolidados de los pagos recibidos y de las declaraciones recibidas en soporte magnético o en papel, consolidando los datos primarios y secundarios;
- 2.13 La entrega a la DEI de los formularios de pago y declaraciones juradas recibidas, (o el archivo y conservación de los mismos).
- 2.14 El cálculo y reporte de las comisiones e importes correspondientes por los servicios bancarios prestados, incorporado en el PA01/B.
- 2.15 Data Entry versión 1.023. Es la herramienta con el cual los bancos se hacen cargo de la digitación de los datos secundarios de las declaraciones generadas por el DET y presentadas en papel sin el disquete. Sin embargo, algunos bancos aducen razones de todo tipo para no utilizarla, utilizarla discrecionalmente u optar por delegar esa función en la DEI.
- 2.16 Back Office. permite a los bancos procesar declaraciones juradas y pagos sin tener instalado el Fénix en punta de caja. Este módulo de operatoria centralizada permite la captura de los datos primarios de las transacciones agrupándolas por sucursales y preparando la documentación e información par que sea completada en el módulo Data Entry.

El contrato de recaudación bancaria prevé que los bancos deberán tener instalado el Fénix en todas sus dependencias donde presten atención al público, pero la gran mayoría de los bancos no ha cumplido con lo prescrito.

Se ha podido comprobar que la mayoría de los bancos solamente podrían poner a funcionar el FENIX en las principales ciudades del país ya que les resulta gravoso hacerlo en todas sus dependencias. Frente a ello la opción de rescindir contrato no es recomendable porque si bien la cobertura no es a escala nacional al menos más del 90% de la recaudación estaría en condiciones de ser atendida. Por otro lado es necesario trasladar a los bancos la tarea de captura de datos para asegurar los estándares de oportunidad y calidad de información de todas las declaraciones y finalizar la convivencia con el método tradicional que conlleva procesos de rendición manual.

En este sentido se estimado conveniente una solución intermedia que permita a los bancos atender a todos los contribuyente a nivel nacional y responsabilizarse de la entrega de todos los datos capturados por ellos mismos. Cabe hacer notar que el uso del Back Office no será admitido para los contribuyentes alcanzados por el sistema de atención diferenciada, vale decir para los obligados a presentar sus declaraciones con disquete. Y que tampoco se admitirá el uso de este módulo en aquellas ciudades donde se tenga cobertura con Fénix en Caja o sea en las 14 ciudades más importantes de Honduras.

- 2.17 Conciliación Bancaria. Tiene por objeto cuadrar las Órdenes de Transferencia PA01/A enviadas por los bancos a la DEI a través del Fénix con la que es reportada también por ellos al BCH y del BCH a la DEI. Si la información que dispone el BCH es mayor de la que llega a la DEI, entonces el proceso se denomina "falta documentar" y se deben accionar los mecanismos de reclamación a los bancos para contar con la información extrañada. Si la información que dispone el BCH es menor de la que llega a la DEI, entonces el proceso se denomina "falta acreditar" y se deben accionar los mecanismos que ponga en antecedente al BCH de los fondos extrañados. u operatoria manifiesta demo-

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

ras en la actualización de la información por problemas en la red ADUANETT y falta de la entrega oportuna por el BCH.

- 3 Productos relacionados con el FENIX desarrollados por el Departamento de Informática de la DEI en varias plataformas, incluyendo ORACLE.

3.1 Versión 2.0 del Módulo Cargador de la BDH. Aplicativo que permite convertir los registros comprimidos y encriptados que se procesan a través del Fénix para su correspondiente carga en las tablas de la base de datos del Histórico de Declaraciones Juradas y Pagos (BDH).

3.2 Base de datos Histórico de Declaraciones Juradas y Pagos (BHD), creada para almacenar la información de las declaraciones, pagos y otras transacciones relacionadas con la recaudación.

3.3 Control de Comisiones Bancarias. Herramienta para verificar los requisitos de cumplimiento de las transferencias de las recaudaciones por parte de los bancos para proceder al pago de las comisiones.

3.4 Estadísticas Primarias, presenta datos y tablas con cifras sobre las declaraciones y recaudaciones tomadas de la BDH, bajo diferentes criterios como impuesto, banco, fechas, cuenta y partida contable, etc.

3.5 Aplicativo DIG-DJ, utilizado para digitar y procesar las declaraciones y pagos rendidos por el método tradicional. Tiene cuatro componentes, captura, concentración de la información, validación, reporte y consultas.

- 4 Existen también las primeras versiones de los requerimientos para los módulos que ayudarán al control del Contrato bancario, tales como: Acreditaciones Tardías, define los procesos para controlar los plazos utilizados por los bancos para transferir las recaudaciones tributarias al BCH. Rendiciones Tardías, define los procesos para controlar los plazos otorgados para que los bancos entreguen información y la documentación de las declaraciones y sus pagos. Monitoreo de Bancos, verificará la integridad y calidad de los datos que digitan los bancos por intermedio del Data Entry o el Back Office.

11 **Se elaboraron requerimientos y se está desarrollando una versión de un mecanismo de cruce de información de terceros, denominado Control Autodeclarado de Operaciones, COA.**

El sistema COA es un sistema de control a través del cruce de la información obtenida sobre el detalle de las compras que soportan los créditos fiscales del Impuesto sobre Ventas de los más grandes compradores contra las declaraciones presentadas por ellos mismos y contra las declaraciones presentadas por sus proveedores, para detectar créditos aplicados indebidamente y débitos no declarados.

La Etapa 1 **Requerimiento de información** es la que de acuerdo al consultor experto en administración tributaria, se ha realizado completamente aun cuando el área normativa de Fiscalización tiene reservas en cuanto a la calidad de los datos captados. En esa etapa:

- ✓ Se seleccionó el universo informante (166 contribuyentes)
- ✓ Se elaboró el software necesario para requerir la información digitalizada y validada.
- ✓ Se requirió la información a los grandes contribuyentes seleccionados
- ✓ Se requirió información a las empresas administradoras de tarjetas de crédito. Se recibió la información accediendo a las ventas realizadas por aproximadamente 7.000 comercios minoristas.

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

La segunda Etapa **Cruce de información** cubre los aspectos siguientes:

- ✓ Se definieron los cruces de información a realizar
- ✓ El Departamento e informáticos del proyecto informática están elaborando los programas para efectuar los cruces de información. Se espera que para la finalización del proyecto estará concluyendo los cruces correspondientes a los créditos reportados en las declaraciones del ISV.

Quedarán pendientes para la Etapa 3, la captura y cruces para la información provenientes de las líneas áreas y los emisores de tarjetas de crédito, la redefinición de las bases de datos y tablas asociadas con el COA, junto con los requerimientos y desarrollo de la parte del COA destinada **Auditoria e indicadores de gestión.**

12 **Requerimientos y el primer diseño de una herramienta computarizada para facilitar el control de las asignaciones de las órdenes de fiscalización, SICOF.** Este sistema tiene por objetivo controlar la gestión de las fiscalizaciones en la DEI. El diseño global y las definiciones han sido sometidos a consideración de las Jefaturas de Fiscalización y de Auditoria incorporando la retroalimentación correspondiente. El Sistema Control Órdenes de Fiscalización SICOF inicia con la generación de la Orden de Fiscalización en el Departamento de Fiscalización a través del Formulario Solicitud Orden de Fiscalización y concluye con el Resumen Estadístico de Fiscalización en el Departamento de Auditoria.

Cabe señalar que el SICOF es usuario de los criterios de selección Automáticos y No Automáticos que aún deben ser establecidos para la selección de contribuyentes a fiscalizar. El sistema es lo suficiente flexible para incorporar nuevos métodos de selección, modalidades de fiscalización, tiempos promedios y otros parámetros de fiscalización. Asimismo permitirá la incorporación de novedades de forma desconcentrada y registrará la información de forma centralizada.

Los usuarios autorizados podrán acceder al SICOF a través de la red Intranet como una primera etapa y posteriormente a través del INTERNET. EL Sistema obtendrá información de otras Bases de Datos como SIDUNEA, Base de Datos Histórico y Control de Operaciones Autodeclaradas COA.

El propósito del SICOF es el de controlar y normalizar los procedimientos de Fiscalización, clasificándose en un manual general y varios manuales específicos de procedimientos de acuerdo a las diferentes modalidades de fiscalización establecidas, permitiendo la utilización de de Formularios, Listados y Papeles de Trabajo en forma magnética.

De esta manera, el SICOF generará información actualizada sobre la eficiencia de los Supervisores y Auditores, sobre los parámetros de fiscalización y sobre los indicadores de gestión. De tal manera se reconocerá si los objetivos planteados en el Plan Anual de Fiscalización se están cumpliendo con eficacia y eficiencia, ya que la información será a nivel central, regional y operativo.

13 **Piloto para los grandes y medianos contribuyentes con los módulos Registro del Contribuyente, Cuenta Corriente y Cobranzas del ETAX.**

El E-TAX es un sistema adecuado e implantado en Honduras bajo la responsabilidad del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT). Durante el mes de octubre del 2003, el CIAT realizó la implantación de los primeros módulos en los

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

servidores de pruebas correspondientes a RTN y Omisos.

Posteriormente, entre febrero y abril del 2004, el CIAT culminó sus labores dirigidas a poner en operación esos módulos en la Unidad de Grandes Contribuyentes de la Región Centro Sur de la DEI. Se llevó a cabo la instalación del Servidor de WEB para el ambiente de Producción, el cual comprendió la instalación de las páginas WEB (ASP y ASPX), Clases de Accesos de Datos y Lógica de Negocio, así como las librerías compiladas en los ambientes que así lo requerían. Por otra parte, se realizó la instalación de los diferentes ambientes de Base de Datos, con la implantación de sus objetos: estructuras de tablas, índices, secuencias, funciones y procedimientos almacenados, etc. Esta implantación en relación directa a cada uno de los ambientes Web requeridos. El sistema comprende los módulos siguientes:

- Parametrización – PAR.
- Seguridad – SEG.
- Base De Datos Institucional – BDI.
- Control De Omisos – OMI.
- Registro Tributario Nacional – RTN.
- Cuenta Corriente del Contribuyente- CCC.
- Cobranzas - COB.
- Gestión de Flujos de Trabajo - GFT

Se cuenta además con la documentación siguiente:

- Procedimientos para el respaldo de la Base de Datos.
- Procedimientos de Interfaces.
- Procedimiento de Actualización de Software.
- Manuales de Procedimiento de los módulos de: Seguridad y Control de Acceso, Registro Tributario Nacional y Control de Omisos.
- Manuales de Usuario de los módulos de: Base de Datos Institucional, Parametrización y Seguridad y Control de Acceso. Los cuales la DEI podrá utilizar como guía.
- Ayudas en Línea para las páginas de Parametrización del Módulo de Omisos. Las cuales la DEI podrá utilizar Procedimientos para el respaldo de la Base de Datos.
- Procedimientos de Interfaces.
- Procedimiento de Actualización de Software.
- Manuales de Procedimiento de los módulos de: Seguridad y Control de Acceso, Registro Tributario Nacional, Control de Omisos, Cuenta Corriente, Cobranzas.
- Manuales de Usuario de los módulos de: Base de Datos Institucional, Parametrización y Seguridad y Control de Acceso. Los cuales la DEI podrá utilizar como guía.
- Ayudas en Línea para las páginas de Parametrización del Módulo de Omisos. Las cuales la DEI podrá utilizar como guía.
- Gestión de Flujos de Trabajo - GFT

MANUAL TÉCNICO del sistema e-Tax Honduras, que comprende, para cada uno de los Módulos:

- Diagrama de Procesos,
- Diagrama de Marcos de Responsabilidades,
- Diagrama de Casos de Uso,
- Descripción de Casos de Uso,

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

- Diagrama de Clases,
- Diagrama del Modelo Físico de Tablas, Relaciones y Reglas de Integridad
- Descripción de Tablas,
- Descripción de Módulos de Software y
- Roles de usuarios del Sistema.

Documentos Técnicos para

- Administración de la Base de Datos (el cual incluye procedimiento para la toma de copias de seguridad) y
- Administración de sitio Web del e Tax.
- Función informática para soporte y mantenimiento sistema e-tax
- Procedimiento de carga de información al sistema e-tax
- Procedimiento del comité de cambios al sistema e-tax
- Informe de soporte técnico sistema e-tax

CÓDIGO FUENTE, lo cual comprendió: Procedimientos Almacenados, Estructura de la Base de Datos, Entrega de Páginas asp y aspx y copia de seguridad de la información al momento del cierre de la fase de implantación.

14 Equipo de cómputo y software proporcionados con recursos del proyecto y adquiridos mediante 2 licitaciones internacionales:

14.1 Equipos, programas, para el ETAX

	Licitación Publica Internacional HON/099/003/0355-2003 "Adquisición de Servidores y Servicios Conexos para la DEI".	Cantidad
1	Servidores RISC	2
2	Unidad de discos externos	1
3	Sistema Operativo	2
4	Sistema de Alta Disponibilidad	2
5	Gestor de base de datos Oracle	1
6	Racks	1
7	Servidores CICS.	2

14.2 Equipos y programas soporte función Ofimática y otras funciones.

Licitación Internacional HON/99/003/189-2001. ADQUISICION EQUIPOS Y PROGRAMAS INFORMATICOS		
Item	Descripción	Cantidad
1	SERVIDORES PCS	10
2	ESTACIONES DE TRABAJO	325
3	PORTÁTILES –NOTEBOOKS	3
4	IMPRESORAS MATRICIALES	76
5	IMPRESORAS DE INYECCIÓN A COLOR	5
6	IMPRESORAS LASER B/N INDUSTRIALES	13
7	SCANNERS	2
8	UPS	216
9	FPP MS WINDOWS 2000 SERVER 5 USERS, EN INGLES	1
10	FPP MS WINDOWS 2000 SERVER, 100 USERS, EN INGLES	3
11	FPP MS PROJECT 2000, 10 USERS, EN ESPAÑOL	1

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

12	FPP MS VISIO 2000 PRO	2
13	FPP SNA SERVER V4.0	1
14	FPP MACROMEDIA FLASH V5.0 FULL VERSION	1
15	FPP MACROMEDIA DREAMWEAVER V4	1
16	SWITCH DE 24 PUERTOS RJ-45 FAST-ETHERNET, ADMINISTRABLES	3
17	HUB DE 24 PUERTOS RJ-45 FAST-ETHERNET NO ADMINISTRABLES	14
18	PATCH PANEL DE 24 PUERTOS	7
19	RACK DE PISO DE 7 PIES	1
20	BANDEJA PARA RACK	4
21	MATERIALES PARA INSTALACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • ROLLO DE CABLE UTP CAT 5E • CAJA DE DATOS, TAPADERA DE 1 CONEXIÓN • CONECTOR JACK HEMBRA • CONECTOR JACK MACHO • PATCH COORD. DE 5 PIES 	13 340 300 1360 300
22	UPGRADE PARA SERVIDOR HP-9000 <ul style="list-style-type: none"> • PROCESADOR DE 120 MHz • CARRIER PARA PROCESADOR K410 • MEMORIA RAM DE 256 MB • ARREGLO DE 5 DISCOS DUROS DE 9 GB • DISCO DURO DE 2 GB PARA ARREGLO DE 5 DISCOS • INSTALACIÓN 	1

Con recursos del proyecto también se adquirieron más de 50 PCS, impresoras, otros equipos y programas adicionales, destinadas a implantar el FENIX, el SIGEX, la recarnetización del RTN y atender otras necesidades del proyecto y la DEI.

- 15 **ADUANETT constituye infraestructura de comunicación para aduanas y tributos internos.** Con fondos del proyecto, se preparó un nuevo modelo de contrato, con todas las especificaciones técnicas y físicas, incluyendo infraestructura física, de comunicación y eléctrica que la DEI requería tuviera la red. A partir de allí se generó un nuevo contrato con ADUANETT que se firmó en junio del 2003, por un periodo de 36 meses que incluye la obligación de instalar conexiones de red en las aduanas y regionales en todo el país, para ser utilizadas por los sistemas de la DEI, incluyendo SIDUNEA, y suministrar servicio INTERNET.

OBJETIVO DE DESARROLLO **Indicadores de Efecto (Propósito)**

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

PLANEADO		LOGRADO	
1	Apoyar al Gobierno de Honduras en la consolidación y continuación del pro-	1	Los nuevos contratos bancarios regulan mejor los procesos de presentación y

OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito) 3.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto. Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto)	
ceso de modernización de la administración tributaria.	<p>procesamiento de declaraciones de muchos de los impuestos internos y sus pagos.</p> <p>2 Han disminuido las obligaciones del gobierno por concepto de montos anuales pagados como comisiones a los bancos, por varios impuestos internos.</p> <p>3 La DEI por intermedio del DET y del FENIX, ha logrado disminuir errores cometidos al llenar declaraciones y procesar la información por los bancos.</p> <p>4 Se ha implantado un sistema de gestión de las solicitudes tributarias, SI-GEX, que ayuda a volver más transparente y controlar mejor las solicitudes presentadas por los contribuyentes.</p> <p>5 La DEI cuenta con una ley de organización y funciones que apoya la modernización de su estructura, aumentan y modernizan su funcionalidad, descentralizan y regionalizan sus funciones, tienden a acercar más los servicios a la ubicación de sus clientes y soporta la integración de las áreas aduanera y tributaria.</p> <p>6 La DEI cuenta con una buena ley para regular los procesos, de selección, contratación y las relaciones entre la institución y su personal.</p>

OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito) 3.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto. Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto)	
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable): 1 El proyecto fue diseñado en una forma muy ambiciosa pero poco precisa, más en términos de los sectores y funciones de la administración tributaria y como una lista de actividades, sin establecer claramente las relaciones entre estas últimas con el presupuesto, sus productos y sus objetivos. 2 Se aceptó, sin examinar a profundidad la realidad de la información de cierre del Convenio 4689, que el principal producto que el proyecto se proponía apoyar, la implantación del SIT, solo requería del apoyo de la DEI y el gobierno. Cuando en realidad el SIT también necesitaba mejoras del diseño funcional e informático, mejorar significativamente su confiabilidad y velocidad de operación y migrar hacia una plataforma más moderna. 3 Los lentos y poco estructurados procedimientos de elaboración, discusión y aprobación de las propuestas de ley en la DEI y los engorrosos y excesivamente largos y discrecionales mecanismos aprobación de las mismas por SEFIN y la Procuraduría General de la República. 4 El excesivo tiempo consumido para obtener el primer desembolso. 5 Resistencias internas y externas, falta de estructuras adecuadas y poca experiencia institucional en la gerenciación de proyectos, necesidades de reacomodar las actividades del proyecto generadas por los 3 cambios de autoridades superiores experimentados durante el lapso de ejecución del proyecto. 6 Lentos, poco estructurados procesos de definición, de las características de los productos y sus procesos, de los instalación de nuevos equipos, nuevo software requiere una adaptación no solo de los cuadros informáticos sino también de toda la estructura de la DEI y por lo tanto demandado bastante más tiempo que el previsto en el PO. 7 El cambio de prioridades emanado de la misión de enero FMI y de las acciones del consultor en recaudación que ese organismo asignó en la DEI para cumplir con las recomendaciones de la misión. 8 La DEI no cuenta con suficientes leyes, capacidades de planeación, diseño, ejecución y supervisión, o recursos para fortalecer y extender la implantación, funcionalidad y cobertura de los logros descritos.	

3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome). Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (outcome) usando los mismos indicadores de efecto (outcome) del ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP / PPMR). Compare los indicadores de los efectos Logrados y Planeados. Si existe una diferencia significativa entre ellos, explique brevemente los factores responsables de la diferencia.	
PLANEADO	LOGRADO
1 Apoyar el Proceso de Integración Efectiva entre las áreas de aduanas y tributos internos, mediante la implantación de la nueva estructura organizativa y la aplicación del estatuto para su personal	1 Los reglamentos con la nueva estructura de la DEI y se implantaron integrando las áreas de aduanas y tributos internos, así: 1.1 Unificar la jefatura de la parte normativa de ambas áreas bajo una única Subdirección de Gestión Tributaria y Aduanera;

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

PLANEADO	LOGRADO
	<p>1.2 Agrupar las operaciones de ambas áreas en 3 regiones comandadas cada una por un gerente regional y bajo la directa responsabilidad y supervisión de las respectivas administraciones tributarias y aduaneras;</p> <p>1.3 Creación de áreas, funciones y sistemas de apoyo central y regional común para ambas áreas.</p> <p>1.4 Especificación de puestos, perfiles, sueldos y otras características laborales comunes.</p>
<p>2 Fortalecer la Administración tributaria en su conjunto, con especial énfasis en el área de tributos internos.</p>	<p>2.1 La DEI, dispone ahora de la facultad de cerrar negocios que no cumplan con sus impuestos y ha realizado varios operativos utilizando esa facultad; generando mayor afluencia de contribuyentes.</p> <p>2.2 El área de tributos internos recibe información de mejor calidad y oportunidad de los contribuyentes que utilizan el DET para preparar y presentar sus declaraciones y pagos.</p> <p>2.3 Las áreas de auditoria y cobranzas disponen de mejores procedimientos y manuales de operaciones.</p> <p>2.4 Las solicitudes de los contribuyentes se resuelven en una forma más sistematizada, controlada y ha disminuido el extravío de expedientes.</p>
<p>3 Elevar el nivel profesional y técnico del personal de la administración tributaria mediante planes permanentes y específicos de capacitación.</p>	<p>3.1 La DEI cuenta con 15 egresados del programa de maestría en Administración Tributaria y con varios empleados formados en técnicas y funciones gerenciales aduaneras y tributarias.</p>
<p>4 Alcanzar un nivel de carga fiscal equivalente al 18% del PIB nominal.</p>	<p>4.1 La relación ingresos tributarios a PIB nominal alcanzó el 18% a finales del 2003.</p>
<p>5 Modernizar el equipo y las aplicaciones informáticas para el tratamiento de la información tributaria al servicio de los contribuyentes y crear la infraestructura de comunicaciones necesaria</p>	<p>5.1 La DEI cuenta con un número importante de computadoras personales modernas con programas de ofimática, ha mejorado su parque de mini</p>

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

PLANEADO	LOGRADO
para optimizar el uso de la nueva tecnología.	servidores y servidores completos de base de datos equipados con ORACLE, red Web, correo electrónico, INTRANET y utiliza una infraestructura de comunicaciones (ADUANETT) que esta en las últimas etapas de su proceso de adecuación para optimizar el uso de la nueva tecnología.

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):

- 1.1 Los PE y POAS toman tiempo para producir los resultados esperados, requieren de estructuras técnicas y cambios culturales sólidos, aun por producirse en la DEI.
- 1.2 El PE perdió rápidamente su relevancia al producirse cambio de autoridades a principios del 2002. En la actualidad una Consultoría del Tesoro de USA avanza un ejercicio conducente a producir un PE y POAS para el periodo 2004-2006.
- 1.3 Las autoridades no han terminado de decidir cual es del modelo de administración tributaria que conviene aplicar en la DEI y continúan elaborando y discutiendo alternativas.
- 1.4 A partir del cambio de autoridades del 2002 se decidió colocar el mando del área aduanera bajo una subdirección creada al efecto.
- 1.5 No se ha consolidado aún los procesos de selección y contratación del personal, tipificados en el Estatuto de Personal. Existe discrecional en las promociones y cancelaciones. La formación, actitud, ética profesional, capacidad y desempeño del puesto no son los factores prevaletientes para garantizar la estabilidad y la carrera laboral. El esquema salarial y otros incentivos laborales no son el resultado de las evaluaciones del desempeño de los empleados.
- 1.6 Las áreas normativas cruzan sus funciones y autoridad por sobre las jurisdicciones y atribuciones de las áreas operativas.
- 1.7 No se ha logrado consolidar la operación de las oficinas regionales Centro Sur y Noroccidental.
- 1.8 No se ha podido establecer la región nororiental.
- 1.9 La DEI no ha sido constante en la aplicación del nuevo Reglamento de Organización y Funciones, y en la actualidad se cuestiona y desea cambiar ese Reglamento. Las autoridades de la institución se encuentran aun en el proceso de decidir cual será la organización y funciones definitivas de muchas de las dependencias y han optado por tratar de obtener nuevas propuestas.
- 1.10 Excesiva rotación de autoridades y empleados, presiones políticas, alta discrecionalidad en los encargados las áreas de recursos humanos, ausencia de la carrera tributaria, carencia de mecanismos efectivos en la evaluación al desempeño y de mecanismos retributivos ligados al rendimiento y dificultades presupuestarias.
- 1.11 Carencias presupuéstales.
- 1.12 Dificultades para obtener localmente capacitación adecuada en el área aduanera y tributaria. La infraestructura académica carece casi totalmente de programas es-

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

PLANEADO	LOGRADO
<p>pecíficos para esas áreas, es débil, desactualizada y poco estructurada.</p> <p>1.13 La institución carece de la estructura organizacional, metodología, mecanismos, personal y herramientas para: seleccionar los candidatos adecuados, practicar las evaluaciones, aseguramiento de las calidades requeridas, y para garantizar la buena impartición de las cátedras y el adecuado aprovechamiento de los alumnos.</p> <p>1.14 Alta rotación de personal ha propiciado la salida de varios empleados de la DEI que fueron capacitados mediante las actividades financiadas por el proyecto. No existen mecanismos de seguimiento y promoción, ligados a la formación obtenida en los programas de capacitación, que incentiven la permanencia del personal favorecido por esos programas.</p>	<p>2.1 Los operativos de fiscalización continúan siendo masivos, no están apoyados por sistemas de planeación y ejecución adecuados y cuentan con poco presupuesto y apoyo automatizado.</p> <p>2.2 Se presentan varios problemas con la calidad y el procesamiento de la información proveniente de las declaraciones en papel, el DET y FENIX aun no se generalizan y necesitan nueva legislación, decisiones administrativas y consolidarse y extender su funcionalidad u cobertura mucho más.</p> <p>2.3 Una porción importante de los grandes y medianos contribuyentes, obligados a presentar su declaración en disquete, continúa presentado sus declaraciones y pagos en papel.</p> <p>2.4 Se manifiestan grandes dificultades en la calidad y oportunidad de la presentación y procesamiento de datos procesados por intermedio del SIT, las producidas por las declaraciones presentadas en los nuevos formatos en papel y el incumplimiento de algunos bancos de digitar datos primarios y secundarios de las declaraciones en papel generadas en papel por el DET.</p> <p>2.5 La coexistencia del DET, FENIX y el método tradicional de presentación de las declaraciones y pagos en papel dificulta la extensión del nuevo sistema, oscurece el control, perjudica y complica el procesamiento y calidad de los datos. Esa dificultad se ve favorecida por la posposición de la discusión y aprobación del Régimen Simplificado y la no existencia de sanciones legales que permitan penalizar a los obligados a utilizar el DET pero que no lo hacen.</p> <p>2.6 Los manuales y procedimientos de auditoria y cobranzas reflejan procedimientos legales poco prácticos.</p> <p>2.7 Se requiere continuar e intensificar el proceso de consolidación del sistema de gestión de expedientes. Asimismo, la DEI sujeta al proceso a peticiones que no deberían sujetarse al mismo o que pudieran atenderse de formas más expeditas; la cantidad y tipos de solicitudes de los contribuyentes excede los 20 mil anuales; resultan engorrosos muchos de los procedimientos legales que la ley o la práctica disponen para la resolución de esas solicitudes.</p>

3.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (<i>outcomes</i>) e impactos iniciales. Considerando los productos (<i>outputs</i>) logrados por el proyecto, en la medida de lo posible, identifique los efectos (<i>outcomes</i>) intermedios y los impactos iniciales logrados hasta el momento	
1	<u>Nuevo Reglamento de Personal</u> 1.1 <u>Efecto intermedio:</u> Se regularizó la situación presupuestal, contractual y salarial de más de 1,600 empleados permanentes y por contratos temporales que laboraban directamente para la DEI, y los aproximadamente 400 que fungían como delegados fiscales, supervisores, guardias y en otros puestos asignados a empresas sujetas a regímenes especiales. 1.2 <u>Impacto inicial:</u> Las relaciones laborales entre la DEI y sus empleados se ejecutan en un contexto más normalizado, mejor estructurado, habiéndose fortalecido significativamente la dependencia funcional y jerárquica de la DEI. Los ingresos provenientes de los pagos efectuados a la DEI por las empresas acogidas a regímenes especiales responden a normas más precisas, se regularizaron y representan una parte importante de los ingresos de la institución.
2	<u>Nuevo Reglamento de Estructura y Funciones de La DEI</u> 2.1 <u>Efecto Intermedio:</u> Se establecieron, estructuraron y equiparon las regionales Centro Sur y Noroccidental de la DEI, constituidas por dependencias administrativas dirigidas a mejorar y aumentar la cobertura de las funciones de recaudación, fiscalización, a apoyar la integración de las áreas tributaria y aduanera, a descentralizar la toma de decisiones y acercar las áreas de atención a la ubicación del usuario. 2.2 <u>Impacto Inicial:</u> En las áreas geográficas integradas en las dos regionales de la DEI, se efectúan operativos de fiscalización al cumplimiento de las obligaciones del ISV que han logrado aumentar las recaudaciones por ese concepto.
3	<u>Sistema de Gestión de Expedientes, SIGEX</u> 3.1 <u>Efecto intermedio:</u> La Gestión de un gran número de las solicitudes presentadas por los contribuyentes a la DEI, se ejecuta en forma computarizada, con apego a los requisitos mínimos, tiempos legales, rutas, controles y otros procesos y procedimientos establecidos por el SIGEX. 3.2 <u>Impacto Inicial:</u> Al final del programa se ha dado una significativa reducción en el número de expedientes extraviados y se manejan y controlan mejor más de la mitad de los 21,000 expedientes que en promedio anual se gestionan en la DEI.
4	<u>Nuevo Contrato Bancario</u> 4.1 <u>Efecto Intermedio:</u> Los bancos aceptaron reducir sus cobros al gobierno por servicios de recaudación, normaron y computarizaron sus servicios de recepción de declaraciones, pagos y control de los informes y envíos de las recaudaciones tributarias correspondientes a contribuyentes seleccionados por la DEI. 4.2 <u>Impacto Inicial:</u> Los pagos efectuados a los bancos por servicios de recaudación se han reducido significativamente y, 15 bancos del sistema reciben y procesan más rápidamente un porcentaje importante de las declaraciones y pagos anuales generados por los contribuyentes.
5	<u>Sistema de elaboración y presentación Declaraciones Electrónicas Tributarias, DET.</u> 5.1 <u>Efecto Inicial:</u> Una apreciable cantidad de contribuyentes y otros interesados conocen y utilizan el DET para efectuar sus declaraciones y pagos. Los contribuyentes no obligados al DET presentan sus declaraciones utilizándolo o por intermedio de los nuevos preimpresos que corresponden a formatos producidos por el DET. 5.2 <u>Impacto Inicial:</u> Un porcentaje significativo de los contribuyentes con mayor incidencia tributaria, utilizan el DET para elaborar y presentar electrónicamente las declaraciones de impuestos y sus pagos, generan menos errores y mejor información tributaria relevante.
6	<u>Sistema para la recepción y el procesamiento bancario de las declaraciones y sus pagos, FENIX.</u>

3.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales.

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

- 6.1 Efecto Inicial: 15 bancos y un número relevante de empleados bancarios conocen y utilizan el FENIX para recibir, procesar y enviar información de recaudación a la DEI, proveniente de declaraciones y pagos efectuados utilizando los formatos generados por el DET.
- 6.2 Impacto Inicial: Aumentos en la calidad y oportunidad de la información de las declaraciones, pagos, y recaudación tributaria remitida por los bancos.
- 7 Otros módulos para el procesamiento de la información de las declaraciones y pagos.
 - 7.1 Efecto Inicial: La DEI utiliza varios módulos complementarios al FENIX para controlar y ordenar el pago de las comisiones a los bancos, obtener estadísticas básicas de las declaraciones y pagos y conciliar las recaudaciones recibidas por el BCH, con las reportadas por los bancos.
 - 7.2 Impacto Inicial: Han mejorado el control del pago de las comisiones a los bancos y la calidad de la información de recaudación utilizada por la DEI.
- 8 Piloto del ETAX:
 - 8.1 Efecto Inicial: La DEI posee el núcleo para el futuro desarrollo de un sistema integral e integrado de administración tributaria, cuenta con los módulos informáticos y los procedimientos iniciales necesarios para realizar mejores funciones de: registros de los datos y del cumplimiento de obligaciones tributarias de los contribuyentes; procesamiento de transacciones y control de los saldos de la cuenta corriente del contribuyente y de las acciones de cobranza efectuadas.
 - 8.2 Impacto Inicial: Se han realizado algunos operativos para el control de omisos.
- 9 Ajustes en los requerimientos y en el desarrollo del COA.
 - 9.1 Efecto Inicial: En el 2003, la DEI utilizó el COA para requerir información de 160 declarantes de los que obtuvo 115 declaraciones y se hicieron algunas actuaciones de fiscalización.
 - 9.2 Impacto Inicial: Ninguno. Los requerimientos de información se suspendieron en el 2004 para: proceder a revisar la calidad de la información obtenida y del procesamiento de la misma; y, para redefinir algunos de los requerimientos iniciales.
- 10 Equipos y programas ofimáticas, desarrollo y operación de bases de datos y aplicaciones, soporte a las redes y comunicaciones.
 - 10.1 Efecto inicial: Las diferentes unidades administrativas de la DEI utilizan microcomputadoras individuales, independientes o conectadas a las redes INTRANET o INTERNET, y el área informática ha modernizado sus plataformas de desarrollo de bases de datos y aplicaciones que operan sobre equipos modernos y actualizados.
 - 10.2 Impacto Inicial: La DEI ha mejorado la calidad y rapidez en las operaciones de soporte, las relacionadas con el cumplimiento de sus funciones principales, y las asociadas a la y utilización del correo electrónico y las redes intranet e INTERNET.
- 11 Red de Comunicaciones
 - 11.1 Efecto Inicial: La redes INTERNET e intranet de la DEI cubren más operaciones de la DEI y brindan los servicios de correo electrónico, acceso a la Web y a la página de la DEI, a las operaciones de SIDUNEA, SIGEX, ETAX y a otras aplicaciones.
 - 11.2 Impacto Inicial: La mayor parte de las transacciones aduaneras ligadas a SIDUNEA se ejecutan más rápidamente y confiablemente; mayores intercambios de información electrónica con los bancos; velocidad y distribución de los trabajos en la DEI mejorada; incremento en la difusión, capacitación y utilización de las diferentes aplicaciones con que cuenta la DEI.

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

1 Nuevo Código Tributario

1.1 Efecto futuro: La ley tributaria incorpora: prácticas de determinación de la renta presunta e imputación de pagos más claras y acordes con las aplicadas internacionalmente; mejores procedimientos e incentivos para el manejo de la cobranza administrativa y coactiva; tipifica y sanciona las faltas y delitos tributarios de manera más clara y adecuada al hecho sancionado.

1.2 Impacto Futuro: Los tiempos y porcentajes de recuperación de cobranzas son mejores a los anteriores a la implantación del nuevo Código; aumentados los ingresos tributarios derivados de imputaciones por renta presunta y de los pagos de las obligaciones por deuda tributaria; las faltas y delitos tributarios se detectan y sancionan más oportunamente.

2 Ley de los Tribunales Fiscales.

2.1 Efecto futuro: Se han establecido tribunales fiscales para resolver los conflictos tributarios.

2.2 Impacto futuro: Los contribuyentes y el fisco acuden a los tribunales fiscales como vía preferente y expedita para la adecuada resolución de sus querellas.

3 Reglamento de registro de impresores y emisores de comprobantes tributarios:

3.1 Efecto futuro: Opera en la DEI el sistema de registro de imprentas y control de comprobantes fiscales. Los impresores se han registrado en la DEI, los emisores producen y entregan comprobantes tributarios ajustados a las formas y procedimientos establecidos en la Ley, y los compradores acuden a los mecanismos de consulta del registro para validar que los comprobantes obtenidos se ajusten a ley y puedan ser utilizados para respaldar créditos y otros reconocimientos tributarios.

3.2 Impacto futuro: Se experimenta una disminución significativa de los créditos fiscales obtenidos mediante la utilización de comprobantes fraudulentos y mejoras en los ingresos tributarios provenientes de mejores auditorías.

3.3 Ley del Régimen Simplificado

3.4 Efecto futuro: Se estableció un tratamiento de recepción de pagos para pequeños contribuyentes, que incentiva también la participación de sectores informales no incorporados, ya que les exime de la obligación de declarar y llevar métodos complicados de contabilidad y registro de transacciones.

3.5 Impacto futuro: Decrementos en los costos y esfuerzos administrativos provenientes de la recepción y control de las declaraciones y pagos de los contribuyentes acogidos al Régimen Simplificado; aumento en la disponibilidad de personal y recursos asignados a la recaudación y control de los contribuyentes con mayor incidencia tributaria; aumento de los montos netos a pagar por concepto de impuestos, debido que las facturas emitidas por los adscritos al Régimen no otorgarán derecho a créditos fiscales.

4 Nuevo Reglamento de Personal

4.1 Efecto futuro: La DEI aplica en toda su extensión el Reglamento.

4.2 Impacto futuro: El profesionalismo, actitud y estabilidad laboral de los empleados de la DEI han mejorado significativamente, como resultado de la correcta aplicación de los procesos de selección, evaluación, contratación, remuneración, promoción y resto de disposiciones laborales.

5 Nuevo Reglamento de Estructura y Funciones de La DEI

5.1 Efecto Intermedio: Se establecieron, estructuraron y equiparon las 3 regionales de la DEI, constituidas por dependencias administrativas dirigidas a mejorar y aumentar la cobertura de las funciones de recaudación, fiscalización, a apoyar la integración de las áreas tributaria y aduanera, a descentralizar la toma de decisiones y acercar las áreas de atención a la ubicación del usuario.

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

5.2 Impacto futuro: Las áreas de recaudación, fiscalización, aduanera y de soporte funcionan más integradamente y eficientemente en todo el territorio nacional. Los ingresos tributarios se han fortalecido y ha mejorado la calidad de los servicios suministrados por la DEI.

6 Sistema de Gestión de Expedientes, SIGEX

6.1 Efecto futuro: Se revisaron, mejoraron e implementaron totalmente los requisitos mínimos, tiempos legales y efectivos, rutas, controles y otros procesos y procedimientos establecidos por el SIGEX. Se implanto la Segunda fase y la Gestión de las solicitudes presentadas por los contribuyentes en las regionales de la DEI, se ejecuta utilizándolo directamente o vía INTERNET.

6.2 Impacto futuro: El gobierno utiliza al SIGEX como modelo para la gestión de expedientes. La DEI redujo el numero anual de expedientes que deben resolverse, acorto el trámite de estos; la gestión se efectúa veloz, simplificada, transparente, estructuradamente.

7 Nuevo Contrato Bancario

7.1 Efecto Futuro: El contrato bancario cubre todas las declaraciones de impuestos y pagos y los bancos del sistema cumplen a cabalidad con el mismo.

7.2 Impacto futuro: La declaraciones y pagos recibidos por los bancos se reciben en la mayoría de sus oficinas, se procesan oportunamente en las casas matrices y se remiten con grados de calidad y oportunidad satisfactorios para la DEI.

8 Sistema de elaboración y presentación Declaraciones Electrónicas Tributarias, DET.

8.1 Efecto Futuro: EL formato magnético del DET y la recepción vía INTERNET, son profusamente utilizados para efectuar las declaraciones y pagos de todos los impuestos y otras obligaciones no tributarias.

8.2 Impacto Inicial: El porcentaje de errores generados por fallas en el llenado de declaraciones y pagos disminuyó apreciablemente, mejorando sustancialmente la calidad de la información tributaria relevante.

9 Sistema para la recepción y el procesamiento bancario de las declaraciones y sus pagos, FENIX.

9.1 Efecto futuro: Los bancos han integrado el FENIX a sus sistemas, sus casas matrices y la mayoría de las sucursales lo utilizan para recibir y procesar las declaraciones y pagos generados por el DET.

9.2 Impacto futuro: Aumentos en la calidad, oportunidad, cobertura geográfica y de rubros incluidos, junto con descensos en los tiempos y costos asociados al procesamiento y remisión de la información de las declaraciones, pagos, y recaudación tributaria.

10 Otros módulos para el procesamiento de la información de las declaraciones y pagos.

10.1 Efecto futuro: La DEI produce información de recaudación de todos los impuestos, con la calidad y oportunidad necesarias y para aplicar un adecuado control sobre el contrato bancario.

10.2 Impacto futuro: Aumentos en la recaudación tributaria, en las posibilidades de detectar y combatir el fraude y la defraudación fiscal junto a una mejor base de sustentación para el análisis y las decisiones de política fiscal.

11 Piloto del ETAX:

11.1 Efecto futuro: La DEI utiliza mejor los módulos informáticos y los procedimientos necesarios para realizar registros de los datos y del cumplimiento de obligaciones tributarias de los contribuyentes; procesar las transacciones y controlar los saldos de la cuenta corriente del contribuyente y las acciones de cobranza efectuadas. Aumenta la integración de los sistemas y adición de nuevas funcionalidades para apoyar la ejecución de las tareas de la DEI.

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

- 11.2 Impacto futuro: Los contribuyentes interactúan mejor con los sistemas de la DEI y perciben que la institución cuenta con sistemas capaces de ejercer un mayor control sobre su desempeño fiscal. La recaudación crece como resultado de acciones de recaudación, fiscalización y cobranzas apoyadas en datos de mayor confiabilidad y oportunidad.
- 12 Ajustes en los requerimientos y en el desarrollo del COA.
- 12.1 Efecto futuro. La DEI recibe y procesa mayor y mejor información de terceros, planifica y ejecuta mejores auditorías utilizando información generada por el COA.
- 12.2 Impacto Futuro: Incrementos en la recaudación generados por auditorías más precisas y por las reducciones en la evasión y defraudación fiscal producidas por la mayor percepción de las habilidades de detección y la capacidad auditora de la DEI.
- 13 Requerimientos y Primer Diseño de I SICOE
- 13.1 Efectos futuros: Se completo el SICOE, con el se asigna y controla los tiempos, ejecutorias y desempeño de las diferentes auditorías y la calidad del trabajo de los auditores.
- 13.2 Impacto Futuro: Los auditores realizan más auditorías, con mayor calidad y eficiencia, con incrementos en la relación entre ajuste efectuado y recaudado.
- 14 Equipos y programas ofimáticas, desarrollo y operación de bases de datos y aplicaciones, soporte a las redes y comunicaciones.
- 14.1 Efecto futuro: Se han estandarizado la plataforma informática, aumentado la calidad, confiabilidad, transportabilidad e integración de los sistemas informáticos aduaneros y tributarios.
- 14.2 Impacto futuro: las mejoras en la calidad de los servicios informáticos de la institución apoyan el uso intensivo de la informática en las operaciones de recaudación, fiscalización, aduanas y de soporte a esas áreas.
- 15 Red de Comunicaciones
- 15.1 Efecto futuro: El personal de la DEI recibe mejores servicios y utiliza más las redes locales e INTERNET, los problemas por virus y debilidades de seguridad han disminuido y esta en alza la cantidad de contribuyentes y otros usuarios que obtienen información y realizan transacciones con los sistemas de la DEI.
- 15.2 Impacto futuro: Establecimiento de oficinas virtuales y otras facilidades relacionadas en la DEI favoreciendo la difusión de la cultura tributaria y la disminución de colas y de efectuar trámites presenciales en la DEI.

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

- 1 Las autoridades de SEFIN reorganizan la Unidad Técnica encargada de revisar los proyectos de ley presentados por la DEI para agilizar sus intervenciones, hacer que se ciña a directrices y actúe menos discrecionalmente.
- 2 Las autoridades de la DEI están dispuestas a aplicar las recomendaciones resultantes en materia de procesos, procedimientos, organizacional y estatutos laborales.
- 3 Nuevos sistemas de administración tributaria (DET, FENIX, otros del ciclo de recaudación, SIGEX, COA, SICOE, ETAX), revisados, ajustados, finalizados, integrados, implantados, ampliados, mejorada su cobertura funcional y geográfica y consolidados.
- 4 Capacitación, reforzamiento, reestructuración o creación de estructuras administrativas de apoyo y supervisión de las operaciones relacionadas con los nuevos sistemas de administración tributaria.

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

- 5 Mejoras en la ejecución de las tareas del proyecto a cargo del área informática, en el desempeño y seguridad de las redes intranet e INTERNET.
- 6 La inclusión y ejecución adecuadas de tareas pendientes del actual, en el nuevo financiamiento del BID y en el Plan Estratégico que elabora la DEI.
- 7 Ajustar la organización, responsabilidades y funciones de los equipos de trabajo encargados de las tareas del proyecto de forma de hacerlas consecuentes con la eficiente gerenciación y ejecución de los proyectos.

3.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión integra del PCR) ¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

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

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

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

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

No se estipuló o calculó TIR para el proyecto.

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

No se estipularon o calcularon indicadores de evaluación económica.

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

[] Muy Efectivo [X] Efectivo [] Poco Efectivo [] Inefectivo

(Explique su calificación)

Los productos logrados contribuyen a modernizar las funciones de recaudación y fiscalización de la DEI, a la vez que le han brindado mejores plataformas organizacionales, de recursos humanos e informáticas. Los productos esperados en distintos componentes se concluyeron o están por hacerlo, quedando pendiente en varios de ellos su aprobación o aplicación, actividades que, en algunos casos, dependen de instancias exteriores a la DEI.

Además, debe considerarse que el programa se diseñó como la continuación de un proyecto anterior y que partió de un diagnóstico incorrecto de éste último: se supuso que el SIT funcionaba correctamente y que su implantación resultaba uno de los objetivos principales del nuevo proyecto. Sin embargo, dicho sistema estaba incompleto, de diseño obsoleto y tecnología desfasada y obligó al diseño y desarrollo de un nuevo sistema. También, se produjeron 18 meses de retraso en el primer desembolso, imputables a dificultades para cumplir precondiciones incluidas.

3.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

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

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

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

1. Análisis de problemas. En el HO-1025, la fase de preparación y definición del proyecto fue breve, con poca participación de la institución, no consideró adecuadamente experiencias de proyectos anteriores, se basó en informes que no reflejaban el estado real del proyecto anterior cuyos objetivos se pretendían consolidar (HO-4886), se establecieron indicadores muy generales e inadecuados. En consecuencia, el marco conceptual del Proyecto resultó inadecuado y débil. El proyecto fue planteado en 1998, como una lista de necesidades para implantar el SIT y suplir las necesidades de capacitación requeridas por el mismo, cuando en la realidad se requería ajustar el diseño y finalizar mucho de su desarrollo.
2. No se establecieron claramente los supuestos de productos a efectos ni se fijaron prioridades iniciales para la ejecución.
3. No se especificaron líneas de base para los productos, efectos e impactos lo que dificulta medir claramente los resultados obtenidos contra los esperados.

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

En el informe inicial se redefinieron prioridades, actividades, efectos e impactos que se revisaban y ajustaban periódicamente en la forma de planes actualizados que normaban la ejecución y se presentaban para conocimiento y aprobación de la DEI y el BID. Además, se consideró necesario redefinir las actividades de la oficina de la unidad ejecutora de proyectos, para dirigirla a ejercer las funciones requeridas para colaborar activamente en la gerenciación del proyecto, en lugar y dejar de ser una simple tramitadora de asuntos con el BID. El **HO-1025** estableció todas las responsabilidades técnicas y administrativas en la DEI y aunque determinó que existiría una Oficina de la Unidad Ejecutora, no determinó claramente las responsabilidades de esta ni que se debía constituir un área encargada coordinar y normar el seguimiento y monitoreo a través de la implementación de un sistema, informático o no en base, al marco lógico establecido.

Recalcaremos que gran parte de las dificultades del Proyecto Modernización de la DEI (HO-1025) derivaron de la inadecuada formulación de sus fases iniciales. En relación con las vicisitudes del HO-1025, apuntaremos que las mismas también se originaron en no haber logrado implementar los procesos demandados para la adecuada gestión de los proyectos.

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

1. Realizar procesos completos y participativos con todos los interesados para la detección de problemas, levantamiento de inventario de necesidades, establecimiento de productos, efectos, resultados, supuestos, efectos e impactos deseados.
2. Incluir los resultados de 1 para ejecutar en forma detenida y completa los procesos de inicio y dimensionamiento de los proyectos requeridos para la adecuada preparación del Marco Lógico. Teniendo mucho cuidado en establecer relaciones claras entre actividades, productos, resultados e impactos.
3. Elaboración del Presupuesto Detallado para financiar esas necesidades, incluyendo duración de las tareas y determinación de los recursos de consultoría nacional e internacional y de materiales exigidos.
4. Recopilación y producción de la información necesaria para elaborar fichas correspondientes a las tareas, actividades y subcomponentes necesarios. Las fichas deberán contener descripciones más o menos pormenorizadas de las tareas a realizar, entregables, indicadores de avance y finalización, recursos necesarios, métodos de

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

- adquisición, relaciones de precedencia y subordinación, prioridades, supuestos y otros.
5. Verificar revisiones constantes de la planeación y definición del alcance del proyecto y las relaciones entre las actividades, productos, resultados, propósito, efectos e impactos.
 6. Revisiones y actualizaciones constantes de tiempos, costos y recursos.
 7. Revisar y ajustar las prioridades, secuencias, duración, costos y riesgos de ejecución.
 8. Planear los controles y aseguramiento de la calidad de las actividades a realizar y los productos a obtener.
 9. Planear los esquemas de comunicación y de responsabilidades en la gestión y ejecución del proyecto.
 10. Identificación y análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos y supuestos.
 11. Planificación de los procesos de ubicación, selección, contratación de consultores y otras adquisiciones.
 12. Plan de respuesta a riesgos.
 13. Planes operativos semestrales.
 14. Análisis, selección y preparación de líneas de base y otros indicadores necesarios para medir el desempeño.

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

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Baja	← [] [] [] [4] →	Alta	[]	N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos	Baja	← [] [] [] [] →	Alta	[X]	N/A
3. Recolección de formación de línea de base de productos	Baja	← [] [] [] [] →	Alta	[X]	N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja	← [] [] [] [] [4] →	Alta	[]	N/A
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados	Baja	← [] [] [] [] [4] →	Alta	[]	N/A
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional	Baja	← [] [] [] [3] [] →	Alta	[]	N/A

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

El Informe inicial y los informes semestrales de avance contuvieron el análisis y los datos necesarios para medir el desempeño de los proyectos aun cuando no se pudieron efectuar comparaciones específicas por no existir líneas de base.

3.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto
Se utilizaron estimaciones de duración y relaciones entre las actividades y productos

3.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto analizados en planes semestrales elaborados en MS Project para cuantificar el desarrollo específico de los diferentes productos. Esas estimaciones se validaban con los consultores y personal de la DEI.

3.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos
Mejorar las métricas de desempeño y cálculo de tiempos de ejecución, riegos y medidas de contingencia. Desarrollar indicadores base para las actividades, productos, resultados, efectos e impactos, revisarlos y ajustarlos periódicamente. Implantar prácticas de control en los ejecutores y obligaciones de reportes adecuados para medir el desempeño individual y por equipos. Establecer un proceso claro de evaluación del desempeño con definición exacta de sus entradas, herramientas, métodos y salidas.

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

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

3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

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

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

1. Mal diseño del proyecto / componentes.
2. Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales.

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

1. La existencia de la oficina del proyecto en la unidad ejecutora y la adecuada interacción con la representación del BID. Posibilitó replantear la ejecutoria del proyecto y mantener su continuidad pese a los 3 cambios de autoridades de la DEI que se dieron en la vida del proyecto.
2. El esfuerzo de los equipos de trabajo y el apoyo a la ejecución de las actividades del proyecto brindada por las autoridades de la DEI y del BID.

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

3.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué

1. Lentos e inadecuados mecanismos de aprobación de las propuestas de ley presentadas por la DEI. Se despojó a muchas de las propuestas de alcance y conte-

- nido inicial aduciendo razones irrelevantes, arbitrarias o que favorecían el interés personal.
2. Responsabilidades en los procesos de desarrollo e implantación de los productos altamente concentrada, con actividades mal diseñadas, exigencias de calidad muy baja y ejecutada sin contar con los recursos suficientes.
 3. Cambios institucionales frecuentes y planeación estratégica incipiente.

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

El compromiso de las autoridades de la institución con los productos del proyecto, permitió que el resto del personal se involucrara directamente en la obtención de los productos. La asistencia oportuna y la flexibilidad mostrada por la regional del BID aseguraron la aprobación necesaria y el acceso oportuno a los recursos del BID. La calidad y el esfuerzo de algunos de los consultores y el equipo de la DEI, permitió definir y desarrollar los productos. La existencia de una oficina en la DEI encargada directamente de la gestión del proyecto, posibilitó la continuación de las actividades requeridas sin los desfases que de otra forma se hubieran presentado al cambiar las autoridades de la DEI. Además, ayudó significativamente en la concretización de varios contratos y convenios importantes, ETAX por ejemplo. El convenio de adquisiciones con el PNUD, permitió agilizar las compras y obtener ahorros financieros favorables.

3.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

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

Título. Reorientación de las funciones de la jefatura de la oficina de la unidad ejecutora.

Conclusión. En proyectos mal diseñados, que serán ejecutados bajo la responsabilidad de unidades ejecutoras con poca especialización en la gerenciación de proyectos, se hace necesario establecer oficinas ejecutoras y coordinadoras de las acciones de planeación, control, ejecución y cierre de actividades requeridas para la adecuada gerenciación del proyecto. El principal problema fue que la medida generó fuerte resistencia en sectores que la interpretaron como una invasión de jurisdicciones, o que asumen que las funciones de gerenciación de los proyectos no pueden ser compartidas o que vieron amenazadas sus influencias o su estatus quo.

Explicación. En los proyectos financiados por el BID en Honduras, la función tradicional de las oficinas de las unidades ejecutoras de los proyectos, ha sido facilitar el papeleo administrativo con el BID y llevar la contabilidad del proyecto de acuerdo a las reglas del convenio de préstamo. En ese contexto, la costumbre es endosarle algunas actividades de planeación a un consultor extranjero que a la vez se encargan tareas asociadas con la obtención de los productos del proyecto. Ese marco administrativo favorece las actuaciones arbitrarias, la influencia excesiva y los juegos de poder entre los involucrados. Ese esquema poco estructurado, propende a causar desorden, oscurece la toma de decisiones, la asignación y adjudicación de poderes y responsabilidades, genera expectativas incorrectas, dificulta la comunicación y, en general, desfavorece la adecuada gerenciación del proyecto.

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

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

Título. Oficinas en las Unidades Ejecutoras con participación activa y clara en la gerencia de los proyectos.

Conclusión. Las unidades ejecutoras hondureñas deben organizar oficinas en forma, con funciones, maneras y los recursos consecuentes con las necesidades de gerencia, ejecución, control y seguimiento de proyectos. Esas unidades deberán involucrarse en todas las etapas de la vida del proyecto, recopilar su historia y desempeño, utilizar metodologías reconocidas y de calidad, efectuar seguimientos permanentes del desempeño y alcances de proyecto, participar en decisiones para adecuar las estrategias del proyecto con la mayor oportunidad y flexibilidad posibles.

Explicación. La ejecución flexible, eficaz y eficiente de proyectos requiere la utilización de prácticas propias de la gestión y gerencia de los proyectos, metodologías sólidas e internacionalmente bien establecidas que propendan a integrarse duraderamente con la institución ejecutora.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

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

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

Explique su calificación

El programa muestra un progreso satisfactorio en la ejecución, en razón del que a la fecha el 100% de los recursos esta comprometidos. Los productos esperados en los diferentes componentes se están concluyendo o quedarán avanzados. El proyecto obtuvo más del 66% de sus productos, con la calidad requerida en sus especificaciones, en tiempos que excedieron el tiempo señalado pero con costos razonables.

3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

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

Area Institucional / Organizacional	Si	No	N/A	Nivel		
				Nacional	Regional	Local
1. Marco legal y regulatorio	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]

Area Institucional / Organizacional	Si	No	N/A	Nivel		
				Nacional	Regional	Local
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
3.3. Capacidad de sistemas de información	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	[X]	[]	[]	[]	[X]	[]
3.5. Servicio al cliente	[X]	[]	[]	[]	[X]	[]
4. Estructura funcional y organizacional	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
5. Planeación	[X]	[]	[]	[]	[]	[X]
6. Presupuestación / gestión financiera	[]	[X]	[]	[]	[]	[]
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	[]	[X]	[]	[]	[X]	[]
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	[]	[X]	[]	[X]	[]	[]
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
10. Adquisiciones	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	[]	[X]	[]	[]	[]	[]

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

1. Nuevo Reglamento de Organización y funciones de la DEI. Establece organización, funciones modernas, integración de áreas aduanera y tributaria y otras condiciones de actuación de la organización.
2. SIGEX. Facilita el control de las solicitudes y las interacciones de los contribuyentes con la DEI.
3. DET, Nuevo Contrato Bancario, FENIX y otros sistemas de recaudación. Modernizan y facilitan la elaboración y el procesamiento de las declaraciones y sus pagos.

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

- 1 Nuevo Reglamento de Personal. Sienta las bases y regulaciones para la adecuada selección, contratación, promociones, derechos, deberes y otros elementos de la carrera profesional del empleado de la DEI. Sustituye un reglamento anterior confuso, en el cual los nombramientos y cancelaciones fueron efectuados por el Ministro y no por el Director de la DEI.
- 2 Plan Estratégico. Existían planes institucionales dispersos y elaborados a solicitud del Ministerio de Finanzas. La metodología ha mejorado y la institución se encuentra elaborando el plan estratégico 2004 al 2006 que responde mejor a sus necesidades.
- 3 La institución posee ahora equipo, bases de datos, aplicativos, paquetes y redes de comunicaciones informáticas modernizados y en mayores cantidades.

3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

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

El proyecto ha fortalecido significativamente las áreas de la organización relacionadas con el proyecto y mejoró el marco regulatorio y legal. Un proceso gradual y duradero de mejoramiento organizacional esta teniendo lugar.

3.3.2. Sostenibilidad del proyecto

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

El proyecto debe continuar siendo un mecanismo para lograr incrementos sostenidos en la recaudación, la fiscalización y mejoras en la gestión tributaria. Para ellos deberían mantenerse en operación los siguientes elementos críticos:

- Contrato bancario, DET, FENIX, otros sistemas relacionados con el ciclo de recaudación.
- SIGEX.
- Reglamentos de Personal y de Organización y Funciones de la DEI.
- El COA
- El SICO.

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

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

3.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad.

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

- 1 El presupuesto anual que el gobierno concede a la DEI es apenas suficiente para pagar la planilla normal y atender gastos corrientes.
- 2 Existen factores políticos, culturales y sociales que dificultan contratar el personal idóneo.
- 3 Las necesidades para el mantenimiento de la infraestructura física de la DEI son fuertes y la institución no cuenta con los medios financieros requeridos para asegurar su sostenibilidad.

3.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad.

Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora. La DEI ha estado a cargo de 3 directores ejecutivos desde que inició el proyecto y todos han otorgado apoyo decidido a sus actividades; aun cuando la frecuencia de esos cambios y algunas actitudes del personal que ha acompañado a esos directores derivaron en algunos obstáculos y retrasos para su adecuada ejecutoria.
2. En lo que resta del año, posiblemente se pongan en vigencia el nuevo Código Tributario y el la Ley de los Tribunales Fiscales. También, resulta plausible que durante ese periodo se ponga en operación el sistema para el registro de impresores y control de la emisión de comprobantes tributarios; con lo cual se podrá dar plena vigencia a la ley del mismo nombre. Asimismo, en setiembre deberán renovarse los contratos de recaudación suscritos con el sistema bancario. Esas cuatro medidas legales asegurarán directamente la sostenibilidad de 4 productos del proyecto y contribuirán a auxiliar la permanencia de otros productos del proyecto.

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

1. Los diferentes directores, la parte ejecutiva y normativa interactuaron directamente con la unidad ejecutora, consultores y eventos del proyecto. Han conocido sus productos y se le han planteado diferentes solicitudes e informes periódicos. Las visitas de funcionarios de la representación y misiones del BID han resultado elementos importantes en el compromiso obtenido.
2. El avance y la sostenibilidad de las propuestas legales resultó posible gracias al apoyo de la Dirección, la utilización de leyes de otros países para producir los primeros documentos de discusión, la activa participación del área legal de la DEI y la contratación de un consultor nacional al que se responsabilizó de adecuar esos proyectos y participar activamente en las discusiones con las unidades técnicas de SEFIN, encargadas de conocer esos proyectos.
3. Se preparó la oficina de la unidad ejecutora, para participar activamente en el proyecto, propendiendo a facilitar grupos de trabajo integrado por consultores nacionales y extranjeros y funcionarios de la DEI. Se logró que los consultores nacionales y los funcionarios involucrados en los productos del proyecto los conozcan ampliamente. Además, se logró incluir los productos del proyecto en el primer plan estratégico de la DEI, práctica común desde entonces y que ayudará

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

a que los productos gocen de sostenibilidad.

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

- 1** Iniciar, definir alcances, planes, ejecuciones, controles y cierres del proyecto utilizando grupos de procesos iterativos, interactivos, flexibles para lograr la gerencia adecuada de las áreas siguientes: dimensionamiento; integración; tiempos; costos y presupuesto; aseguramiento y control de calidad; gerenciación de los equipos y recursos humanos; difusión, comunicaciones y líneas de relación; análisis, calificación, cuantificación y manejo de riesgos; adquisiciones.
- 2** Establecer condiciones en los convenios para auxiliar la sostenibilidad de los productos obtenidos. Por ejemplo:
 - 2.1** Inclusión actividades relacionadas con los productos obtenidos en los planes estratégicos y operacionales de la institución.
 - 2.2** Compromisos de incluir fondos presupuestales para garantizar la sostenibilidad, de aquellos productos obtenidos y que se consideren importantes, durante los 2 o 3 años inmediatamente posteriores a la finalización del proyecto,
 - 2.3** Otorgarle prioridad a los financiamientos, o a la parte de estos, que se destinen a lograr la sostenibilidad de productos obtenidos por proyectos financiados por el BID o que relevantes para alcanzar objetivos estratégicos.
- 3** Velar porque en la definición y ejecución de los productos se realicen todas las actividades necesarias para asegurar su adecuada implementación, la consecución de sus primeros efectos e impactos y la planeación y toma de medidas conducentes a asegurar su sostenibilidad.
- 4** Realizar auditorias efectivas de sostenibilidad e impacto.
- 5** Capacitación y formación continua.

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

- 1** Reglamento con la estructura y funciones de la DEI, revisado e implantado plenamente, incluyendo los manuales detallados de puestos con una clara especificación de líneas de autoridad, perfiles, sueldos y otras características laborales comunes salarios correspondientes. La apertura y funcionamiento de la región nororiental de la DEI. Establecer y poner en vigencia delimitaciones claras de las responsabilidades y jurisdicciones de las áreas normativa y operacional.
- 2** La DEI y el gobierno deben permitir la consolidación de los procesos de selección y contratación del personal, tipificados en el Estatuto de Personal. Liminar la discrecional en las promociones y cancelaciones. Propender a que sen la adecuada formación, actitud, ética profesional, capacidad y desempeño del puesto, los factores pre-valectientes para garantizar la estabilidad y la carrera laboral. Establecer un esquema salarial y otros incentivos laborales producto de las evaluaciones del desempeño de los empleados.
- 3** Poner en vigencia el nuevo Código Tributario, la Ley de Tribunales Fiscales, poner a

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

- funcionar éstos últimos y el sistema de registro y control de la emisión de comprobantes fiscales. Discutir y poner en vigencia la ley del régimen simplificado.
- 4 Capacitar a los personal de las áreas de atención al contribuyente, recaudación, auditoria y cobranzas en los nuevos manuales operaciones y en los módulos del ETAX.
 - 5 Establecer una unidad administrativa encargada de controlar, mejorar y supervisar la gestión de expedientes y el uso del SIGEX. Extender los servicios del SIGEX a las regionales, capacitar, revisar y ajustar los procesos y procedimientos de ese sistema. Continuar e intensificar el proceso de consolidación del sistema de gestión de expedientes. Asimismo, reducir la cantidad de expedientes que la DEI debe procesar, mejorando además, los procedimientos legales que la ley o la práctica disponen para la resolución de esas solicitudes.
 - 6 Establecer un plan director de capacitación. Evaluar y promover a puestos en la DEI que le permitan ejercer los conocimientos adquiridos a los 15 egresados del programa de maestría en Administración Tributaria y otros varios empleados formados en técnicas y funciones gerenciales aduaneras y tributarias.
 - 7 Mejorar las capacidad, actitud y resolver algunos problemas de gerenciación y estructura, manifestados por el departamento de informática. Proseguir, acelerar e intensificar la capacitación en ofimática y en las herramientas y plataformas de desarrollo instaladas en la DEI.
 - 8 Mejorar las operaciones, confiabilidad, rendimiento, seguridad y aumentar la cobertura e integración de las redes ADUANETT, Intranet e Internet y los servicios y aplicaciones que corren sobre estas.
 - 9 Consolidar la capacitación y las operaciones de los módulos del ETAX adquiridos, extender los servicios de ese sistema al resto de regiones y contribuyentes.
 - 10 Ampliar la cobertura del contrato bancario a todos los impuestos y otros ingresos tributarios.
 - 11 Superar los problemas con la calidad y el procesamiento de la información proveniente de las declaraciones en papel, y generalizar, consolidarse y extender la funcionalidad u cobertura del DET y el FENIX. Ajustar y terminar resto de módulos necesarios para cerrar el ciclo de recaudación y realizar todas las acciones administrativas correspondientes al control del cumplimiento del contrato bancario.
 - 12 Concluir el desarrollo del COA y del SICOF y poner en operaciones ambos aplicativos, para mejorar operativos de fiscalización apoyados por sistemas de planeación y ejecución adecuados.

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

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

Los aumentos en la recaudación constituyen el tema central de la política económica hondureña, dependen mucho de las ejecutorias de la DEI, que a su vez descansa y muchos de los efectos e impactos previstos para los productos del proyecto; existen compromisos entre el país y el FMI que contemplan productos del proyecto, el Código y los tribunales fiscales; existe un nuevo convenio que tiene entre sus objetivos ayudar a consolidar los resultados del proyecto actual; los productos del proyecto apoyan esos incrementos y el uso de algunos de ellos se generalizó en la institución y en un segmento importante de contribuyentes,

3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

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

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

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

Planeación, informes, rol de ayuda en gerenciación del proyecto asumido por la coordinación, conocimiento del proyecto, sus objetivos y resultados, eventos de capacitación y difusión, veracidad y honestidad en la presentación de asuntos y solicitudes, misiones de medio término y otras, mantenerse en contacto directo y continuo con la representación del BID, los consultores y equipos de trabajo.

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

Establecer en los convenios que deberán funcionar oficinas en las unidades ejecutoras con participación activa y clara en la gerenciación de los proyectos, organizadas en forma, con funciones y los recursos materiales y humanos, consecuentes con las necesidades de gerenciación, ejecución, control y seguimiento de proyectos. Esas unidades deberán involucrarse en todas las etapas de la vida del proyecto, recopilar su historia y desempeño, utilizar metodologías reconocidas y de calidad, efectuar seguimientos permanentes del desempeño y alcances de proyecto, participar en decisiones para adecuar las estrategias del proyecto con la mayor oportunidad y flexibilidad posibles.

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

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

Entre enero de 1999 y agosto del 2000, las relaciones fueron difíciles debido al incumplimiento de las precondiciones relativas a la puesta en vigencia del estatuto de personal y obstáculos del BID, impidiendo que la DEI pudiera suscribir contrato de adquisiciones con el PNUD. Sin embargo, a partir de entonces las relaciones mejoraron y mantienen un nivel muy bueno.

3.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

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

¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?	<input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Si
¿Para qué fecha está programada?	Fecha comienzo: 17, marzo 2005 6 meses después del cierre del proyecto.
¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?	Fecha terminación: <input checked="" type="checkbox"/> Banco <input type="checkbox"/> Prestatario
¿Cuánto es el costo estimado?	USD\$ <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>
¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post?	<input checked="" type="checkbox"/> Recursos de préstamo BID <input type="checkbox"/> Recursos del Prestatario <input type="checkbox"/> Otra Fuente
Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:	

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

Se requiere capacitación, planeación y armar los esquemas y estructuras adecuadas.

3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

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

- 1 Varias de las dificultades del proyecto provinieron de la que la institución no demarcó claramente las responsabilidades y jurisdicciones de algunos consultores de organismos internacionales, que se consideraron con derecho de fijar las metodologías y agenda que debería seguir el proyecto.

Se requiere cambiar un poco la cultura institucional, muchos de los consultores y funcionarios involucrados en el proyecto parecen pensar que las cosas se solucionan por intermedio de los TORs de los consultores y no creen en estructurar mecanismos que permitan la adecuada gerencia. Se requiere también, que el BID apoye un poco más efectivamente, el establecimiento y operación de los proyectos dentro de los esquemas requeridos para una buena gerencia.

Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

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

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1. Consultorías.	1.238	0.062	0	1.3	1.5188	0.041599	0	1.560399	-22.68%	32.99%	0	-20.03%
2. Agencia de Compras	0	0.080	0	0.08	0	0.089519	0	0.089519	0	-11.90%	0	-11.90%
3. Capacitación	0.150	0	0	0.15	0.149729	0.054067	0	0.203796	0%	N/D	0	-35.86%
4. Equipo	1.226	0.16	0	1.386	1.301454	0.050177	0	1.351631	-10.25%	68.64%	0	2.047%
5. Apoyo General	0	0.095	0	0.095	0	0.202128	0	0.202128	0%	-112.77%	0	-112.77%
6. Publicaciones	0.170	0	0	0.17	0	0	0	0	N/D	0%	0%	N/D
6. Costos Fi-	0.03	0.015	0	0.045	0.03	0	0	0.03	0%	N/D	0%	N/D

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
nancieros												
7. Imprevistos	0.186	0.043	0	0.229	0	0.012507	0	0.012507	N/D	70.90%	0%	94.53%
TOTAL	2.00	-1.55	0	-0.55	-2.00	-5.55	-7.00	-4.55	0%	0%	0%	0%

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

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	(8)- (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
2000					0.0300	0	0	0.0300	n/d
2001					0.2502	0.1291	0	0.3793	n/d
2002					1.0273	0.1588	0	1.1861	n/d
2003					0.5008	0.1001	0	0.6009	n/d
20045					1.1917	0.0621	0	1.2538	n/d
TOTAL					-2.0000	-5.5499	0	-4.5499	n/d

Notas: El convenio no estableció presupuestos anuales para inversión.

Ayuda Memoria

Taller de Cierre Préstamo 1025/SF-HO

Lugar : Oficina de la DEI.

Fecha : 15 de octubre del 2004.

Participantes : Lic. Mario Duarte, Director Ejecutivo de la DEI.
Funcionarios de la DEI (ver Anexo 1).
José Villatoro, Especialista Sectorial, BID.

Objetivos:

Identificar los productos y resultados logrados por el proyecto;

Identificar las tareas críticas pendientes para garantizar la sostenibilidad de aquellos impactos, efectos, productos y acciones iniciados por el proyecto que están generando los beneficios esperados;

Identificar las lecciones aprendidas con la implementación del proyecto;

Tomar las previsiones necesarias para registrar y medir los beneficios futuros generados por el proyecto a través de una futura evaluación ex-post.

Desarrollo:

Inicialmente, por parte del Ejecutor, el Sr. Director de la DEI, Licenciado Mario Duarte, ofreció a los participantes la bienvenida a la reunión, explicando la importancia de la misma, en el sentido de reflejar los logros del proyecto. Seguidamente, por parte del BID, el Especialista Sectorial explicó en detalle los objetivos del taller, resaltando que es un momento de reflexión para hacer un recuento de lo sucedido en la ejecución del proyecto, identificar y hacer público los resultados logrados por el proyecto, así como identificar las áreas críticas para garantizar la sostenibilidad de los resultados, las lecciones aprendidas y tomar previsiones para la evaluación ex post.

Se explicó la agenda a seguir en la reunión (anexo 2) y seguidamente se iniciaron las presentaciones.

El Sr. Otoniel Campos, presentó en detalle el borrador de Memorando del Banco, al respecto surgieron inquietudes de parte del Ejecutor, en cuanto que los resultados mostrados, reflejan que varios indicadores/productos se califican como **no logrado o parcialmente logrado**, cuando en realidad se trabajó en dichos productos, para el caso del Código Tributario, de Ley de Régimen Simplificado y de Actualización del Impuesto sobre la Renta, se concluyeron las propuestas y fueron sometidas a aprobación por parte de SEFIN, sin embargo por razones de ambiente político no fueron aprobadas y sometidas al Congreso Nacional, no obstante como Unidad Ejecutora se cumplió con la responsabilidad a su alcance.

La discusión se orientó a la definición del indicador, ya que algunos contemplan productos que cubren hasta ser “aprobados e implementados” lo cual implica responsabilidades fuera del alcance de la Unidad Ejecutora. Después de un intercambio de opiniones se acordó que es un tema conceptual de definición del indicador, pero que es importante reflejar en el informe el producto logrado.

Al aclarar la situación anterior, la presentación se desarrolló de manera fluida y el Ejecutor está de acuerdo con lo presentado en el memorando del Banco. Resultó interesante el tema de la sostenibilidad de los resultados del proyecto, lo cual en su mayoría serán parte del nuevo programa.

Seguidamente, el Coordinador de la Unidad Ejecutora, Licenciado Leslie Ynestroza presentó el memorando del Ejecutor, desde un principio resaltó las deficiencias en el diseño de la operación, lo cual dificultó la gestión, más sin embargo, a raíz de decisiones tomadas en el tiempo el proyecto se ejecutó con resultados satisfactorios. En la presentación se repitió lo considerado en el memorando del Banco e incorporó algunos aspectos realizados y que no se mostraron en el documento del BID. De manera especial se identificaron productos tales como: manuales y procesos elaborados, otros apoyos a la normativa como el la Ley de Equidad Tributaria, Ley de Equilibrio Financiero, aplicaciones desarrolladas: SIGEX, COA, detalle de equipo adquirido, participación del Departamento de Informática, entre otros. Asimismo resaltó recomendaciones sobre la sostenibilidad de los resultados e identificó impactos intermedios, tales como: ahorro de costos en pago de comisiones a los bancos, reducción de tiempo en consulta a los clientes, mejor atención a los contribuyentes, etc.

Luego cada uno de los Directores de Unidades de la DEI expresó comentarios sobre la gestión del proyecto y como en su área respectiva el proyecto le apoyó y que beneficios ha obtenido y que se debe continuar haciendo para garantizar la sostenibilidad de lo realizado hasta la fecha.

Tomando en cuenta los comentarios del Coordinador de la Unidad Ejecutora y de los funcionarios de la DEI se comentó que era conveniente que todos los elementos realizados por el proyecto se deben mostrar en el informe, por lo tanto se prepararía una nota por parte de la DEI resumiendo los comentarios de los funcionarios lo cual serviría tanto para el PCR del préstamo 1025/SF-HO, como para dar seguimiento con la nueva operación. En anexo 3 se presenta la nota indicada.

Resultaron comentarios finales respecto a la importancia de que en el diseño de toda operación se deben definir los indicadores de manera precisa a efecto de poder medir en el tiempo el logro de los resultados.

En cuanto a la evaluación ex post que se prevé en el contrato de préstamo 1025/SF-HO, se comentó que en vista que en la preparación del programa no se realizó línea base resulta imposible realizar la evaluación, sin embargo comentó que dado que esta por iniciar el nuevo programa 1546/SF-HO, la evaluación se puede realizar con fondos de dicho programa, ya que de alguna manera será la línea base de dicha operación.

Finalmente se comentó que los temas operativos pendientes, relativos con: pago pendientes a contratos con recursos propios, realizar inventario de bienes adquiridos y contratación de firma auditora ya fueron superados.

Conclusiones

El Sr. Director de la DEI expresó que con la ejecución del proyecto se ha mejorado la gestión de la institución, que no existe duda en el cambio institucional, resaltando una serie de logros entre los cuales están:

1. Con el sistema de recaudación FÉNIX se pone a disposición del contribuyente 386 oficinas bancarias para recaudación y se han ahorrado 71 millones de lempiras en 24 meses en pago de comisiones a los Bancos.
2. Implementación del DET ha permitido incorporar a los grandes y medianos contribuyentes al sistema y con DET-FACILITA se incorporaran 15, 000 pequeños negocios. Con el sistema se recauda el 86% de los ingresos tributarios.
3. El SIGEX, permite control de expedientes de los contribuyentes y actualmente se manejan 7,500 expedientes.
4. El sistema E-TAX facilita el servicio a los contribuyentes con información actualizada y permite agilizar la gestión de cobros dando información completa para cobranza.
5. La aplicación de los sistemas facilita la recaudación al grado que en el 2004 se lleva una recaudación sin precedentes, aumento del 42% en la recaudación del impuesto de la renta respecto al año anterior y del 17% para el impuesto sobre las ventas.
6. Se ha profesionalizado la gestión de cobros de deudas atrasadas de los contribuyentes que ha dado como resultado el cobro de 70mm de lempiras.

Asimismo, el Sr. Director manifestó la importancia de que cada una de las áreas trate de mostrar los resultados cuantitativamente, a efecto de mostrar el cambio y mejoría en la gestión institucional lo cual será parte de la evaluación ex post.

Por parte del BID expresamos nuestra satisfacción por el cierre del proyecto y que a pesar de las dificultades presentadas en la ejecución, lo importante son los resultados tangibles en la mejoría de la gestión de la DEI. En cuanto a la evaluación ex post, comentamos que podría ser parte del nuevo programa.

Mario A. Duarte
Director de la DEI

José Villatoro
Especialista Sectorial BID

José Arturo Gómez
Subdirector Técnico DEI