

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

BRASIL

**PROYECTO DE MEJORA DE LA GESTIÓN FISCAL DEL
ESTADO DE PERNAMBUCO — PROFISCO II-PE**

(BR-L1501)

**QUINTA OPERACIÓN INDIVIDUAL DE PRÉSTAMO BAJO LA LÍNEA DE
CRÉDITO CONDICIONAL PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN (CCLIP)
PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN FISCAL EN BRASIL-PROFISCO II
(BR-X1039)**

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Patricia Bakaj (FMM/CBR), Jefe de Equipo; Cristina Mac Dowell (FMM/CBR), Jefe de Equipo Alterno; Fabia Maria de Assis Bueno y Marilia Santos (FMP/CBR), Guillermo Eschoyez y Cristina Celeste Marzo (LEG/SGO); Vanessa Lauar (CSC/CBR); Lorena Kevish (IFD/FMM); Flavio Galvão, Marcio Cracel y Ricardo Gazel (consultores).

De conformidad con la Política de Acceso a Información el presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El presente documento no ha sido aprobado por el Directorio. Si el Directorio lo aprueba con modificaciones, se pondrá a disposición del público una versión revisada que sustituirá y reemplazará la versión original.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO.....	1
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS.....	2
A. Antecedentes, Problemática y Justificación	2
B. Objetivos, Componentes y Costo.....	11
C. Indicadores Claves de Resultados.....	14
II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS	14
A. Instrumentos de Financiamiento	14
B. Riesgos Ambientales y Sociales	15
C. Riesgos Fiduciarios	15
D. Otros Riesgos del Proyecto y Temas Clave del Proyecto	16
III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN.....	17
A. Resumen de los Arreglos de Implementación.....	17
B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados.....	19

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

ENLACES ELECTRÓNICOS	
REQUERIDOS	
1.	Plan de Ejecución Plurianual (PEP) y Plan Operativo Anual (POA)
2.	Plan de Monitoreo y Evaluación
3.	Plan de Adquisiciones
OPCIONALES	
1.	Análisis Económico del Proyecto
2.	Presupuesto Detallado
3.	Matriz de Problemas, Soluciones y Resultados
4.	Informe del Diagnóstico de la Gestión Fiscal
5.	Listado de notas técnicas SEFAZ/PE
6.	Reglamento Operativo del Programa (ROP)
7.	PROFISCO Pernambuco I (2151/OC-BR; BR-L1165)
8.	Desempeño Fiscal de Pernambuco
9.	Filtro de Política de Salvaguardias (SPF) y Formulario de Evaluación de Salvaguardia para la Clasificación de Proyectos (SSF)

ABREVIATURAS	
ATI	Agencia de Tecnología de Información
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCLIP	Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión
CEL	Comisión Especial de Licitación
COFIE	Comisión de Financiamiento Externo del Ministerio de Planificación
COGEF	Comisión de Gestión Hacendaria
CONFAZ	Consejo de Política Hacendaria
EBP	Estrategia del Banco con el País
ECD	Registro Contable Digital
EFD	Contabilidad Fiscal Digital
E-Fisco	Sistema Integrado de Gestión Financiera y Tributaria del Estado de Pernambuco
GPF	Sistema Informático de Gestión de los Procesos Fiscales
ICMS	Impuesto sobre Circulación de Mercancías y Servicios
IFA	Informes Financieros Auditados
JUCEPE	Junta Comercial del Estado de Pernambuco
MD-GEFIS	Madurez y Desempeño de la Gestión Fiscal
MR	Matriz de Resultados
NF-e	Factura Electrónica
NFC-e	Nota Fiscal del Consumidor Electrónica
PA	Plan de Adquisiciones
PAE	Plan de Aceleración de la Ejecución
Pat-e	Proceso Administrativo Tributario Electrónico
PCR	Informe de Terminación del Proyecto
PE	Pernambuco
PEP	Plan de Ejecución Plurianual
PGE	Procuraduría General del Estado
PIB-BR	Producto Interno Bruto Brasileño
PJ-e	Sistema del Tribunal de Justicia del Estado
PME	Plan de Monitoreo y Evaluación
PMR	Informe de Monitoreo del Progreso
POA	Plan Operativo Anual
PROFISCO	Programa de Modernización de la Gestión Fiscal en Brasil
RCL	Ingreso Corriente Neto, por su sigla en portugués
RFB	<i>Receita Federal de Brasil</i>
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SAD	Secretaría de Administración
SCGE	Secretaría de la Contraloría General del Estado
SEF	Sistema de Escrituración Contable y Fiscal
SEFAZ	Secretaría de Hacienda
SEPLAN	Secretaría de Estado de Planificación
SPED	Sistema Público de Contabilidad Digital
SRC	Sistema informático de Restitución y Resarcimiento de los Créditos
TI	Tecnología de la Información
TIR	Tasa Interna de Retorno
TDR	Términos de Referencia
UCP	Unidad de Coordinación del Proyecto
VPN	Valor Presente Neto

RESUMEN DEL PROYECTO
BRASIL
PROYECTO DE MEJORA DE LA GESTIÓN FISCAL DEL ESTADO DE PERNAMBUCO (PROFISCO II-PE)
(BR-L1501)

QUINTA OPERACIÓN INDIVIDUAL DE PRÉSTAMO BAJO LA
LÍNEA DE CRÉDITO CONDICIONAL PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN (CCLIP)
PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN FISCAL EN BRASIL – PROFISCO II
(BR-X1039)

Términos y Condiciones Financieras				
Prestatario: Estado de Pernambuco			Facilidad de Financiamiento Flexible^(a)	
Garante: República Federativa del Brasil			Plazo de amortización:	25 años
Organismo Ejecutor: Estado de Pernambuco, a través de su Secretaría de Hacienda (SEFAZ)			Período de desembolso:	5 años
			Período de gracia:	5,5 años ^(b)
Fuente	Monto (US\$)	%	Tasa de interés:	Basada en LIBOR
BID (Capital Ordinario):	37.000.000	90	Comisión de crédito:	^(c)
			Comisión de inspección y vigilancia:	^(c)
Local:	7.400.000	10	Vida Promedio Ponderada (VPP):	15,25 años
Total:	44.400.000	100	Moneda de aprobación:	Dólares de los Estados Unidos de América
Esquema del Proyecto				
<p>Objetivo del proyecto/descripción: El objetivo del proyecto es contribuir a la sostenibilidad fiscal del Estado a través de: (i) la modernización de la gestión hacendaria; (ii) la mejora de la administración tributaria; y (iii) la mejora de la gestión del gasto público.</p> <p>El presente proyecto es la quinta operación individual de préstamo bajo la CCLIP PROFISCO II (BR-X1039), aprobada por el Directorio Ejecutivo mediante Resolución DE-113/17.</p>				
<p>Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento:</p> <p>(i) adhesión por parte del prestatario al Reglamento Operativo del Programa (ROP), previamente aprobado por el Banco para todas las operaciones individuales bajo la CCLIP PROFISCO II; y (ii) la constitución de la Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP), y la designación de sus miembros (¶3.6). Para condiciones contractuales especiales de carácter fiduciario ver ¶4.1 del Anexo III.</p>				
<p>Condiciones contractuales especiales de ejecución: Antes de iniciar la ejecución de actividades cuyos productos estén destinados a la Procuraduría General del Estado (PGE), a la Secretaría de Administración (SAD), a la Secretaría de la Contraloría General del Estado (SGCE) o a la Junta Comercial del Estado de Pernambuco (JUCEPE), la SEFAZ deberá firmar instrumentos de cooperación con los respectivos entes, para establecer los roles y responsabilidades de estos entes durante la ejecución de las actividades respectivas (¶3.5).</p>				
Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna.				
Alineación Estratégica				
Desafíos^(d):	SI <input type="checkbox"/>	PI <input checked="" type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>	
Temas Transversales^(e):	GD <input type="checkbox"/>	CC <input type="checkbox"/>	IC <input checked="" type="checkbox"/>	

- ^(a) Bajo los términos de la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1) el Prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones en el cronograma de amortización, así como conversiones de moneda y de tasa de interés. En la consideración de dichas solicitudes, el Banco tomará en cuenta aspectos operacionales y de manejo de riesgos.
- ^(b) Bajo las opciones de reembolso flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FFF), cambios en el periodo de gracia son posibles siempre que la Vida Promedio Ponderada (VPP) Original del préstamo y la última fecha de pago, documentadas en el contrato de préstamo, no sean excedidas.
- ^(c) La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.
- ^(d) SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).
- ^(e) GD (Igualdad de Género y Diversidad); CC (Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental); y IC (Capacidad Institucional y Estado de Derecho).

I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

A. Antecedentes, Problemática y Justificación

- 1.1 El presente proyecto es la quinta operación individual de préstamo bajo la Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión (CCLIP) PROFISCO II (BR-X1039) que el Gobierno de Brasil solicitó al Banco¹, con miras a consolidar los avances alcanzados por la CCLIP-PROFISCO I (BR-X1005) y dar continuidad a la modernización de la gestión fiscal de los estados.
- 1.2 **Aspectos económicos y fiscales de Brasil.** Brasil enfrenta desafíos importantes para mantener su economía en una senda de crecimiento sostenible. El Producto Interno Bruto Brasileño (PIB-BR) se contrajo 3,8% en 2015 y 3,5% en 2016, y creció solo 1,1% en 2017². La recuperación económica empezó, con proyecciones de crecimiento de 1,9% para 2018 y 2,1 para 2019³.
- 1.3 El declive de la actividad económica causó una caída significativa en los ingresos del sector público consolidado, de alrededor de dos puntos porcentuales del PIB-BR entre 2013 y 2016⁴. A pesar de esta tendencia a la baja en la recaudación, los gastos públicos crecieron sostenidamente durante este periodo, pasando de representar 37,4% del PIB-BR en 2013 a 41,6% en 2016. Por consiguiente, el resultado primario se deterioró en años recientes en comparación con periodos anteriores, pasando de un superávit primario de 3,4% del PIB-BR en promedio entre 2002-2008, a 1,3% entre 2009-2015. En 2016 el déficit primario llegó a 2,5% del PIB-BR⁵, esperándose que el país alcance nuevamente un superávit primario estructural sólo hasta el 2019⁶. Asimismo, la deuda pública aumentó en casi un tercio en tres años, desde 60,2% del PIB-BR en 2013 hasta 78,3% en 2016, y previéndose que alcanzará 81,2% en 2021⁷.
- 1.4 Este escenario recesivo ha afectado negativamente el desempeño fiscal de los estados. La recaudación tributaria disminuyó del 7,6% del PIB-BR en 2008 al 6,9% en 2015. El Impuesto sobre Circulación de Mercancías y Servicios (ICMS), principal fuente tributaria de los estados cayó un 6% en términos reales, en promedio, pasando de representar 6,7% del PIB-BR en 2013 a 6,5% en 2015. Asimismo, las transferencias del Gobierno Federal a los estados se redujeron en este mismo periodo de 2,9% del PIB-BR a 2,5%⁸.

¹ [Oficio del Ministro de la Hacienda](#). El proyecto cuenta con una recomendación favorable de la Comisión de Financiamientos Externos (COFIE), N°02/121. En enero de 2018 COFIE aprobó el aumento del monto del préstamo a US\$37 millones y la contrapartida para US\$7,4 millones.

² [IBGE, 2018](#).

³ [FMI, 2018](#). El reporte de mercado [Focus](#) del Banco Central de Brasil, del 5 de febrero de 2018, proyecta una expectativa de crecimiento del PIB de 2,7% y 3% para 2018 y 2019, respectivamente.

⁴ [World Economic Outlook, IMF, 2017](#)

⁵ La volatilidad macroeconómica ha obligado a las autoridades a realizar revisiones de las metas del resultado primario dentro de los ejercicios fiscales 2016 y 2017. [IFI, 2017](#).

⁶ [FMI, 2017](#).

⁷ [IFI, 2017](#).

⁸ [STN, 2016](#).

- 1.5 Mientras los ingresos estatales se debilitaron, los gastos corrientes crecieron de forma sostenida, empujados por la expansión de los gastos en personal, los cuales pasaron de representar 10,2% del PIB-BR en 2011 a 10,9% en 2015⁹. Por su parte, la inversión cayó 16% en promedio en términos reales entre 2013-2016. Así, el resultado primario se deterioró a partir de 2012, registrándose déficits primarios en tres de los últimos cuatro años. En 2016, 10 de los 27 estados tuvieron déficits primarios¹⁰.
- 1.6 **Contexto fiscal de Pernambuco.** La crisis económica del país generó un deterioro en las cuentas públicas del estado, conforme presentado en el [Desempeño Fiscal de Pernambuco](#). La tasa de crecimiento real del PIB-PE pasó de 4,5% en 2011 a -4,2% en 2015, presentando una nueva caída de -3,5% en 2016. Esto afectó de forma importante la recaudación del ICMS, el cual representa aproximadamente el 82% de los ingresos tributarios del estado. La recaudación del ICMS tuvo una fuerte contracción, pasando de 15,57% del PIB en 2011 a 10,44% del PIB en 2016).
- 1.7 El impacto de la crisis económica en la recaudación federal y los cambios en la política fiscal del Gobierno Federal también afectaron el volumen de ingresos compartidos con los gobiernos estatales. El volumen de recursos de transferencias al estado disminuyó de 12,10% del PIB en 2011 a 7,95% del PIB en 2016, representando una diferencia de 4,15 puntos del PIB.
- 1.8 En este contexto de menores ingresos, el estado introdujo medidas de contención del gasto¹¹, las cuales lograron disminuir los gastos totales de 34,5% del PIB en 2011 a 23,51% del PIB en 2016. Esto fue resultado de una reducción de los gastos corrientes, que pasaron de 26,15% del PIB en 2011 a 18,78% del PIB en 2016 y en particular de una importante reducción en los gastos de personal de 13,01% del PIB en 2011 a 9,82% del PIB en 2016. Asimismo, parte de los buenos resultados obtenidos fueron consecuencia de un significativo recorte de la inversión pública, que cayó de 3,09% del PIB en 2011 a 0,89% del PIB en 2016. Este bajo dinamismo de la inversión disminuyó progresivamente la capacidad del estado para proveer bienes en la cantidad y calidad requerida por sus ciudadanos. Para incrementar la inversión pública el estado necesita mejorar su planificación fiscal, ampliar sus ingresos propios y mejorar la calidad de los gastos, que son acciones apoyadas por el proyecto.
- 1.9 En los años 2013 y 2014, PE presentó déficit primario en torno de 1,2% del PIB. Ya en los años 2015 y 2016 las medidas para contención de los gastos permitieron revertir esta situación y PE pasó a presentar superávit primario de 0,1% y 0,5% del PIB-PE, respectivamente. El estado presenta un nivel bajo de endeudamiento: la deuda consolidada neta representó 61% del Ingreso Corriente Neto (RCL, por su sigla en portugués) en 2016, nivel inferior con respecto al promedio del 70% registrado por los estados y al límite de 200% de la RCL. En 2017 estaba previsto resultado primario negativo de 0,8% de los ingresos primarios y las proyecciones del estado indican déficit primario en 2018 de cerca de 0,4% de los

⁹ [Rossi, 2016.](#)

¹⁰ [STN, 2017.](#)

¹¹ Plan de Contención de los Gastos (Decreto N°41.466, de 2 de febrero de 2015) y Plan de Monitoreo de los Gastos (Decretos N°42.601, de 26 de enero 2016 y N°44.279, de 3 de abril 2016).

ingresos primarios y una pequeña recuperación en 2019, con superávit de 0,87 de los ingresos primarios.

- 1.10 **Justificación.** Las dificultades macroeconómicas del país y el deterioro en las cuentas públicas del estado ponen de relieve la necesidad de implementar nuevas intervenciones de modernización de su gestión fiscal, con el objetivo de mantener el equilibrio de las cuentas públicas y consolidar su sostenibilidad fiscal. Además, son necesarios enfoques nuevos y complementarios para potenciar el desempeño fiscal de Pernambuco. El [PROFISCO I-PE](#) hizo un énfasis fuerte en mejorar la administración tributaria y promovió la integración del fisco estatal con otros niveles de gobierno con la actualización del Sistema de Escrituración Contable y Fiscal del Estado (SEF). Por su parte, el presente proyecto profundizará estas mismas líneas de acción y además promoverá: (i) el fortalecimiento de la administración del gasto público; (ii) la migración de la escrituración fiscal digital del estado del SEF hacia al Sistema Público de Contabilidad Digital (SPED), así como el aprovechamiento del SPED y de las tecnologías digitales; y (iii) la simplificación del cumplimiento tributario mejorar el ambiente de negocios.
- 1.11 La efectividad y eficiencia de las instituciones públicas se limita por restricciones que enfrentan los empleados públicos que las conforman, el acceso a las tecnologías de la información, la disponibilidad de recursos financieros, y el marco legal (Arenas de Mesa, 2016, Finan et al., 2017). En este sentido, la Secretaría de Hacienda (SEFAZ) necesita atender debilidades remanentes que limitan su desempeño. En términos de recursos humanos¹², la SEFAZ cuenta con una nómina de 1.202 cargos y 208 cargos comisionados. Para la planificación y gestión de sus recursos humanos, no obstante, la SEFAZ no posee un modelo de gestión, ni procedimientos de evaluación y dimensionamiento de la fuerza de trabajo que permita cuantificar y conocer los perfiles y composición de su personal, por lo que la asignación de los servidores no atiende a las necesidades actuales y futuras y no permite direccionar la capacitación con base en competencias¹³. A su vez, a pesar de que el 31% de los funcionarios en ejercicio ya pueden jubilarse, no se ha implementado un programa de transferencia de conocimiento ni de formación continuada, lo que genera un riesgo de discontinuidad de los servicios. La SEFAZ, tampoco cuenta con perfiles identificados para elaborar programas de capacitación que atiendan los nuevos procesos ni para elaborar programas de transferencia de conocimiento.
- 1.12 En cuanto a las restricciones de infraestructura tecnológica¹⁴, aunque el parque tecnológico de la SEFAZ ha sido modernizado en 2016 con 465 nuevas *notebooks*, 801 monitores de videos y 904 micro computadoras, está todavía presenta un número considerable de equipamientos obsoletos, representando aproximadamente 38% del total de micro computadoras existentes. Adicionalmente, la plataforma tecnológica hoy es insuficiente para atender la necesidad de protección y recuperación de datos e información y garantizar su integridad, así como para satisfacer las nuevas demandas por nuevas tecnologías y procesamiento de grandes volúmenes de datos¹⁵. También existen deficiencias,

¹² SEFAZ (2017) [Nota Técnica P1.2.1](#).

¹³ SEFAZ (2017) Ninguna unidad tiene su personal de planta dimensionado según los requisitos de los procesos de trabajo.

¹⁴ SEFAZ (2017) [Nota Técnica P1.3.1](#).

¹⁵ En 2017 el sistema e-Fisco quedo indisponible en media 3h30min por mes (Fuente: Informe SEFAZ/STI).

restricciones y obsolescencia del *software* de monitoreo de redes, servidores y sistema, provocando retrasos en los tiempos de respuesta y aumento del tiempo de procesamiento de los servicios.

- 1.13 Finalmente, con relación al marco legal, cabe mencionar que existe una importante precariedad en las reglas de concesión y acompañamiento de los incentivos fiscales (exenciones). Esto es resultado de insuficiencia de controles, deficiencia de sistemas, y debilidad de planificación. Existen dos mil empresas que disfrutaban de incentivos fiscales; sin embargo, no es posible detectar y notificar de forma automática cuando ocurre un incumplimiento de las reglas estipuladas.
- 1.14 Existen otros desafíos importantes para fortalecer la sostenibilidad fiscal de Pernambuco, los cuales fueron identificados mediante la aplicación de la metodología de evaluación de la Madurez y Desempeño de la Gestión Fiscal (MD-GEFIS)¹⁶ y la elaboración de Notas Técnicas preparadas por las áreas corporativas de la SEFAZ¹⁷. Un diagnóstico más específico de la gestión fiscal del estado presenta tres problemas específicos:
- 1.15 **En la gestión hacendaria**, de los procesos corporativos de la SEFAZ relacionados con su gobernanza, su gestión estratégica, del personal, y de la tecnología, presentan un nivel insuficiente de desarrollo e integración. Las causas asociadas a este problema específico son:
 - a. Dificultad de las diversas áreas de la SEFAZ en el alcance de las metas estratégicas planificadas¹⁸, debido a: (i) que el marco estratégico no cuenta con indicadores y metas definidas, generando dificultades para acompañar de forma oportuna la planificación estratégica y la ejecución de proyectos¹⁹. Así como es bajo el intercambio e integración de la información hacendaria entre los niveles estratégicos de gobierno; y (ii) la dificultad en la ejecución de las actividades hacendarias relacionadas con los procesos administrativos y financieros.
 - b. Ineficiente aprovechamiento de la fuerza de trabajo²⁰, debido a: (i) deficiencias en los procedimientos de gestión para el desarrollo de los recursos humanos, referentes al mapeo de competencias y la evaluación de gestores y funcionarios, así como la baja automatización de los procedimientos de gestión del personal; y (ii) metodología de capacitación desactualizada y que no está basada en las competencias.

¹⁶ Esta metodología fue desarrollada por el Banco, la Comisión de Gestión Hacendaria (COGEF) y Consejo de Política Hacendaria (CONFAZ) para evaluar el nivel de madurez de los procesos de gestión fiscal de los estados.

¹⁷ [Conjunto de 27 notas técnicas preparadas por las áreas corporativas de la SEFAZ.](#)

¹⁸ SEFAZ (2017). En el periodo de 2013-2016 el promedio de cumplimiento de las metas estratégicas fue de 54,5%.

¹⁹ MD-GEFIS:23. La SEFAZ no define indicadores de resultado para la verificación del cumplimiento de cada uno de sus objetivos estratégicos ni las metas asociadas a los indicadores de resultado de los objetivos estratégicos.

²⁰ SEFAZ (2017) .Ninguna unidad tiene su personal de planta dimensionado según los requisitos de los procesos de trabajo.

- c. Alto riesgo de indisponibilidad de los sistemas informatizados y de pérdida de datos hacendarios²¹, debido a: (i) inadecuados instrumentos y procedimientos de contingencias en caso de fallas o desastres; (ii) insuficiencia en el monitoreo del desempeño de los sistemas y de la disponibilidad de los servicios en contraste con la creciente demanda de nuevas tecnologías y del aumento del volumen de datos; y (iii) infraestructura de *hardware* insuficiente para atender las nuevas demandas de modernización fiscal del estado.

1.16 **En la administración tributaria**, el desempeño recaudatorio es limitado en relación con su potencial²² y la complejidad en el cumplimiento tributario afecta negativamente el ambiente de negocios y le resta competitividad al estado²³. Esto es resultado de pérdida de recaudación proveniente de una inadecuada estimación, planificación y acompañamiento de los incentivos fiscales (exenciones), debido a: (i) el proceso de asignar concesiones y su acompañamiento es ejecutado en la casi totalidad a través de tramitación basado en papel²⁴; y (ii) la dificultad para estimar la renuncia fiscal real (gasto tributario), así como los beneficios y pérdidas provenientes de una concesión fiscal²⁵.

- a. Dificultad para el contribuyente para realizar de forma eficaz y oportuna los procedimientos y obligaciones principales de la administración tributaria, debido a: (i) información sobre el registro de contribuyentes está dispersa en diversas bases de datos, muchas veces incompatibles y no integradas²⁶; además, existe dificultad para integrar la información de personas jurídicas cuya matriz se encuentre en otro estado, lo que genera demora en la concesión, modificación o eliminación de un registro del contribuyente; (ii) baja integración de los datos del SPED con las demás declaraciones estatales²⁷; y (iii) dificultad en el pago de los impuestos al comercio exterior²⁸.
- b. Pérdida de recaudación y elevado costo en la fiscalización de fronteras en el actual modelo de fiscalización de Pernambuco²⁹, debido a: (i) el modelo I de

²¹ SEFAZ (2017). En 2016 el promedio de indisponibilidad del sistema e-Fisco fue de tres horas y media por mes.

²² Se presentó un *gap* tributario del país en el ICMS de 34% de la recaudación potencial 2009-2014. Se estima que en Brasil la evasión fiscal representa 7,6% PIB-BR. [SINPROFAZ, 2016](#).

²³ Pernambuco ocupó la posición 13 entre los 27 Estados y el DF en el [Ratio de Competitividad](#) en 2016, alcanzando una puntuación de 50,03, bien abajo del promedio de 64 de los estados mejor posicionados. En Brasil se gasta 2.038 horas/año para el cumplimiento tributario mientras el promedio regional es de 564 horas. No hay datos específicos para Pernambuco. [Banco Mundial, 2017](#).

²⁴ SEFAZ (2017). Más de 2.000 contribuyentes reciben incentivos fiscales, en el ámbito de más de diez programas diferentes, y solamente parte de ellos son registrados en el sistema de control y este sistema no está integrado al e-Fisco.

²⁵ SEFAZ (2017). No es posible detectar y notificar de forma automática un contribuyente que no cumpla las reglas de los incentivos concedidos.

²⁶ SEFAZ (2017). Las bases de datos de registro del estado no están integradas con la RFB. El contribuyente tiene que comparecer a por lo menos seis entidades gubernamentales para registrar una empresa (Junta comercial, alcaldía, RFB, bomberos, vigilancia sanitaria, y SEFAZ).

²⁷ SEFAZ (2017). Existen por lo menos cinco declaraciones que el contribuyente tiene que llenar para cumplir con sus obligaciones, cuando esto podría ser hecho en una única declaración.

²⁸ SEFAZ (2017). La SEFAZ no está integrada con la RFB para recibir información de la declaración de importación (DI). El cálculo del ICMS de importación puede llevar hasta tres días para ser realizado.

²⁹ SEFAZ (2017). Existen diez puestos fiscales, solamente en la frontera con Alagoas, donde circulan mensual aproximadamente 130.000 cargas (camiones), con 600.000 documentos fiscales.

fiscalización del estado no utiliza plenamente la información disponible en los documentos electrónicos para combatir la evasión fiscal, ni cuenta con tecnología adecuada para la fiscalización física de las cargas³⁰; y (ii) la selección de cargas a ser fiscalizada no cuenta con herramientas apropiadas para la gestión de riesgo, tampoco cuenta con inteligencia artificial para identificar solamente los posibles evasores.

- c. Baja eficiencia en la recuperación del crédito tributario, debido a: (i) insuficiente integración en la cobranza de crédito entre la SEFAZ y la Procuraduría General del Estado (PGE)³¹; (ii) deficientes procesos y sistemas de apoyo a la cobranza de primera y segunda instancias, y la PGE (Judicial)³²; (iii) significativos retrasos por la SEFAZ en las decisiones judiciales en materia tributaria; (iv) ineficiencia en la gestión de los procesos de restitución y resarcimiento al contribuyente; y (v) baja integración entre los Sistemas de Automación Judicial (SAF) de la PGE, sistema de Proceso Administrativo Tributario Electrónico (Pat-e) de la SEFAZ, y el sistema del Tribunal de Justicia del Estado (PJ-e).
- d. El modelo actual de la factura fiscal al consumidor es deficiente³³, debido a: (i) imposibilidad de extraerse información fiscal a partir de sus datos; (ii) insuficiencia de la infraestructura de almacenamiento; y (iii) deficiencia en los instrumentos de tratamiento y cruce de la información proveniente de la factura fiscal al consumidor.

1.17 En la administración financiera, carece de instrumentos eficaces para la generación de información presupuestaria, financiera y patrimonial, confiable y oportuna, para la toma de decisiones y optimización del uso de los recursos públicos³⁴. Las causas asociadas a este problema específico son:

- a. Baja eficiencia en la gestión financiera del estado, debido a: (i) deficiencias en el control entre los límites de la programación financiera y el flujo de pagos³⁵; y (ii) ineficiencias en el proceso de cuentas a pagar de las facturas debidas a los proveedores del estado³⁶.

³⁰ SEFAZ (2017). Por la debilidad de las herramientas de fiscalización hay una substancial digitación de documentos en puestos fiscales. En otros estados que implantaron sistemas modernos, la digitación de documentos fue eliminada.

³¹ SEFAZ (2017). La recuperación promedio en el periodo 2010-2016 de la deuda administrativa fue de 9,2% (1ª instancia) y de la deuda activa (Judicial) fue de 1,3%.

³² SEFAZ (2017). El proceso de inscripción de la deuda activa es manual. En el periodo 2014-2016 ocurrieron 6,015 procesos con recursos por cobranza indebida. La estimativa de error en el cálculo de interés y multas es de R\$130 millones anuales.

³³ SEFAZ (2017). La recaudación proveniente del comercio de ventas por menor viene presentando disminuciones sucesivas de aproximadamente 10% anuales en el periodo 2012-2015.

³⁴ SEFAZ – Balance General del Estado - En 2016 la discrepancia entre el presupuesto planificado y el ejecutado fue de 3,1% mientras que el estándar internacional definido en el PEFA recomienda un máximo de 5%.

³⁵ SEFAZ (2017). En 2016, la divergencia mensual promedio entre los gastos presupuestarios y los gastos del flujo de caja fueron de R\$15 millones. Mientras que en la conciliación bancaria presentó un promedio de error de R\$2 millones diarios.

³⁶ SEFAZ (2017). El proceso está precariamente automatizado y las Facturas de los proveedores tienen que ser digitadas. En 2016, fueron digitados 300.000 documentos en las unidades gestoras del estado.

- b. El estado no controla de forma eficiente las transferencias realizadas a través de convenios y asociaciones con municipios y entidades filantrópicas, debido a: (i) deficiencias en los procedimientos y mecanismos informatizados de control³⁷; y (ii) ineficiencias en el acompañamiento de los casos de no ejecución o ejecución parcial de las asociaciones que resultan en devolución de recursos³⁸.
- c. La gestión contable-financiera de la nómina de la administración indirecta y del patrimonio del estado es deficiente, debido a: (i) el registro (*bookkeeping*) de la contabilidad de la nómina es realizada manualmente y sin estandarización contable, generando errores en los informes fiscales del estado³⁹; y (ii) la información patrimonial inmueble del estado está substancialmente desactualizada y no se integra con el sistema contable del estado⁴⁰.
- d. Ineficiencia en el proceso de gestión de la deuda pública, debido a que no es posible llevar a cabo, de forma oportuna y sistematizada, los cálculos de los servicios de los contratos de la deuda, ni tampoco efectuar proyecciones de mediano y largo plazo de la evolución de la deuda⁴¹.
- e. Imposibilidad de cuantificar los costos de los servicios públicos, lo que dificulta la toma de decisiones gerenciales⁴², debido a: (i) la información sobre los costos de los servicios públicos está dispersa en las diversas secretarías; y (ii) la baja capacidad institucional en lo referente a los temas de costos públicos.

1.18 Experiencia del Banco en el País. El Banco ha apoyado varias operaciones orientadas a la mejora de la gestión fiscal en Brasil, especialmente al nivel estatal mediante el Programa Nacional en Administración Fiscal para los Estados Brasileños (PNAFE 980/OC-BR) y la CCLIP-PROFISCO I (BR-X1005). También apoyó el Proyecto de Modernización Fiscal del Estado de São Paulo, el Proyecto de Modernización y Transparencia de la Gestión Fiscal del Estado de Bahía⁴³ y los Proyectos para la Consolidación del Equilibrio Fiscal de los Estados de Amazonas, Alagoas, Bahía, Pernambuco y Rio Grande do Sul⁴⁴. En otros niveles de gobierno, apoyó el Proyecto de Modernización Fiscal de la *Receita* Federal de

³⁷ SEFAZ (2017). El tiempo medio para la consolidación de los saldos de convenios y asociaciones es de 80 días.

³⁸ SEFAZ (2017). Entre 2008-2017 fueron devueltos R\$256,5 millones.

³⁹ SEFAZ (2017). Ninguna unidad ejecutora de la administración indirecta dispone de sistema para registrar su nómina automáticamente en la contabilidad del estado.

⁴⁰ SEFAZ (2017). 95% de las bases de datos patrimoniales están desactualizadas. 20% de las direcciones de los inmuebles presentan errores.

⁴¹ SEFAZ (2017). 300 contratos son calculados mensualmente en planillas electrónicas, por el monto de alrededor de R\$12 billones.

⁴² SEFAZ (2017). No se conocen los costos de los servicios llevados a cabo por el estado.

⁴³ 1727/OC-BR.

⁴⁴ Programas basados en políticas: 2081/OC-BR; 2841/OC-BR; 2850/OC-BR; 3039/OC-BR; 3061/OC-BR; 3138/OC-BR; y 3139/OC-BR.

Brasil (RFB)⁴⁵ y el Programa de Modernización de la Gestión Administrativa y Fiscal de los Municipios (PNAFM I, II y III)⁴⁶.

- 1.19 De acuerdo con la evaluación intermedia de la CCLIP-PROFISCO I⁴⁷, la recaudación del ICMS como porcentaje del PIB creció más en los estados con un proyecto PROFISCO cuya ejecución estaba más avanzada que en los otros estados con nivel de ejecución bajo. Entre 2009 y 2013, dicha diferencia en la recaudación fue de un 6%, en promedio.
- 1.20 De acuerdo con el Informe de Terminación de Proyecto (PCR)⁴⁸ del PROFISCO I-PE, el proyecto fue clasificado como probable en el Objetivo de Desarrollo, satisfactorio en el Progreso en la Implementación, y probable en la Sostenibilidad. El proyecto cumplió el 100% de las tres metas de impacto y el 73% (8) de las once metas de resultado planificadas. En cuanto a las 46 metas de productos planificadas, el proyecto cumplió plenamente con 41 metas (89%), 3 metas fueron alcanzadas parcialmente, y solo dos no fueron alcanzadas. En cuanto a la implantación de acciones de innovación, el SEF con énfasis en la Factura Fiscal Electrónica (ventas por mayor) fue sin duda el elemento fundamental para una eficiente selección de contribuyentes y aumento en la precisión de las acciones de fiscalización. En vista de los buenos resultados obtenidos a partir de una considerable inversión en tecnología, el proyecto actual seguirá apoyando al estado en la extensión y mejora de estas soluciones, principalmente al perfeccionamiento de la Factura Fiscal Electrónica a las ventas por menor (consumidor final).
- 1.21 **Lecciones aprendidas de las operaciones en el país.** Entre las principales lecciones aprendidas con los programas anteriores, incluidas las del PROFISCO I-PE (2151/OC-BR), se destacan:
 - a. La necesidad de abordar la problemática de la gestión fiscal a través de acciones integrales y la falta de un instrumento para identificar dichas soluciones innovadoras, considerando las mejores prácticas, que pueda apoyar el diseño de operaciones de modernización fiscal. Para atender esta lección fue desarrollada la [MD-GEFIS](#). Con base en esta evaluación es posible identificar las áreas que necesitan de acciones de fortalecimiento. Los resultados de su aplicación serán utilizados como línea de base para el monitoreo y evaluación del proyecto.
 - b. En cuanto al logro de resultados, se identificó que el SPED, incluyendo la Factura Electrónica (NF-e), la Contabilidad Fiscal Digital (EFD) y la Registro Contable Digital (ECD), fueron los productos que más contribuyeron al aumento de la eficiencia de los controles fiscales de los estados⁴⁹. La presente operación invertirá fuertemente en la evolución del SPED y buscará

⁴⁵ SRF, 1996.

⁴⁶ 1194/OC-BR (concluida en 2012), 2248/OC-BR (concluida en 2017) y 3391/OC-BR (aprobado, pendiente la firma del contrato).

⁴⁷ [BR-X1005: Evaluación Intermedia, 2014.](#)

⁴⁸ [PCR 2151-OC/BR.](#)

⁴⁹ [McKinsey&Company, 2014](#): NF-e y SPED aumentaron el riesgo para evasores de ser identificados y contribuyeron para reducir la informalidad del empleo en Brasil en los últimos 10 años (de 55% a 40%).

explotar su potencial, ampliando el uso de las informaciones que genera para la automatización de la auditoría fiscal⁵⁰, la simplificación de las obligaciones tributarias, y la mejora de las compras públicas⁵¹, entre otras, apalancándose en las nuevas tecnologías de la economía digital.

- c. La ejecución de operaciones necesitó de instrumentos para compensar los retrasos exhibidos. Para esto, en el ámbito de la CCLIP-PROFISCO I, el Banco desarrolló una herramienta de monitoreo denominada Plan de Aceleración de la Ejecución (PAE), la cual será utilizada para apoyar el presente proyecto en complemento a los instrumentos formales del Banco. El PAE identifica por medio del Informe de Monitoreo del Progreso (PMR) los productos que presentan retrasos en la ejecución y sus responsables; prepara medidas de mitigación; y acompaña el avance de estos indicadores hasta que la ejecución se lleve a la normalidad.
- d. El PROFISCO I-PE, en específico, tuvo una ampliación de plazo de 24 meses y se reconoció que los factores negativos estuvieron centrados en: (i) fragmentación de productos, dificultando sus contrataciones (46 productos); (ii) dificultad en la generación de los informes financieros de acuerdo con los estándares del Banco (ausencia de un sistema informatizado); (iii) dificultad en obtención de metas que no dependían del poder ejecutivo estatal; (iv) corto plazo para la ejecución de 46 productos (cuatro años); y (v) demora en la acreditación por parte del Banco del sistema de compras electrónicas del estado. Estas lecciones fueron incorporadas en el PROFISCO PE-II que tendrá menos productos (13); que requerirá que las entidades participantes en el proyecto firmen acuerdos de cooperación con la SEFAZ; y tendrá plazo de ejecución de cinco años.

1.22 Experiencia del Banco en otros países de la región. Las experiencias recientes del Banco con reformas de la administración tributaria en Ecuador (3325/OC-EC), El Salvador (3852/OC-ES), Guatemala (3786/OC-GU), Jamaica (2658/OC-JA) y Perú (3214/OC-PE); las relativas a la modernización de los sistemas de gestión financiera en Guatemala (2050/OC-GU y 2766/OC-GU), Guyana (1550/SF-GY y 1551/SF-GY), Honduras (2032/BL-HO); y las relacionadas a la gestión de la inversión pública en Argentina (3835/OC-AR), Ecuador (2585/OC-EC) y México (2550/OC-ME), han sido consideradas en la presente operación y enfatiza el papel del fortalecimiento institucional de la gestión fiscal, y algunas de las lecciones aprendidas se detallan en el siguiente [enlace](#).

1.23 Estrategia del Banco con el País (EBP). El proyecto se alinea a la EBP de Brasil 2016-2018 (GN-2850) con relación al objetivo de promover la mejora del clima de negocios y mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos públicos. A su vez, la operación se encuentra en el Programa de Operaciones de 2018 (GN-2915).

1.24 Alineación estratégica. El proyecto es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3008) y se alinea estratégicamente

⁵⁰ El uso del SPED, asociado a la inteligencia artificial, ampliará la posibilidad de identificación de fraudes fiscales. Ver [Araujo, 2013](#).

⁵¹ [CONSAD, 2016](#).

al desafío de desarrollo de productividad e innovación al reducir el costo de la recaudación, y con el área transversal sobre capacidad institucional y Estado de derecho, por medio del fortalecimiento de los sistemas tributarios⁵² y de gestión y planificación de recursos públicos⁵³. El proyecto contribuye al Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2016-2019 (GN-2727-6) mediante los indicadores de: (i) impuestos recaudados como porcentaje del PIB⁵⁴; y (ii) agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos al fortalecer el e-Fisco; (iii) instituciones de rendición de cuentas fortalecidas; y (iv) gobiernos subnacionales beneficiados por la descentralización, la gestión fiscal y la capacidad institucional. Finalmente, se alinea a la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2), y es consistente con los Marcos Sectoriales de: Descentralización y Gobiernos Subnacionales (GN-2831-3), y Política y Gestión Fiscal (GN-2831-3) en las siguientes dimensiones: (i) mejorar la eficiencia y calidad del gasto y de la prestación de servicios; (ii) aumentar la recaudación de impuestos; y (iii) promover mayor transparencia y rendición de cuentas.

B. Objetivos, Componentes y Costo

- 1.25 El objetivo del proyecto es contribuir a la sostenibilidad fiscal del Estado a través de: (i) la modernización de la gestión hacendaria; (ii) la mejora de la administración tributaria; y (iii) la mejora de la gestión del gasto público.
- 1.26 El potenciar el desempeño de la hacienda pública, aumentar la recaudación tributaria e incrementar la eficiencia del gasto público, la mayor sostenibilidad fiscal del estado beneficiará sus ciudadanos a través de una mejor prestación de servicios. La presente operación financiará los siguientes componentes:
- 1.27 **Componente I. Gestión hacendaria y transparencia fiscal. (US\$10,97 millones).** Está orientado a mejorar los instrumentos de gestión, modernizar la infraestructura tecnológica y aumentar la transparencia del fisco con la sociedad potenciando el desempeño institucional de la SEFAZ, y financiará:
 - a. **Implantación de la gestión estratégica hacendaria.** A través de: (i) implementación de sistema informático para la planificación y acompañamiento en tiempo real de las metas estratégicas y de la ejecución de los proyectos de la SEFAZ, así como el tratamiento y disseminación de la información generada; y (ii) rediseño de los procesos administrativos y financieros de la SEFAZ y perfeccionamiento de sus respectivos sistemas informáticos de apoyo.
 - b. **Implantación de modelo de gestión de funcionarios por competencias.** A través de: (i) elaboración de metodología para la evaluación y dimensionamiento de los recursos humanos, contemplando el régimen de contratación y capacitación por competencia, apoyado por un sistema

⁵² Indicadores de Producto 2.1 al 2.8 de la Matriz de Resultados (MR).

⁵³ Indicadores de Producto 3.1 al 3.3 de la MR.

⁵⁴ Indicadores de Producto 2.1 al 2.8 de la MR.

informático específico; y (ii) elaboración de plan de desarrollo y capacitación de recursos humanos basado en competencias.

- c. **Fortalecimiento de la gobernanza de TI.** A través de: (i) implementación de estrategia para el almacenamiento, protección y recuperación de datos, incluyendo las herramientas de *software* y el *hardware* necesarios; (ii) adopción de herramientas para apoyar el monitoreo de los servicios de TI a nivel de los usuarios internos y externos de la SEFAZ, en sus aspectos de integridad de datos, fallas, tiempos de respuestas y accesos no autorizados; y (iii) actualización del parque tecnológico de *hardware* y *software* de apoyo.

1.28 **Componente II. Administración tributaria y contencioso fiscal. (US\$16,21 millones).** Está orientado a incrementar los ingresos propios y simplificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes y financiará:

- a. **Fortalecimiento de la gestión de los incentivos fiscales.** A través de: (i) revisión y ajuste de los procedimientos de gestión de concesión de beneficios fiscales, incluyendo los aspectos referentes a la estimación y evaluación de las pérdidas y beneficios involucradas en una concesión; y (ii) implementación de un sistema informático de apoyo a la gestión de incentivos fiscales, incluyendo notificación automática en caso de no cumplimiento de las reglas establecidas por el fisco.
- b. **Simplificación de las obligaciones tributarias.** A través de: (i) implantación del sistema de la Red Nacional para la Simplificación del Registro y Legalización de Empresas; (ii) simplificación de las obligaciones de los contribuyentes en el SPED; y (iii) integración del sistema integrado de administración tributaria al Portal Único del Comercio Exterior.
- c. **Fortalecimiento del modelo de fiscalización de mercancías en tránsito.** A través de: (i) revisión y mejora de los procedimientos de fiscalización de tránsito, contemplando la creación de un puesto fiscal virtual de control de mercancías en tránsito (e-PostoPE) y la ampliación de la central de operaciones estratégicas. Esto incluirá adecuación de la infraestructura física y tecnológica de los puestos de control; y (ii) implementación de metodologías de análisis de riesgo e inteligencia fiscal, para apoyar la selección oportuna, eficaz y eficiente de las cagas a ser examinadas físicamente en los puestos de control.
- d. **Mejoramiento e integración de los sistemas de cobranza.** A través de: (i) implementación de metodología de apoyo a la cobranza administrativa contemplando facilidades a los contribuyentes para el pago de sus deudas; (ii) mejoramiento del sistema Informático de Gestión de los Procesos Fiscales (GPF), contemplando funcionalidad para cálculo de multas e interés en la cobranza administrativa, incluyendo el control de los créditos no tributarios; (iii) implementación de sistema Informático de Control y acompañamiento de las decisiones judiciales (AJ-SEFAZ) del contenciosos; (iv) Sistema Informático de Restitución y Resarcimiento de los Créditos (SRC) a favor de contribuyentes; y (v) integración del Sistema Informático

de Automación Judicial de la PGE a los sistemas informáticos GPF, Pat-e y PJ-e.

- e. **Fortalecimiento de la Nota Fiscal del Consumidor Electrónica (NFC-e).** A través de: (i) reestructuración de la información de la NFC-e y de su sistema informático de gestión respectivo; (ii) ampliación del almacenamiento de los datos generados por la NFC-e, incluyendo la adquisición de dispositivos y sistemas de almacenamiento; y (iii) implementación de metodologías y herramientas para el tratamiento de las informaciones generada por la NFC-e.

1.29 **Componente III. Administración financiera y gasto público. (US\$16,66 millones).** Está orientado a aumentar la eficiencia de la planificación y ejecución financiera, y financiará:

- a. **Mejoramiento de la gestión financiera.** A través de: (i) implementación de sistema informático de gestión del flujo de caja y de la Cuenta Única del Tesoro, integrado al Sistema de Administración Financiera y Tributaria del Estado (e-Fisco); y (ii) implementación de sistema informático de gestión de las cuentas a pagar a los proveedores del estado, integrado al e-Fisco.
- b. **Fortalecimiento de la gestión de transferencias a entidades y municipios.** A través de la revisión de los procedimientos de transferencia y la implantación de un sistema informático de gestión que además también controle las devoluciones de recursos por parte de las entidades.
- c. **Fortalecimiento del modelo de gestión contable del estado.** A través de: (i) perfeccionamiento del sistema de nómina de la administración indirecta y directa del poder ejecutivo estadual para que sea posible hacer el pago de la nómina de forma automática en el e-Fisco y generar los lanzamientos contables en la contabilidad general del estado; y (ii) actualización del catastro del patrimonio del estado, evaluación y perfeccionamiento del sistema informático de gestión del patrimonio.
- d. **Mejoramiento de la gestión de la deuda pública.** A través del perfeccionamiento del sistema informático de gestión de la deuda, posibilitando hacer los cálculos de pago y proyecciones de escenarios de forma oportuna, así como permitiendo hacer los lanzamientos contables de forma automática en el e-Fisco y en la contabilidad general del estado.
- e. **Implantación de nuevos procedimientos de gestión de los costos públicos.** A través de adopción de metodología de estimación de los costos públicos apoyada por un sistema informático integrado con los sistemas corporativos del estado, implantado en los órganos sectoriales.

- 1.30 El proyecto financiará para todos los componentes, consultorías (individuales y firmas) por US\$15,8 millones; otros servicios diferentes de consultoría por US\$613.000; bienes por US\$25,5 millones; capacitaciones por US\$1,6 millón; y obras de remodelación de espacios de oficinas por US\$931.000.

C. Indicadores Claves de Resultados

- 1.31 Los impactos esperados son: (i) la disminución de la relación del déficit fiscal primario y el PIB estatal; (ii) el incremento de la relación entre la recaudación tributaria y el PIB estatal; y (iii) la disminución de la relación de la deuda corriente neta y el PIB estatal. Los resultados esperados son: (i) aumento de la relación entre las metas de planificación estratégicas que fueron cumplidas y el total de metas planificadas⁵⁵; (ii) disminución de la relación entre el costo administrativo de la recaudación y la recaudación tributaria; y (iii) reducción de la discrepancia entre el presupuesto planificado y el presupuesto ejecutado⁵⁶.
- 1.32 **Evaluación económica.** Se realizó un [análisis económico](#) del proyecto con base en los resultados de aumento de la recaudación tributaria, reducción de costos para el contribuyente y reducción de costos operativos de la SEFAZ. Utilizando una tasa de descuento de 12%, al final de 2027, el proyecto generará un Valor Presente Neto (VPN) de US\$34,5 millones con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 46,4%. Asimismo, se realizó un análisis de sensibilidad que presenta cuatro escenarios en donde el más desfavorable, considerando devaluación y reducción de los beneficios, la TIR sería de 11,9% con un VPN de US\$1.991.074.

II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

A. Instrumentos de Financiamiento

- 2.1 **Cumplimiento de las condiciones de elegibilidad para participar de la CCLIP PROFISCO II (BR-X1039).** El presente proyecto es la quinta operación individual de préstamo dentro de la CCLIP PROFISCO II (BR-X1039), aprobada por el Directorio Ejecutivo mediante Resolución DE-113/17. El proyecto cumple con los criterios de elegibilidad previstos en la política aplicable al instrumento CCLIP (GN-2246-9) y sus directrices (GN-2246-11) para las operaciones individuales de préstamo, dado que: (i) pertenece al sector fiscal y es compatible con todos los componentes de la CCLIP PROFISCO II; (ii) está incluido en la programación de Brasil para 2018⁵⁷; (iii) el estado ejecutará la operación por medio de la SEFAZ, la cual fue el órgano executor de la primera operación individual bajo la CCLIP-PROFISCO I (Préstamo 2151/OC-BR), concluida en noviembre de 2016 con 100% de los recursos desembolsados; y (iv) el resultado del análisis institucional demuestra que la SEFAZ no presenta deterioro en sus capacidades y los mismos instrumentos de ejecución y monitoreo del proyecto anterior podrán ser utilizados para esta nueva operación y el personal de la UCP será el mismo. Como se mencionó en el ¶1.20, de acuerdo con el PCR del préstamo 2151/OC-BR, el proyecto fue clasificado como probable en el objetivo de desarrollo, satisfactorio en el progreso en la Implementación, y probable en la sostenibilidad. La unidad ejecutora cumplió con los requisitos contractuales y las políticas del Banco, y sus rendiciones de cuentas fueron auditadas, cumpliendo con los estándares de calidad exigidos.

⁵⁵ Metas corporativas de la SEFAZ.

⁵⁶ Verificada por medio de la comparación entre los valores del presupuesto aprobado y su ejecución registrada en el Balance General del Estado.

⁵⁷ CPD Brasil 2018, GN-2915.

- 2.2 La presente operación fue diseñada como un préstamo de inversión para proyectos específicos, que tiene un costo total estimado de US\$44,4 millones, el que será financiado mediante un préstamo de inversión de los recursos del Capital Ordinario (CO) del Banco de hasta US\$37 millones y un aporte de contrapartida local de US\$7,4 millones. La distribución de recursos por fuente de financiamiento y categorías se describe en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Presupuesto Total (US\$)

Categorías	BID	Local	Total	%
A. Costos directos	36.440.000	7.400.000	43.840.000	98,7
Componente I. Gestión Hacendaria y Transparencia Fiscal	10.970.000		10.970.000	24,7
Componente II. Administración Tributaria y Contenciosos Fiscal	8.810.000	7.400.000	16.210.000	36,5
Componente III. Administración Financiera y Gasto Público	16.660.000		16.660.000	37,5
B. Gestión del proyecto	560.000	-	560.000	1,3
1. Monitoreo y Evaluación	260.000	-	260.000	0,6
2. Auditoría	300.000	-	300.000	0,7
Total	37.000.000	7.400.000	44.400.000	100,0
%	83,3	16,7	100,00	

- 2.3 **Programación de desembolsos.** Los desembolsos serán realizados en el plazo de cinco años conforme sigue:

Cuadro 2. Programación de los Desembolsos (US\$)

Fuentes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
BID	4.564.000	10.815.000	10.532.000	6.263.000	4.827.000	37.000.000
País	-	1.850.000	1.850.000	1.850.000	1.850.000	7.400.000
Total	4.564.000	12.665.000	12.382.000	8.113.000	6.677.000	44.400.000
%	10	29	28	18	15	100

B. Riesgos Ambientales y Sociales

- 2.4 De conformidad con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardas del Banco (OP-703) y los resultados del Filtro de Políticas de Salvaguardias, el proyecto clasifica como Categoría C. El proyecto apoyará el fortalecimiento de procesos tributarios y financieros, por lo cual no se prevén riesgos socioambientales.

C. Riesgos Fiduciarios

- 2.5 De acuerdo con la evaluación de capacidad institucional fueron identificados los siguientes riesgos: (i) alto—retrasos en la ejecución del proyecto por dificultades en elaborar los Términos de Referencia (TDR) y especificaciones técnicas para las adquisiciones, así como por falta de claridad sobre los flujos internos (roles, responsabilidades y tiempos de respuesta). Este riesgo será mitigado con: (a) la

creación de la Comisión Especial de Licitación (CEL) exclusiva para el proyecto; (b) la elaboración de documentación de los procesos y del flujo de trabajo; y (c) la contratación de consultores individuales para apoyar la elaboración de los TDR y capacitaciones ofrecidas por el Banco; (ii) medio—que ocurran retrasos en la ejecución del proyecto por dificultades de coordinación entre las áreas involucradas en los procesos de adquisiciones (UCP/SEFAZ, PGE y Agencia de TI-ATI). Este riesgo será mitigado a través de la creación de los acuerdos entre la SEFAZ con la PGE y ATI para priorizar las adquisiciones del proyecto; y (iii) medio—que ocurran retrasos en los pagos y en la rendición de cuentas por la falta de herramienta de soporte para la gestión financiera y de contratos. Este riesgo será mitigado con la implantación de una herramienta automatizada para la gestión de los contratos.

D. Otros Riesgos y Temas Claves del Proyecto

2.6 Se realizó un taller de gestión de riesgos siguiendo la metodología del Banco y se determinó que la operación es de riesgo medio. Estos riesgos son:

- a. **Sostenibilidad fiscal.** Se clasifica como riesgo medio que no se alcancen las metas planificadas para el proyecto debido a los importantes desafíos que el país enfrenta para mantener su economía en una senda de crecimiento sostenible y que eso pueda afectar negativamente el desempeño económico y fiscal del Estado, especialmente el nivel de recaudación tributaria prevista. Se espera que la recuperación de la economía, iniciada en 2017, continúe en 2018, con tasas de crecimiento de 1,9% para 2018 y 2,1 para 2019. Para mitigar este riesgo, el estado adoptó una serie de medidas preventivas para garantizar su equilibrio fiscal. Las más importantes son: (i) Plan de Contención de Gastos Corrientes (personal, servicios, bienes e insumos); y (ii) Plan de Monitoreo de Gastos.
- b. **Gestión pública y gobernabilidad.** Se clasifica como riesgo medio que ocurran retrasos o discontinuación en la ejecución de productos del proyecto debido a falta de coordinación entre los actores participantes (SEFAZ, PGE, Secretaría de Administración—SAD, Secretaría de la Contraloría General del Estado—SCGE, y Junta Comercial del Estado de Pernambuco—JUCEPE). Este riesgo será mitigado por medio de la formalización de instrumentos de cooperación entre las entidades beneficiarias con definición de roles y responsabilidades.

2.7 **Sostenibilidad del programa.** Para garantizar que las capacidades generadas por el proyecto sean sostenibles, el proyecto contempla productos tales como: adopción de nuevas tecnologías de fiscalización de mercancías en tránsito; nuevo sistema de gestión de la nómina y automatización del registro y control de las facturas a los proveedores que contribuirán al incremento de la recaudación tributaria, a la reducción de la evasión tributaria y a la reducción de costos para el gobierno y, por ende, su mejoría fiscal. En cuanto a las inversiones en tecnología, además de las adquisiciones de forma directa, la SEFAZ utilizará su personal de planta y la fábrica de *software* contratada para desarrollo *in house*. El proyecto financiará la implantación de solución de protección de datos y de monitoreo de los servicios de tecnología de la información, que incluye medidas de ciberseguridad.

III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

A. Resumen de los Arreglos de Implementación

- 3.1 El Estado de Pernambuco será el prestatario y ejecutará la operación a través de la SEFAZ. A su vez, la República Federativa del Brasil será el garante de las obligaciones financieras del prestatario relativas al préstamo. Para la ejecución del proyecto, se establecerá una Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP), que contará con un coordinador general, un coordinador técnico, un coordinador financiero y un asistente técnico de planificación y monitoreo (con experiencia en gestión de proyectos). La UCP coordinará las actividades vinculadas al seguimiento, evaluación y auditoría con el fin de monitorear la correcta ejecución del proyecto y el logro de los objetivos de la operación.
- 3.2 Las principales funciones de la UCP serán: (i) planificar y coordinar la ejecución de las actividades; (ii) preparar, implementar y actualizar las herramientas operativas del proyecto, incluyendo: [Plan de Ejecución Plurianual \(PEP\)](#), [Plan Operativo Anual \(POA\)](#), [Plan de Adquisiciones \(PA\)](#), el [Plan de Monitoreo y Evaluación \(PME\)](#) y el Informe Semestral de Progreso; (iii) supervisar la ejecución y presentar los informes de avance; (iv) realizar los procesos de preparación de Términos de Referencia, licitación y adquisición de bienes, y de selección y contratación de servicios; (v) presentar las justificaciones y solicitudes de desembolso al Banco; (vi) preparar los informes financieros auditados; y (vii) presentar la evaluación del proyecto.
- 3.3 El proyecto deberá ejecutarse de conformidad con el Reglamento Operativo del Programa ([ROP](#)) aprobado por el Banco para la CCLIP PROFISCO II, en el cual se establecerán: (i) criterios de elegibilidad de los proyectos y productos financiables; (ii) funciones, procedimientos y normas para la ejecución del proyecto; y (iii) relaciones operativas y contractuales entre las partes involucradas en el proyecto.
- 3.4 **Mecanismo de coordinación.** La SEFAZ cooperará con la PGE, SCGE, JUCEPE y SAD para la ejecución de las actividades que beneficiarán a estas últimas. La PGE cooperará con la SEFAZ en las actividades relacionadas al producto de mejoramiento e integración de los procedimientos de cobranza para que todo el proceso administrativo tributario sea en medio electrónico; la SAD en las actividades del producto del nuevo modelo de gestión contable, que involucra el sistema para gestión de la nómina y el de gestión de patrimonio y materiales; la SGCE en las actividades de la gestión de convenios; la JUCEPE en las actividades para simplificar el registro y la legalización de empresas. En todos los casos, la coordinación se dará en el ámbito de las adquisiciones y en los protocolos para compartir informaciones. La formalización de Instrumentos de Cooperación entre la SEFAZ y esas entidades, con definición de roles y responsabilidades, será condición especial de ejecución.
- 3.5 **Condiciones contractuales especiales de ejecución.** Antes de iniciar la ejecución de actividades cuyos productos estén destinados a la PGE, a la SAD, a la SGCE o a la JUCEPE, la SEFAZ deberá firmar instrumentos de cooperación con los respectivos entes, para establecer los roles y responsabilidades de estos entes

durante la ejecución de las actividades respectivas. Esta condición es para asegurar que las entidades beneficiarias de las actividades brindarán la cooperación necesaria a la SEFAZ, que estará a cargo de ejecutarlas.

- 3.6 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento:** (i) adhesión por parte del prestatario al [ROP](#), previamente aprobado por el Banco para todas las operaciones individuales bajo la CCLIP PROFISCO II. Esta condición se justifica en atención a los aspectos operativos, fiduciarios y de responsabilidad institucional; (ii) **la constitución de la UCP y la designación de sus miembros.** Esta condición se justifica porque la formalización de la UCP es fundamental para mitigar el riesgo de retraso en la ejecución y permitirá realizar de forma exclusiva y con la experiencia debida los procesos operativos y fiduciarios del proyecto.
- 3.7 **Adquisiciones.** Las adquisiciones y contrataciones del proyecto se realizarán de conformidad con las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiadas por el BID (GN-2349-9) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-9) y por lo dispuesto en el PA. No se prevé la realización de adquisiciones anticipadas ni financiamiento retroactivo.
- 3.8 **Contrataciones directas**⁵⁸. Se prevé la contratación directa de: (i) escuelas y entidades de gobierno: existen entidades encargadas del desarrollo del conocimiento, habilidades y competencias de los funcionarios de las Secretarías de Hacienda en Brasil, para los servicios de capacitación y formación. Estos constituyen continuidad de inversiones en el marco del contrato de préstamo, alineado al Plan de Capacitación de la SEFAZ, para lo cual se prevé la contratación directa, en virtud de lo indicado en los párrafos 1.11 (c) y 3.10 del Documento GN-2350-9, de las escuelas de gobierno a nivel estatal y federal: (a) la Escuela de Administración Hacendaria y (b) la Escuela Nacional de Administración Pública del Ministerio de Planificación Presupuesto y Gestión. Asimismo, la contratación directa de las empresas de procesamiento de datos, encargadas de los desarrollos de informática en los estados, las cuales ya vienen participando en el desarrollo de los sistemas informáticos de la SEFAZ; (ii) agencias internacionales especializadas: Considerando lo indicado en el párrafos 3.10 y 3.15 del Documento GN-2350-9, se prevé la contratación directa del Centro Interamericano de Administración Tributaria (CIAT), organismo internacional, teniendo en cuenta su especialización en asistencia técnica para la actualización y modernización de las administraciones tributarias. El CIAT ya viene apoyando a otras secretarías de hacienda estatal en Brasil, en temas tributarios de interés nacional del país; (iii) institutos de investigación y estudio: Según lo indicado en el párrafo 3.10, (d) del Documento GN-2350-9, se prevé la contratación del Instituto de Encuesta Económica Aplicada (IPEA) y el Instituto de Estudios Fiscales (IEF). En cuanto al IPEA, se considera su calidad de centro más importante de investigación de Brasil con reconocimiento internacional en la producción de datos y estudios científicos. En cuanto al IEF, entidad vinculada al Ministerio de Hacienda y Administración Pública de España, en cumplimiento de su misión de realizar estudios, investigaciones y asesoría, promueve actividades de formación que ayudarán a los servidores públicos de hacienda beneficiados con las actividades del programa a perfeccionar sus competencias para el

⁵⁸ Ver Anexo III-Capítulo IV.

atendimiento de sus funciones; y (iv) una firma para la prestación de servicios de fábrica de *software*.

- 3.9 **Informes Financieros Auditados (IFA).** El Prestatario presentará al Banco anualmente los IFA, dentro de los primeros 120 días siguientes al cierre de cada año fiscal. La auditoría podrá ser realizada por el TCE/PE o por una firma auditora externa elegible, cuya contratación estará a cargo de la SEFAZ y sus términos de referencia contarán con el visto bueno de la UCP y la no objeción del Banco.

B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados

- 3.10 **Monitoreo.** Se basará en: (i) el PEP y POA; (ii) el PA; (iii) la Matriz de Resultados (MR); y (iv) el PME. La UCP preparará informes semestrales sobre avances en el cumplimiento de las metas de resultados, productos y financieras para la aprobación del Banco, el cual realizará visitas de inspección y revisiones ex post como parte del monitoreo del proyecto.
- 3.11 **Evaluación.** El proyecto será evaluado conforme a las metas e indicadores anuales de los resultados y productos que integran la MR del proyecto. El PME contempla una evaluación independiente intermedia y una final. En caso de que el Banco juzgue necesario, el prestatario preparará y enviará al Banco un informe de evaluación intermedia, a los 90 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 50% de los recursos o cuando hayan transcurrido 36 meses de ejecución, lo que ocurra primero. También enviará al Banco una evaluación final, incluyendo una evaluación económica ex post, que servirá de insumo para el PCR, a los 90 días contados a partir del cumplimiento del plazo original de desembolsos o sus extensiones.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Objetivos de desarrollo del BID	Sí	
Retos Regionales y Temas Transversales	-Productividad e Innovación -Capacidad Institucional y Estado de Derecho	
Indicadores de desarrollo de países	-Impuestos recaudados como porcentaje del PIB (%) -Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)* -Gobiernos subnacionales beneficiados por la descentralización, la gestión fiscal y proyectos de capacidad institucional (#)* -Instituciones de rendición de cuenta fortalecidas (#)*	
2. Objetivos de desarrollo del país	Sí	
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2850	(i) Mejorar el clima de negocios, y (ii) Mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos públicos.
Matriz de resultados del programa de país	GN-2915	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2018.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
II. Development Outcomes - Evaluability	Evaluable	
3. Evaluación basada en pruebas y solución	9.6	
3.1 Diagnóstico del Programa	3.0	
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas	3.6	
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados	3.0	
4. Análisis económico ex ante	9.0	
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE	3.0	
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados	3.0	
4.3 Supuestos Razonables	1.0	
4.4 Análisis de Sensibilidad	2.0	
4.5 Consistencia con la matriz de resultados	0.0	
5. Evaluación y seguimiento	7.4	
5.1 Mecanismos de Monitoreo	1.4	
5.2 Plan de Evaluación	6.0	
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad	Medio	
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad	Sí	
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales	Sí	
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación	Sí	
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales	C	
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Sí	Administración financiera: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes, Controles externos. Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información, Método de comparación de precios.
No-Fiduciarios	Sí	Sistema Nacional de Planeación Estratégica, Sistema Nacional de Estadística.
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto		

Nota: (*) Indica contribución al Indicador de Desarrollo de Países correspondiente.

Nota de valoración de la evaluabilidad:

El objetivo principal de la operación es contribuir a la sostenibilidad fiscal del Estado de Pernambuco. Para alcanzar este objetivo, la propuesta define tres áreas específicas en las que el proyecto intervendrá. La primera área es la Administración Fiscal y la Transparencia. La segunda área es la administración fiscal y el litigio. La tercera área es la administración financiera del gasto público. Cada una de estas áreas define un componente. El documento incluye una descripción de las brechas en los procesos que llevan a debilidades en cada una de estas tres áreas. El proyecto es el primer hijo de una serie de operaciones bajo una Línea Condicional de Crédito para Proyectos de Inversión (CCLIP) padre BX-L1502.

La propuesta de proyecto diagnostica un balance primario como porcentaje del PIB estatal de 0.48 por ciento en 2016, y una Deuda Corriente Neta como porcentaje del PIB de 7.8 por ciento (Ministerio de Finanzas, 2016). El diagnóstico se basa en la herramienta MD-GEFIS que analiza procesos en tres áreas que definen los componentes. El Ministerio de Finanzas provee un diagnóstico de un total de 17 sub áreas. Cada diagnóstico identifica las restricciones principales que enfrenta el Ministerio para aumentar la recaudación, disminuir los costos de operación o mejorar la eficiencia en el gasto, y mejorar la provisión de servicios a los ciudadanos. En general, el diagnóstico identifica brechas en arreglos institucionales (como coordinación débil y documentos legales obsoletos), déficits en capacitación y manejo del personal, y brechas en inversiones de capital (resultando en infraestructura tecnológica obsoleta, limitaciones en la disponibilidad de información, y falta de mecanismos para comunicar con los ciudadanos). La cuantificación de las necesidades se desagrega para cada uno de 12 procesos.

El análisis económico provee una cuantificación de los ahorros al Estado a través de herramientas tecnológicas que permiten ganancias de eficiencia. La cuantificación de beneficios se asocia a ahorros por la automatización de notas fiscales. Los beneficios también se asocian a la reducción en los pagos a empleados públicos. Los costos incluyen la inversión en tecnología y su mantenimiento. El análisis concluye con un valor presente neto de US\$10 millones.

El monitoreo se basa en reportes por el Ministerio de Finanzas. La evaluación ex post consiste en estimar los efectos del programa en la recaudación fiscal. Para esto el análisis utilizará datos administrativos y una metodología de controles sintéticos. Sin embargo, los supuestos detrás de la estimación de los efectos del programa muy posiblemente no se mantengan. Para el resto de los indicadores de resultados, se propone una comparación antes-después.

Hay sólo un riesgo de cinco que se clasifica como alto. El principal riesgo identificado para que el programa tenga éxito son retrasos en la ejecución. Las medidas de mitigación incluyen la publicación de un plan de trabajo y la formalización de contrataciones de consultores.

MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivo del Proyecto:	Contribuir a la sostenibilidad fiscal, a través de la: (i) modernización de la gestión hacendaria; (ii) mejora de la administración tributaria; y (iii) mejora de la gestión del gasto público.
-------------------------------	---

IMPACTO ESPERADO

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
IMPACTO #1: Disminución de la relación del déficit fiscal primario y el PIB estatal											
Resultado Primario/PIB	% (R\$/R\$)	0,49	2016	0,04	0,32	0,44	0,46	0,50	0,50	Informe del Tesoro, SEFAZ/PE	<p>La disminución del déficit fiscal primario contribuye directamente al equilibrio fiscal, cuando asociada con el aumento de la recaudación y al control efectivo del gasto público¹.</p> <p>Fórmula de Cálculo (FC): Valor del resultado primario como porcentaje del PIB</p> <p>Línea de Base (LB): 0,49².</p> <p>Resultado Primario (2016) = BR\$724,8 millones.</p> <p>PIB (2016) = BR\$163,1 mil millones</p>
IMPACTO #2: Incremento de la relación entre la recaudación tributaria y el PIB estatal											
Recaudación Tributaria/PIB	% R\$/R\$	8,65	2016	8,58	8,70	8,73	8,78	8,79	8,79	Informe del Tesoro, SEFAZ/PE	<p>El aumento real de la recaudación tributaria contribuye para el equilibrio fiscal, aportando recursos adicionales al fisco, y cuando se asocia a un control más efectivo del gasto público, como el promovido por el Componente III.</p> <p>FC: Recaudación tributaria al final del proyecto/PIB del año correspondiente.</p> <p>LB: 8,65%</p>

¹ [IMF-A Macroeconomic Perspective on Resilience, 2016.](#)

² [Programa de Reestructuración y Ajuste Fiscal de Pernambuco \(PAF\) 2016-2018.](#)

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
											Recaudación tributaria (2016) = R\$14,1 mil millones. PIB (2016) = R\$163,1 mil millones
IMPACTO #3: Disminución de la relación de la deuda corriente neta y el PIB estatal											
Deuda Corriente Neta (DCL)/PIB	% R\$/R\$	7,76	2016	7,58	7,85	8,09	7,89	7,0	7,0	Informe del Tesoro, SEFAZ/PE	La disminución de la deuda corriente neta contribuye directamente al equilibrio fiscal, cuando asociada con el aumento de la recaudación y al control efectivo del gasto público ¹ . FC: Valor de la Deuda Corriente Neta (DCL) como porcentaje del PIB LB: 7,76% ³ . Deuda Corriente Neta (2016) = BR\$14.4 mil millones

RESULTADOS ESPERADOS⁴

Indicador	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
RESULTADO #1: Aumento de la relación entre las metas de planificación estratégicas que fueron cumplidas y el total de metas planificadas											
Cantidad de metas cumplidas / Total de metas planificadas	% (Cantidad/ Cantidad)	59	2016	62	64	66	68	70	70	Informe anual de Cierre de la Planificación Estratégica SPE/SEFAZ-PE	El aumento en esta relación demuestra una mejora en la capacidad institucional de la SEFAZ, lo que contribuye a un desempeño institucional. FC: Metas cumplidas / total de metas planificadas.

³ [PAF PE 2016-2018](#).

⁴ Los resultados son acumulativos.

Indicador	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
											Se refiere a las metas de planificación estratégica de la SEFAZ. Meta= total de proyectos concluidos en el ejercicio + total de proyectos en ejecución sin retraso. LB (2016): 59% Metas Planificadas (2016): 22 Metas Cumplidas (2016): 13
RESULTADO #2: Disminución de la relación entre el costo para recaudar y la recaudación tributaria											
Presupuesto de funcionamiento de la SEFAZ / Recaudación tributaria	% (R\$/R\$)	3,36	2016	-	-	-	-	3,16	3,16	Balance General del Estado/ SEFAZ/PE	Un menor valor en esta relación demuestra que se han alcanzado economías de recursos en la gestión tributaria o aumentos de la recaudación. FC: Ejecución presupuestal de la administración tributaria/Recaudación tributaria. LB: 3,36% Costo para recaudar (2016) = R\$ 0,526 mil millones. Recaudación tributaria (2016) = R\$ 15,656 mil millones.

Indicador	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
RESULTADO #3: Reducción de la discrepancia entre el presupuesto planificado y el presupuesto ejecutado											
Presupuesto planificado / presupuesto ejecutado	% (R\$/R\$)	3,1	2016	-	-	-	-	2,5	2,5	Ley Presupuestaria Anual (LOA) e Informe del SIAFI-SEFAZ-PE	Una disminución en esta relación revela una mejor planificación fiscal y una ejecución más eficiente. FC: 1 – (presupuesto ejecutado/presupuesto planificado). LB: 3,1% de discrepancia. Presupuesto planificado (LOA) = R\$ 31.042 mil millones. Presupuesto ejecutado = R\$ 30.09,3 mil millones (Planificado + suplementaciones - anulaciones).

PRODUCTOS⁵

Componente #1: Gestión hacendaria y transparencia fiscal												
1.1	Gestión estratégica hacendaria implantada	Modelo ⁶	0	2016	0	0	0	1	0	1	Informe del sistema informático de apoyo, Superintendencia de Planeamiento estratégico (SPE/SEFAZ)	Incluye: consultorías, <i>software</i> , <i>hardware</i> y capacitación. Ver POA para más información.
1.2	Modelo de Gestión de funcionarios por competencias implantada	Modelo	0	2016	0	0	1	0	0	1	Informes de la Dirección de Gestión de Personas	Incluye: consultorías, <i>hardware</i> , capacitación, pequeñas remodelaciones de ambientes. Ver POA para más información.
1.3	Fortalecimiento de la gobernanza de TI	Herramientas de TI	0	2016	0	1	1	0	1	3	Informes de la Dirección de Tecnología de la Información	Incluye: consultorías, <i>software</i> (herramienta de <i>software</i> para protección y recuperación de datos; una herramienta para monitoreo de los servicios de TI; una herramienta para procesamiento y almacenamiento), <i>hardware</i> (almacenamiento - <i>storage</i> , <i>nube</i> , <i>rede</i> , <i>protección</i> , <i>desktops</i> ,

⁵ Los productos son anuales.

⁶ Modelo incluye: (i) los procedimientos y reglas de negocio que definen su funcionamiento; (ii) la aplicación o sistema informático (*software*) que apoya su operacionalización; (iii) la capacitación en la ejecución de los procedimientos y en la operación del *software*; y (iv) en muchos casos se necesita expandir la capacidad de procesamiento, a través de más servidores, computadoras para los usuarios, dispositivos de almacenaje por el aumento del volumen de datos, y mejorar la comunicación para los usuarios remotos.

PRODUCTOS⁵

											<i>notebooks</i>), capacitación, expansión de la sala cofre (bunker de protección de los equipamientos y datos).
Componente #2: Administración tributaria y contencioso fiscal											
2.1 Gestión de incentivos fiscales implantado	Modulo	0	2016	0	1	1	1	0	3	Informe del sistema de gestión de incentivos fiscales, Dirección de Acompañamiento de Beneficios Fiscales (DBF)	Módulo 1: Análisis de Incentivos; Módulo 2: Concesión de Incentivos; Módulo 3: Monitoreo de incentivos Incluye: consultorías, <i>software</i> , <i>hardware</i> y <i>capacitación</i> . Ver POA para más información.
2.2 Simplificación de las obligaciones tributarias implantada	Sistemas	0	2016	0	0	1	1	1	3	Informes de los 3 sistemas (REDESIM, SPED y Portal Comercio Exterior), CAT/SEFAZ.	Incluye: consultorías, <i>software</i> , <i>hardware</i> y <i>capacitación</i> . Ver POA para más información.
2.3 Modelo de Fiscalización de Mercancías en Tránsito implantado	Modelo	0	2016	0	0	0	1	0	1	Informe de gestión del Controle de Tránsito de Mercancías de la SEFAZ	Incluye: consultorías, <i>software</i> (Minería de datos), <i>hardware</i> (Equipamientos diversos de oficina, OCRs fijos y móviles, Semáforos, cancelas, paineles de monitoreo, antenas), capacitación y adecuación del espacio físico de la central de control.

PRODUCTOS⁵

											Ver POA para más información.
2.4 Mejoramiento e integración de los sistemas de cobranza implantado	Sistemas	0	2016	0	0	1	1	3	5	Informes de la Dirección de Tributación de la SEFAZ	Incluye: consultorías, <i>software</i> , <i>hardware</i> y capacitación; un sistema de regla de cobranza; un sistema de gestión de procesos fiscales; un sistema de control de cumplimiento de decisiones judiciales; un sistema de restitución; un sistema de automatización judicial (SAJ-PGE).
2.5 Sistema de gestión de la Factura Fiscal del Consumidor - electrónica (NFC-e) implantado	Sistema	0	2016	0	1	0	0	0	1	Informe del sistema informático de gestión de la NF-e, CAT/SEFAZ	Incluye: bienes, consultorías, <i>software</i> , <i>hardware</i> y capacitación. Ver POA para más información.
Componente #3: Administración financiera y gasto público											
3.1 Modelo de gestión financiera implantado	Modelo	0	2016	0	0	1	0	0	1	Informe del sistema integrado, DAFE/SEFAZ	Incluye: bienes, consultorías y capacitación; un sistema automatizado de flujo de caja; una solución de informática para registro, monitoreo y control de las notas fiscales y facturas
3.2 Modelo de gestión de transferencias a	Modelo	0	2016	0	0	0	1	0	1	Informe del sistema informático de gestión	Incluye: consultorías, softwares y capacitación. Ver

PRODUCTOS⁵

entidades y municipios implantado										de transferencias, DAFE/SEFAZ	POA para más información.
3.3 Modelo de Gestión contable del estado implantado	Modelo	0	2016	0	0	0	0	1	1	Informes de los sistemas (Nómina administración Indirecta y Patrimonio), DAFE/SEFAZ	Incluye: bienes, consultorías, software, hardware y capacitación. Ver POA para más información.
3.4 Módulo de gestión de la deuda pública implantado	Módulo	0	2016	0	0	0	0	1	1	Informe del sistema de gestión de la deuda, SAFI/SEFAZ	Incluye consultoría y capacitación. Ver POA para más información.
3.5 Sistema de gestión de costos públicos implantado	Sistema	0	2016	0	0	0	0	1	1	Informe del sistema informático de costo públicos, DAFE/SEFAZ	Incluye: consultorías, softwares y capacitación. Ver POA para más información.

ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

País: Brasil
Número de Proyecto: BR-L1501
Nombre: Proyecto de Perfeccionamiento de la Gestión Fiscal del Estado de Pernambuco – PROFISCO II–PE
Quinta Operación Individual bajo la CCLIP- PROFISCO II
Organismo Ejecutor (OE): Secretaría de Hacienda (SEFAZ) de Pernambuco
Equipo Fiduciario: Marília Santos y Fabia Bueno (VPC/FMP)

I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 La evaluación institucional para la gestión fiduciaria del proyecto fue elaborada en Base a: (i) el contexto fiduciario actual del país; (ii) los resultados de la evaluación de los principales riesgos fiduciarios; (iii) el informe MD-GEFIS; (iv) el análisis institucional; (v) la experiencia previa en el PROFISCO I; y (vi) las reuniones de trabajo con el equipo del proyecto y de la SEFAZ.
- 1.2 Brasil dispone de sistemas fiduciarios nacionales robustos que permiten una buena gestión de los procesos administrativos, financieros, de control y de adquisiciones, cumpliendo con los principios de transparencia, economía y eficiencia. Los sistemas de planificación y organización, ejecución y control del OE, tienen un nivel mediano de desarrollo que representa un nivel de riesgo medio.
- 1.3 La SEFAZ tiene la capacidad jurídica y experiencia para ejecutar las acciones del proyecto, considerando que se trata de la segunda fase del PROFISCO. Se aprovechará la estructura ya implementada y consolidada, tomando las lecciones aprendidas que dejó la ejecución de la primera fase.

II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR

- 2.1 El prestatario será el Estado de Pernambuco, el cual ejecutará las actividades a través de la SEFAZ, responsable por la coordinación institucional y técnica del proyecto. Para la ejecución del proyecto, la SEFAZ, en el ámbito de su Superintendencia de Planeamiento Estratégico, reeditará el acto de creación de la Unidad de Coordinación de Proyecto (UCP).
- 2.2 El proyecto beneficiará el OE y los siguientes órganos: Secretaría de Administración (SAD), Junta Comercial del Estado de Pernambuco (JUCEPE), Contraloría General del Estado (CGE) y Procuraduría General del Estado (PGE).
- 2.3 Los procesos de adquisición serán realizados por la UCP/SEFAZ, la cual creará una Comisión Especial de Licitación (CEL) destinada exclusivamente a la realización de las licitaciones y procesos de contratación del proyecto.
- 2.4 El control del ejecutor es interno y externo. El control interno depende de la Secretaría de la Contraloría General del Estado (SCGE) y los procesos de adquisiciones de la PGE, que revisa, en forma ex ante, en conformidad con el Decreto 43.134/2016, todos los contratos de costo estimado superior a

R\$2.000.000 y de contratación directa (inexigibilidad) y convenios encima de R\$300.000. El control externo es ejercido por el Tribunal de Cuentas del Estado (TCE/PE), socio estratégico del Banco en el trabajo de las auditorías de los proyectos.

III. EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL, RIESGO FIDUCIARIO Y ACCIONES DE MITIGACIÓN

- 3.1 La evaluación de la capacidad institucional y la validación de esta con los funcionarios de la UCP y principales actores relacionados, concluyen que la SEFAZ dispone de una capacidad institucional media con experiencia en la ejecución de operaciones con el Banco.
- 3.2 De acuerdo con la evaluación de capacidad institucional fueron identificados los siguientes riesgos: (i) alto—retrasos en la ejecución del proyecto por dificultades en elaborar los Términos de Referencia (TDR) y especificaciones técnicas para las adquisiciones, así como por falta de claridad sobre los flujos internos (roles, responsabilidades y tiempos de respuesta). Este riesgo será mitigado con: (a) la creación de la CEL exclusiva para el proyecto; (b) la elaboración de documentación de los procesos y del flujo de trabajo; y (c) la contratación de consultores individuales para apoyar la elaboración de los TDR y capacitaciones ofrecidas por el Banco; (ii) medio—que ocurran retrasos en la ejecución del proyecto por dificultades de coordinación entre las áreas involucradas en los procesos de adquisiciones (UCP/SEFAZ, PGE y Agencia de TI-ATI). Este riesgo será mitigado a través de la creación de los acuerdos entre la SEFAZ con la PGE y ATI para priorizar las adquisiciones del proyecto; y (iii) medio—que ocurran retrasos en los pagos y en la rendición de cuentas por la falta de herramienta de soporte para la gestión financiera y de contratos. Este riesgo será mitigado con la implantación de una herramienta automatizada para la gestión de los contratos.

IV. ASPECTOS A SER CONSIDERADOS EN ESTIPULACIONES ESPECIALES A LOS CONTRATOS

- 4.1 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento: el prestatario deberá presentar al Banco evidencia de la creación de la CEL exclusiva para realizar todos los procesos de adquisiciones y contrataciones del proyecto.** Esta condición se considera fundamental para mitigar el riesgo de retrasos en las adquisiciones y contrataciones del programa.

V. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ADQUISICIONES

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

A. Ejecución de las Adquisiciones

- 5.2 **Adquisiciones de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría.** Los contratos estarán sujetos a Licitación Pública Internacional (LPI) y se ejecutarán utilizando los Documentos Estándar de Licitaciones (DEL) emitidos por el Banco. Las licitaciones sujetas a Licitación Pública Nacional (LPN) se ejecutarán usando Documentos de Licitación Nacional acordados con el Banco.

- 5.3 **Selección y contratación de consultores.** Los contratos se ejecutarán utilizando la Solicitud Estándar de Propuestas (SEP) emitida por el Banco. La revisión de los TDR para la contratación de los servicios es responsabilidad del especialista sectorial. La selección y la contratación serán realizadas de acuerdo con las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-9).
- 5.4 **Uso de sistema nacional de adquisiciones.** El (sub)sistema nacional de adquisiciones aprobado por el Banco, *Pregão Electronico*, será utilizado para la adquisición de bienes de uso común hasta un monto de US\$5 millones. Cualquier sistema o subsistema que sea aprobado con posterioridad será aplicable a la operación. El PA y sus actualizaciones indicarán qué contrataciones se ejecutarán a través de los sistemas nacionales aprobados.
- 5.5 **Adquisiciones anticipadas/financiamiento retroactivo.** No se prevé la realización de adquisiciones anticipadas ni financiamiento retroactivo.

B. Contrataciones Directas

- 5.6 **Escuelas y entidades de gobierno.** Considerando la organización de las secretarías de hacienda en Brasil, existen entidades encargadas del desarrollo del conocimiento, habilidades y competencias. A nivel federal: (i) la Escuela de Administración Hacendaria (ESAF); y (ii) Escuela Nacional de Administración Pública del Ministerio de Planificación Presupuesto y Gestión (ENAP/MP). A nivel estatal: (i) las escuelas de gobierno para la capacitación de funcionarios públicos; y (ii) las empresas de procesamiento de datos, estas últimas encargadas de los desarrollos informáticos de los estados. Considerando lo indicado en los párrafos 1.11 (c) y 3.10 del Documento GN-2350-9 y con la finalidad de dar sostenibilidad a los productos desarrollados y financiados por el proyecto, se prevé la contratación directa de las entidades federales y estatales dedicadas a la capacitación de funcionarios.
- 5.7 **Agencias internacionales especializadas.** En virtud de lo indicado en los párrafos 3.10 y 3.15 del Documento GN 2350-9, también se prevé la contratación del Centro Interamericano de Administración Tributaria (CIAT), organismo internacional, considerando su especialización en la asistencia técnica para la modernización de las administraciones tributarias.
- 5.8 **Institutos de investigación y estudios.** Según lo indicado en el párrafo 3.10(d) del Documento GN-2350-9, se prevé la contratación del Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) y del Instituto de Estudios Fiscales (IEF). En cuanto al IPEA, se considera su calidad de centro más importante de investigación de Brasil con reconocimiento internacional en la producción de datos y estudios científicos. En cuanto al IEF, entidad vinculada al Ministerio de Hacienda y Administración Pública de España, promueve actividades de formación que ayudarán a los servidores a perfeccionar sus competencias para el atendimento de sus funciones.
- 5.9 Se prevé, además, la aprobación del financiamiento de hasta US\$2 millones para los servicios prestados por la fábrica de *software* (firma Pitang Agile IT) ya contratada por la SEFAZ, por medio de proceso competitivo y abierto, mientras se contrata la nueva fábrica prevista en las acciones del proyecto.

Cuadro 1. Montos Límites para Licitación Internacional y Lista Corta con Conformación Internacional

Método	LPI Obras	LPI Bienes y Servicios diferentes a la consultoría	Lista Corta Internacional en servicios de consultoría
Monto Límite	US\$25 millones	US\$5 millones	US\$1 millón

Cuadro 2. Adquisiciones Principales

Actividad	Método de selección	Fecha estimada de convocatoria/invitación	Monto estimado (US\$ millones)
Bienes			
Infraestructura de TI para NFC-e	PE	II semestre 2018	2,50
Contratación fábrica de <i>software</i>	LPI	II semestre 2018	8,73
Solución y tecnológica de recursos humanos	LPI	II semestre 2018	13,00

C. Supervisión de Adquisiciones

- 5.10 El método de supervisión será ex post, salvo en aquellos casos en que se justifique una supervisión ex ante, y la contratación directa. Cuando las adquisiciones se ejecuten a través del sistema nacional, la supervisión también se llevará a cabo por medio del sistema del país (¶5.11). El método de supervisión se debe determinar para cada proceso de selección. Las revisiones ex post serán a cada doce meses de acuerdo con el plan de supervisión del proyecto. Los reportes de revisión ex post incluirán al menos una visita de inspección física, escogida de los procesos de adquisiciones sujetos a la revisión ex post.

Cuadro 3. Límite para Revisión Ex Post

Obras	Bienes	Servicios de Consultoría
LPN y CP	LPN y Pregão	Menor a US\$5 millones

D. Registros y Archivos

- 5.11 La documentación de los procesos estará a cargo de la UCP que mantendrá la documentación necesaria a efectos de supervisión y auditoría.

VI. GESTIÓN FINANCIERA

- 6.1 **Programación y presupuesto.** La SEFAZ/UCP será responsable de la planificación para la ejecución de las actividades según lo previsto en el Plan de Ejecución Plurianual (PEP) y en el POA.
- 6.2 Para la planificación y organización de las acciones de los proyectos, la SEFAZ utiliza los instrumentos nacionales¹: (i) PEP, que establece las directrices, objetivos y metas de la administración pública; (ii) Ley de Directrices Presupuestales (LDO); y (iii) Ley de Presupuesto Anual (LOA), que estima y fija los gastos de la administración pública para el ejercicio corriente.
- 6.3 La UCP deberá garantizar que los recursos presupuestales (Banco y aporte local) estén presupuestados anualmente y asegurados de acuerdo con la programación del proyecto. Los recursos deben estar registrados en el año de ejecución dentro

¹ [Instrumentos de Planificación y Presupuesto.](#)

del E-Fisco como una fuente externa. La LOA deberá contemplar los fondos necesarios para la ejecución tanto para el crédito externo como para aporte local.

- 6.4 **Contabilidad y sistemas de información.** La SEFAZ utiliza el E-Fisco como principal instrumento de registro, seguimiento y ejecución presupuestaria, contabilidad, tesorería y recaudación. Es un sistema integrado, auditable y seguro donde las transacciones del proyecto son identificadas por fuente de financiamiento y por categorías de inversión. De forma complementaria, el MS-Excel es utilizado para la gestión de las adquisiciones y los informes financieros del proyecto.
- 6.5 **Desembolsos y flujo de caja.** El proyecto utilizará el sistema nacional de tesorería del Estado. Los gastos estarán sujetos al proceso de ejecución presupuestaria y financiera, y estarán debidamente registrados en el E-Fisco.
- 6.6 Los recursos del Banco serán administrados en la Cuenta Única del Estado, compuesta de una cuenta bancaria destinada al ingreso de los recursos y de otra destinada a los pagos, ambas operadas en bancos públicos. La identificación de los recursos del financiamiento será efectuada a través de una sub-cuenta contable, lo que permitirá realizar las conciliaciones bancarias de los mismos.
- 6.7 Los desembolsos se efectuarán en dólares americanos bajo la modalidad de anticipos de fondos. El Banco realizará los desembolsos con base a una proyección de 120 días presentada por el ejecutor. Para futuros anticipos, será necesaria la rendición de cuentas de por lo menos el 80% de los recursos anteriormente anticipados.
- 6.8 La tasa de cambio acordada con el OE para la rendición de cuentas de los gastos pagados con recursos de los anticipos de fondos del préstamo, será la tasa de internalización. Para determinar la equivalencia de los gastos incurridos en la contrapartida local o del reembolso de los gastos a cargo del préstamo, la tasa de cambio acordada será la tasa de la fecha anterior a la presentación al Banco de la solicitud de reembolso o reconocimiento del gasto.
- 6.9 Los gastos considerados no elegibles por el Banco deberán reintegrarse con recursos del aporte local o con otros recursos a criterio del Banco, según la naturaleza de la no elegibilidad.
- 6.10 **Control interno y auditoría interna.** La SEFAZ cuenta con la SCGE, organismo central de control interno del poder ejecutivo, cuyas actividades son desarrolladas por medio de coordinaciones de control interno, *ouvidoria*, control social y transparencia. Las actividades del proyecto estarán bajo su control.
- 6.11 **Control externo e informes.** Los estados financieros y la elegibilidad de los gastos serán auditados anualmente por el TCE/PE, entidad elegible, o por una firma auditora externa elegible.
- 6.12 La presentación de los IFA anuales se realizarán de acuerdo con los términos de referencia acordados con el Banco por el TCE/PE, o por una firma de auditores externos elegible al Banco, dentro de un plazo de 120 días posteriores al cierre de cada año fiscal.
- 6.13 **Plan de supervisión financiera.** Este plan podrá ser modificado durante la ejecución, conforme a la evolución en los niveles de riesgo o por necesidades de control adicionales.

Cuadro 4. Plan de Supervisión

Naturaleza- Alcance	Frecuencia	Responsable	
		Banco	Ejecutor
Revisión ex post de desembolsos y adquisiciones	Anual	Equipo fiduciario	UCP – Auditor Externo – TCE/PE
Auditoría anual	Anual	Equipo fiduciario	UCP – Auditor Externo – TCE/PE
Revisión solicitudes de desembolsos	Periódica	Equipo fiduciario	
Visita de supervisión	Anual	Especialista sectorial y equipo fiduciario	