

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

**BRASIL**

**PROFISCO – RÍO GRANDE DO SUL  
PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN FISCAL  
DEL ESTADO DE RÍO GRANDE DO SUL  
(PROFISCO/RS - BR-L1251)**

**OPERACIÓN INDIVIDUAL DE LA LÍNEA DE CRÉDITO CONDICIONAL (CCLIP) PARA EL  
PROGRAMA DE APOYO A LA GESTIÓN E INTEGRACIÓN DE LOS FISCOS EN BRASIL  
(PROFISCO - BR-X1005)**

**BORRADOR DE PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el Equipo de Proyecto integrado por: Ana Lúcia Paiva Dezolt (Jefe de Equipo, FMM/CBR); Gerardo Reyes-Tagle (Co-Jefe de Equipo, ICF/FMM); Pablo Valenti (ICS/CAR); Teresa Maurea Faria (LEG/SGO); Fernando Glasman (CSC/CBR); Roberto Monteverde (CSC/CBR); Carlos Lago (CSC/CBR); Adriana Sobral Coelho (FMM/CBR); Lilia Dobbins (Consultora); Cristiane Vasconcelos (ICF/FMM); Cecilia Bernedo (ICF/FMM); e Irene Cartin (ICF/FMM).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación Pública.

## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO

I.	DESCRIPCIÓN Y MONITOREO DE RESULTADOS DEL PROYECTO .....	1
A.	Antecedentes, retos y justificación .....	1
B.	Objetivo, componentes y costos del proyecto .....	4
C.	Indicadores clave del marco de resultados del proyecto.....	8
II.	ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS DEL PROYECTO .....	9
A.	Financiamiento, adquisiciones y condiciones contractuales.....	9
B.	Riesgos ambientales y de salvaguardia social .....	11
C.	Riesgos fiduciarios .....	12
III.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO.....	13
A.	Resumen del acuerdo institucional de implementación.....	13
B.	Resumen de los acuerdos para seguimiento de los resultados.....	14

## ANEXOS Y LINKS ELECTRÓNICOS

ANEXOS OBLIGATORIOS	
Anexo I: Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) Resumen	
Anexo II: Matriz de Resultados	
Anexo III: Plan de Adquisiciones (PA) Cuadro Resumen	
REFERENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS	Link
1. Plan de Acción y de Inversiones (PAI) – 4 años y Plan Operativo del Proyecto (POA) – 18 meses	<a href="#">IDBDocs35056841</a>
2. Sistema de Monitoreo y Evaluación	<a href="#">IDBDocs35056842</a>
3. Plan de Adquisiciones (PA) – 18 meses (Descriptivo)	<a href="#">IDBDocs35056856</a>
REFERENCIAS TÉCNICAS OPCIONALES	Link
1. Macro Diagnóstico Institucional-Fiscal	<a href="#">IDBDocs35056961</a>
2. Matriz de Problemas, Soluciones y Resultados	<a href="#">IDBDocs35056962</a>
3. Cuadro de Indicadores	<a href="#">IDBDocs35056843</a>
4. Reglamento Operativo (ROP) de la Línea de Crédito CCLIP PROFISCO Anexo I – Marco de Referencia de la línea CCLIP PROFISCO	<a href="#">IDBDocs35056964</a> <a href="#">IDBDocs35056963</a>
5. Análisis Financiero	<a href="#">IDBDocs35056965</a>
6. Arreglo Institucional y Mecanismo de Ejecución	<a href="#">IDBDocs35056966</a>
7. Ley de Autorización Estatal para contratación de la Operación de Crédito	<a href="#">IDBDocs35056967</a>
8. Programa de Reestructuración y Ajuste Fiscal (PAF) 2009-2011	<a href="#">IDBDocs35056968</a>
9. Plan Plurianual 2008-2011	<a href="#">IDBDocs35058697</a>
10. Presentación Síntesis de la Línea de Crédito CCLIP PROFISCO	<a href="#">IDBDocs35056969</a>
11. Informe de Terminación del Proyecto (PCR) del Programa Nacional de Apoyo a la Administración Fiscal para los Estados Brasileños – PNAFE (980/OC-BR)	<a href="#">IDBDocs35056970</a>
12. Informe de Terminación de Proyecto (PCR) del Subproyecto de PNAFE en el Estado del Rio Grande do Sul (980/OC-BR)	<a href="#">IDBDocs35056971</a>
13. Plan de Operaciones BR-T1145. Programa de Apoyo a la Gestión por Resultados en el Área Fiscal de los Estado y del Distrito Federal – Brasil.	<a href="#">IDBDocs35056972</a>
14. Proyecto PMAE/BNDES	<a href="#">IDBDocs35056974</a>
15. Decreto de Creación de la UCP PROFISCO/RS	<a href="#">IDBDocs35056960</a>
16. Cuadro Comparativo de Indicadores	<a href="#">IDBDocs35113387</a>
17. Clasificación Ambiental y Salvaguardia Social	<a href="#">IDBDocs35163536</a>

## SIGLAS Y ABREVIATURAS\*

a.a.	Al año
ABNT	Asociación Brasileña de Normas Técnicas
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CCLIP	Línea de Crédito Condicional para Programas de Inversión
CECOM	Central de Compras del Estado
CO	Capital Ordinario
CONFAZ	Consejo Nacional de Política de Hacienda
COGEF	Comisión de Administración de Hacienda
CONARQ	Consejo Nacional de Archivos
CP	Comparación de Precios
DCL	Deuda Líquida Consolidada
ECD	Registro Contable Digital
EFA	Estados Financieros Auditados
ESAF	Escuela de Administración Fiscal
EFD	Registro Fiscal Digital
ICMS	Impuesto sobre la Circulación de Mercaderías y Servicios
IDH-UNDP	Índice de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
INFOVIA	Conjunto de líneas digitales por las cuales transitan los datos de las redes electrónicas
IPVA	Impuesto sobre la Propiedad de Vehículos Automotores
ITMCD	Impuesto de Transmisión de Causa Mortis y Donación
LPI	Licitación Pública Internacional
LPN	Licitación Pública Nacional
LRF	Ley de Responsabilidad Fiscal
NBR	Norma Brasileña de Reglamentación
NF-e	Factura Fiscal Electrónica
PA	Plan de Adquisiciones
PAF	Programa de Ajuste Fiscal de los Estados Brasileños
PAI	Plan de Acción e Inversiones
PIB	Producto Interno Bruto
PGE/RS	Procuraduría General del Estado
PMAE/BNDES	Línea de Financiamiento para la Modernización de la Administración de los Ingresos y de la Gestión Fiscal, Financiera y Patrimonial de las Administraciones Estatales
PNAFE	Programa Nacional de Apoyo a la Administración Fiscal para los Estados Brasileños
PNAGE	Programa de Modernización de la Gestión de los Estados y Distrito Federal
PNUD	Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PROFISCO	Programa de Apoyo a la Gestión e Integración de los Fiscos en Brasil
PROFISCO/RS	Proyecto de Fortalecimiento Fiscal a la Gestión del Estado de Río Grande do Sul
PRODEV	Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo
RCL	Ingresos Corrientes Netos

RHE	Sistema de Recursos Humanos del Estado
ROP	Reglamento Operativo del Programa
RS	Río Grande do Sul
SARH	Secretaría de Administración y Recursos Humanos del Estado
SEFAZ/RS	Secretaría de Estado de Hacienda de Río Grande do Sul
SEPA	Sistema de Ejecución y Seguimiento del Plan de Adquisiciones
SIRE	Sistema Integrado del Ingreso Estatal
SPED	Sistema Público de Registro Fiscal y Contable Digital
SQL	<i>Structure Query Language</i> (por sus siglas en inglés)
STN	Secretaría del Tesoro Nacional
UCP	Unidad de Coordinación del Proyecto

\* Las siglas y abreviaturas utilizadas en el documento mantienen su formato en portugués, el idioma original.

**BRASIL**  
**PROFISCO - RÍO GRANDE DO SUL**  
**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN FISCAL DEL ESTADO DE RÍO GRANDE DO SUL**  
**(PROFISCO/RS - BR-L1251)**  
**OPERACIÓN INDIVIDUAL DE LA LÍNEA DE CRÉDITO CONDICIONAL (CCLIP) PARA EL PROGRAMA**  
**DE APOYO A LA GESTIÓN E INTEGRACIÓN DE LOS FISCOS EN BRASIL**  
**(PROFISCO - BR-X1005)**

**RESUMEN DEL PROYECTO**

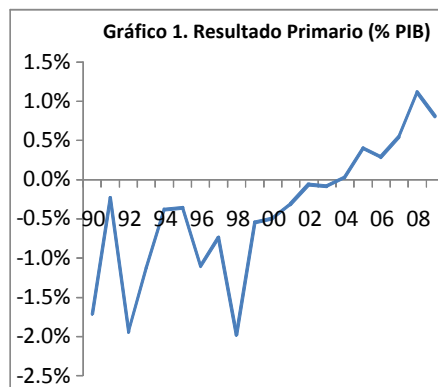
<b>Términos y condiciones financieras</b>				
<b>Prestatario:</b> Estado de Río Grande do Sul			<b>Plazo de amortización:</b>	20 años
<b>Garante:</b> República Federativa de Brasil			<b>Período de gracia:</b>	5 años
<b>Organismo ejecutor:</b> Secretaría de Estado de Hacienda de Río Grande do Sul (SEFAZ/RS)			<b>Plazo de desembolso:</b>	5 años
<b>Fuente</b>	<b>Monto (US\$)</b>	<b>%</b>	<b>Comisión de inspección y vigilancia:</b>	*
BID: Capital Ordinario (CO)	60.000.000	89	<b>Tasa de interés:</b>	Libor
Local:	6.666.000	11	<b>Comisión de crédito:</b>	*
<b>Total</b>	66.666.000		<b>Moneda:</b>	Dólar Norteamericano de la Facilidad Unimonetaria CO
<b>Esquema del proyecto</b>				
<p><b>Objetivo y descripción del proyecto:</b> El objetivo general del proyecto es contribuir a fortalecer la gestión fiscal de Río Grande do Sul (RS) para promover la consecución de metas fiscales sostenibles y lograr así mayores tasas de inversión que mejoren los niveles de crecimiento del estado. El objetivo específico es mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal de RS con miras a: (i) incrementar los ingresos propios del estado; (ii) mejorar la eficiencia y control del gasto público; y (iii) proveer mejores servicios al ciudadano. El proyecto forma parte de la línea CCLIP (PROFISCO – BR-X1005), aprobada por el Directorio el 5 de noviembre de 2008 y está estructurado en cuatro componentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Integración de la gestión fiscal: (i) perfeccionamiento organizacional e integración de la gestión de hacienda; y (ii) cooperación interinstitucional, nacional, e internacional.</li> <li>Administración tributaria y de lo contencioso fiscal: (i) mejoras en la eficiencia y eficacia de la administración tributaria; (ii) mejoramiento de la gestión del registro de contribuyentes e implantación del Sistema Público de Registro Fiscal y Contable Digital (SPED); y (iii) mejora de la eficiencia y eficacia de la administración tributaria de lo contencioso fiscal.</li> <li>Administración financiera, patrimonial y control interno de la gestión fiscal: (i) mejora de la eficiencia y eficacia de la administración financiera; (ii) mejora de la eficiencia y eficacia en la administración de materiales y patrimonio del área hacendaria; y (iii) mejoramiento de los mecanismos de auditoría y control interno de la gestión fiscal.</li> <li>Gestión de recursos corporativos: (i) Perfeccionamiento de los mecanismos de transparencia en la gestión fiscal y comunicación con la sociedad; (ii) fortalecimiento de los servicios de tecnología de información y comunicación en la SEFAZ/RS; (iii) fortalecimiento de la gestión de recursos humanos; y (vi) fortalecimiento del área de gestión de conocimiento del área hacendaria.</li> </ol>				
<p><b>Condiciones contractuales especiales: Plazo de auditoría.</b> Se concederá un plazo de 180 días para la realización de auditorías anuales y de auditoría posterior al último desembolso (ver ¶ 3.11).</p>				
<p><b>Excepción a las políticas del Banco:</b> Se solicita que el prestatario pueda utilizar la legislación federal sobre adquisiciones y contrataciones de acuerdo con lo descrito en los ¶ 2.2 y ¶ 2.3.</p>				
<p><b>Proyecto calificado para:</b> No aplica.      SEQ <input type="checkbox"/>    PTI <input type="checkbox"/>    Sector <input type="checkbox"/>    Geográfica <input type="checkbox"/>    No. de beneficiarios <input type="checkbox"/></p>				

\* El Directorio Ejecutivo establecerá periódicamente la comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las disposiciones aplicables sobre metodología para el cálculo de cargos sobre los préstamos del Capital Ordinario. En ningún caso, la comisión de crédito podrá exceder del 0,75% ni la comisión de inspección y vigilancia exceder, en un semestre determinado, lo que resulte de aplicar el 1% al monto del financiamiento, dividido por el número de semestres comprendido en el plazo original de desembolsos.

## I. DESCRIPCIÓN Y MONITOREO DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

### A Antecedentes, retos y justificación

- 1.1 Este proyecto forma parte de la línea CCLIP para el PROFISCO (BR-X1005), aprobada por el Directorio Ejecutivo del Banco el 5 de noviembre de 2008. Uno de los objetivos del PROFISCO es complementar las acciones implantadas en el ámbito del Programa Nacional de Apoyo a la Administración Fiscal para los Estados Brasileños (PNAFE) financiado por el Banco, que es considerado un importante marco de apoyo al Programa de Ajuste Fiscal de los Estados Brasileños (PAF), emprendido por el gobierno federal.
- 1.2 **Contexto socioeconómico.** El Producto Interno Bruto (PIB) del Estado de RS, estimado en R\$202 mil millones en 2009 (6,4% del PIB nacional), sitúa a RS como la cuarta economía más grande de Brasil, sólo por debajo de São Paulo (35%), Río de Janeiro (10,5%) y Minas Gerais (9%). La suma de los bienes y servicios producidos en RS genera un PIB per cápita anual de R\$18,7 mil, cifra superior a la media nacional de R\$13,7 mil. Su estructura económica está concentrada en el sector servicios (61,6% del PIB), seguida por el sector industrial (28,7%) y agropecuario (9,6%). Este último se caracteriza por su fuerte dinamismo de exportación de granos de soya, trigo y centeno. En 2009, el volumen de exportación alcanzó los R\$15,200 millones, equivalente a 9,9% de las exportaciones nacionales. Asimismo, el Índice de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (IDH-UNDP) del 2008 situó a RS como el cuarto estado con el mejor índice de calidad de vida (0,814), cifra superior a media nacional (0,766).
- 1.3 A pesar de su buena posición con respecto a otros estados, en los últimos años la economía de RS se ha ido rezagando en cuanto a crecimiento y competitividad. Entre 1994 y 2008, el crecimiento promedio anual del PIB fue de 2,3%, mientras que la media nacional fue de 3,2%. La tasa de inversión pública es la más baja entre los estados y registra una fuerte tendencia a la baja. Mientras que en los años ochenta representó 22% de los Ingresos Corrientes Netos (RCL), en los noventa representó 15% y en el período 2000-2008 representó solamente 5%.
- 1.4 **El contexto fiscal.** El período 1990-2003 se caracterizó por una débil situación fiscal (ver gráfico 1) originada por la política de endeudamiento implementada en este período, que contribuyó al deterioro de las finanzas públicas al pasar la deuda total de 15,5% del PIB en 1990 a 23,5% en 2002, así como por el ajuste en los salarios de los servidores públicos los cuales, a partir de 1995, se indexaron a la recaudación del Impuesto sobre la Circulación de Mercaderías y Servicios (ICMS) y al índice de precios al consumidor.



- 1.5 La implantación de la Ley de Responsabilidad Fiscal (LRF) en 2001 limitó la capacidad de RS para contratar financiamiento adicional, toda vez que la relación entre la Deuda Líquida Consolidada (DCL) y los RCL superaba el límite permitido en 9,5%. A partir de 2003, RS comenzó un fuerte ajuste en sus finanzas públicas, principalmente en lo relacionado al gasto de personal el cual disminuyó de 79,1% de los RCL en 2002 a 65% en 2009 y la renegociación del 55% de su deuda extra límite<sup>1</sup>. El conjunto de estas acciones influyeron en el mejoramiento de las finanzas públicas, las cuales promediaron un superávit primario de 0,6% en los últimos cinco años y un ligero superávit global en 2009, por primera vez en más de 40 años.
- 1.6 Si bien en los últimos años la situación de las finanzas públicas de RS ha mejorado, es importante mencionar que existen todavía barreras estructurales que afectan la sostenibilidad de las mismas. Por el lado de ingresos, se registra un bajo nivel de recaudación debido principalmente a: (i) una política tributaria que concede numerosos créditos tributarios y exenciones, los cuales representan alrededor de 38% de la recaudación potencial en el caso del ICMS, y 26% en el caso del Impuesto sobre la Propiedad de Vehículos Automotores (IPVA); (ii) una menor captación de ingresos tributarios por la Ley Federal 87/96 (septiembre de 1996), que exonera del pago del ICMS a los productos y servicios destinados a la exportación<sup>2</sup>; y (iii) continuas pérdidas en la recaudación tributaria por las ineficiencias en el cobro del ICMS, las cuales se calculan en 30% del potencial de recaudación de este impuesto<sup>3</sup>. Por el lado del gasto, si bien en los últimos años, se ha logrado bajar la proporción del gasto de personal con respecto a los RCL, existe un riesgo latente atribuible al aumento en el gasto de la seguridad social el cual se incrementó de 41% del gasto total del personal en 1994 a 52% en 2008.
- 1.7 Es importante mencionar que los rubros (i) y (ii) referidos en el párrafo anterior son problemas referentes a la política tributaria seguida tanto a nivel federal como estatal y en los cuales PROFISCO no tiene un área de acción directa, al ser un programa dirigido a fortalecer la gestión fiscal en los estados, principalmente en lo que se refiere a administración tributaria y control del gasto público. Si bien no hay acciones dirigidas directamente a fortalecer medidas de política tributaria, el conjunto de las acciones de este proyecto tienen como objetivo mejorar el escenario macroeconómico del estado.
- 1.8 **Análisis institucional.** La gestión fiscal de RS es realizada por: (i) la SEFAZ/RS, que tiene a cargo las funciones de recaudación de los recursos provenientes de los tributos estatales, la fiscalización de los contribuyentes, la distribución de los recursos entre los órganos públicos de acuerdo con lo establecido en el ejercicio fiscal presupuestario, el pago a proveedores del estado, la contabilidad y el control de los recursos públicos; y (ii) la Procuraduría General del Estado (PGE/RS),

---

<sup>1</sup> La deuda extra límite, equivalente a R\$2.300 millones, se refiere a la proporción de la deuda total del estado sin garantía del gobierno federal.

<sup>2</sup> Según datos de la SEFAZ/RS, en el período 1998-2005, la Ley 87/96, le representó al estado pérdidas efectivas promedio de alrededor de US\$459 millones anuales.

<sup>3</sup> Para más información ver mensaje de la presentación del presupuesto de 2009 ( [www.seplag.rs.gov.br](http://www.seplag.rs.gov.br)).



cuya misión es defender los intereses del estado por medio del asesoramiento jurídico y la representación judicial y extrajudicial de los entes públicos. Dentro de este ámbito, la PGE/RS actúa dentro de la gestión tributaria al asumir la responsabilidad por la recuperación de la deuda activa a través de la cobranza judicial.

- 1.9 **Avances y tareas pendientes en la gestión fiscal de RS.** Con respecto al resto de los estados brasileños, RS registró en 2008 un bajo desempeño en los indicadores fiscales ([ver enlace electrónico](#)). Destaca, mayormente, el gasto por salarios y remuneraciones, la mayor participación del gasto en seguridad social, el mayor pasivo financiero registrado y el elevado compromiso al servicio de la deuda como indicadores que contribuyen al deterioro de las finanzas públicas. En cada uno de estos indicadores, RS ocupó los últimos lugares en comparación con el resto de los estados brasileños.
- 1.10 Al considerar algunos de los principales indicadores que miden la eficacia de una administración tributaria, la SEFAZ/RS obtuvo los siguientes resultados: (i) el nivel nominal de recaudación del ICMS total aumentó de R\$4,000 millones de reales en 1997 a R\$14,800 millones en 2008, lo que sitúa a RS en el cuarto lugar de recaudación nominal entre los estados. Aún así, cuando se compara el nivel de recaudación del ICMS con respecto al PIB, el indicador sitúa a RS en el lugar 18 de 27 entre los estados brasileños; (ii) en los últimos cuatro años, el IPVA y el Impuesto de Transmisión de Causa Mortis y Donación (ITMCD) han tenido un desempeño negativo como porcentaje del PIB<sup>4</sup>; y (iii) los ingresos tributarios en 2008 representaron el 73,9% de los ingresos totales de RS, con la siguiente composición: ICMS (85%); IPVA (5,9%); ITCMD (0,4%) y otras (8,7%).
- 1.11 De 1997 a 2007, la gestión fiscal de RS pasó por un proceso de fortalecimiento institucional, financiado en parte con recursos del Banco a través del PNAFE. Los principales avances alcanzados fueron: (i) la elaboración de un plan estratégico organizacional con metas fijas establecidas para cada una de las unidades de la SEFAZ/RS; (ii) la creación del Programa Estatal de Educación Fiscal; (iii) la implantación parcial de la Factura Fiscal Electrónica (NF-e) y de Registro Fiscal Digital (EFD); (iv) el establecimiento de un sistema de inteligencia fiscal; (v) la definición de metas para la reducción del gasto público y la formulación de indicadores de calidad de gasto; (vi) la informatización y mejor control de la deuda pública; y (vii) la implantación de un sistema de cuenta única para el control del flujo financiero. El proyecto PROFISCO/RS complementa las acciones realizadas hasta el momento en la gestión fiscal del estado.
- 1.12 **Principales desafíos en la gestión fiscal de la SEFAZ/RS.** El estado precisa fortalecer su gestión fiscal para alcanzar metas fiscales que sean sostenibles y lograr así mayores tasas de inversión que mejoren los niveles de crecimiento del estado. Los dos principales desafíos que presenta la SEFAZ/RS en materia de gestión fiscal son: (i) aumentar sus niveles de recaudación de ingresos tributarios;

---

<sup>4</sup> Entre 2005 y 2008 el IPVA cayó de 6,7% a 6,1% del PIB mientras que el ITCMD cayó de 8,4% a 5,6% del PIB.

- y (ii) fortalecer su capacidad de administración financiera y gestión de la deuda pública.
- 1.13 Estos desafíos son atribuidos a las siguientes limitantes de la administración de la SEFAZ/RS: (i) dificultad en coordinar de forma integrada los procesos de gestión de hacienda; (ii) deficiencias en la fiscalización del tránsito de mercancías y en procesos de auditoría; (iii) dificultad en los procesos de fiscalización de las micro y pequeñas empresas del sector de producción primaria; (iv) baja recuperación del crédito tributario y deficiencias en el gerenciamiento de los pasivos judiciales; (v) pérdida en los ingresos tributarios por deficiencias en el gerenciamiento y control de los flujos de pago de los pasivos judiciales; (vi) toma de decisiones gerenciales sin una base de conocimiento sobre costos; (vii) dificultad en el control del proceso administrativo; y (viii) bajo nivel de transparencia en el reporte de asignaciones y gastos de las partidas presupuestarias al público en general.
- 1.14 Analizadas las condiciones exigidas por la LRF para contrataciones de operaciones de crédito, se verifica que RS cumple con los requisitos establecidos por la ley. El estado también viene cumpliendo con los compromisos asumidos con el gobierno federal bajo el PAF. Las metas revisadas por la Secretaría del Tesoro Nacional (STN) actualmente presentan los siguientes resultados:

**Cuadro 1.1: Metas fiscales (Artículo 4º LRF) – Evaluación y cumplimiento de metas\***

Especificación	Previstas 2009	% PIB	Realizadas 2009	% PIB	Variación
Ingreso primario	23.077	10,92	23.159	11,41	82
Gasto primario	21.257	10,06	21.532	10,61	-299
Resultado primario	1.820	0,86	1.628	0,80	-192
Resultado nominal	2.961	1,40	-888	-0,44	-2.073
Deuda pública consolidada	N/A	N/A	39.645	19,53	N/A
Deuda consolidada líquida	40.112	18,98	38.170	18,81	-1.942

\*Valores en miles de reales. Fuente: SEFAZ/RS

## **B. Objetivo, componentes y costo del proyecto**

- 1.15 **Objetivos y resultados esperados.** El objetivo general del proyecto es contribuir a fortalecer la gestión fiscal de RS para promover la consecución de metas fiscales sostenibles y lograr así mayores tasas de inversión que mejoren los niveles de crecimiento del estado. El objetivo específico es mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal de RS con miras a: (i) incrementar los ingresos propios del estado; (ii) mejorar la eficiencia y control del gasto público; y (iii) proveer mejores servicios al ciudadano.
- 1.16 El proyecto prevé importantes inversiones en el desarrollo de sistemas y programas de capacitación destinadas a acompañar el proceso de fortalecimiento de la gestión de la SEFAZ/RS<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Los sistemas y los programas de capacitación forman parte de los planes integrales.

- 1.17 **Estructura del proyecto.** El proyecto se ha estructurado en cuatro componentes y sus respectivos subcomponentes. Las actividades dentro del proyecto son de responsabilidad directa de la SEFAZ/RS y PGE/RS.
- 1.18 **Componente I – Integración de la gestión fiscal (US\$1,029 millones).** Este componente busca fortalecer los métodos de trabajo e instrumentos de apoyo a la gestión estratégica, así como mejorar la generación y la calidad de la información para el proceso de toma de decisiones. Este componente está integrado por los siguientes dos subcomponentes:
- a. **Perfeccionamiento organizacional e integración de la gestión de hacienda.** Las actividades a financiar son: (i) la implantación del modelo de planeación de hacienda; y (ii) la implementación de los procesos de trabajo y readecuación de las estructuras organizacionales de la SEFAZ/RS.
  - b. **Cooperación interinstitucional, nacional e internacional.** Las actividades a financiar dentro de este subcomponente son la implantación de un programa para el intercambio interinstitucional que promueva la identificación y difusión de soluciones innovadoras en gestión hacendaria que operen en otros estados o países.
- 1.19 **Componente II – Administración tributaria y de lo contencioso fiscal (US\$31,017 millones).** Este componente busca mejorar el desempeño de la administración tributaria y aumentar la recaudación a través de:
- a. **Mejoras en la eficiencia y eficacia de la administración tributaria.** Las actividades a financiar son: (i) el mejoramiento del modelo de fiscalización de tránsito de mercancías, especialmente en los puestos fiscales de mayor tránsito; (ii) la modernización de la estructura de comunicación de la SEFAZ/RS y la PGE/RS; y (iii) el desarrollo e implantación de un nuevo modelo de gestión integrado de los ingresos estatales.
  - b. **Mejoras en la gestión del registro de contribuyentes e implantación del SPED.** Se financiará la implantación de los sistemas EFD, Registro Contable Digital (ECD) y la documentación electrónica (Nota Fiscal Gaucha, NF-e Productor y SPED).
  - c. **Mejora de la eficiencia y eficacia de la administración tributaria de lo contencioso fiscal.** Este subcomponente financiará la implantación de: (i) un nuevo modelo de gerenciamiento y control de lo contencioso judicial y de la asesoría jurídica; y (ii) el desarrollo e implementación del plan de formación continuada de la PGE/RS.
- 1.20 **Componente III – Administración financiera, patrimonial y control interno de la gestión fiscal (US\$19,436 millones).** Este componente busca mejorar el desempeño de la administración financiera y mejorar el control del gasto público a través de:
- a. **Mejora de la eficiencia y eficacia de la administración financiera.** Se financiará el desarrollo e implantación de: (i) un nuevo sistema de gestión de pasivos; (ii) un nuevo modelo de programación presupuestaria integral incluyendo el fortalecimiento de las áreas de monitoreo y evaluación; (iii) un

portal de informaciones incluyendo la creación de nuevos cubos gerenciales que son tablas dinámicas hechas a partir del sistema *Structure Query Language* (SQL) y aplicación de mejores herramientas de análisis; (iv) el mejoramiento del Sistema de Recursos Humanos del Estado (RHE); y (v) la implantación de nuevos módulos y funcionalidades al Sistema de Finanzas Públicas del Estado.

- b. **Mejora de la eficiencia y eficacia en la administración de materiales y patrimonio del área hacendaria.** El subcomponente financiará el desarrollo de: (i) un nuevo sistema de gestión del patrimonio y contratos; (ii) la centralización y adecuación a las reglas del Consejo Nacional de Archivos (CONARQ) de almacenamiento de los archivos físico y digital de la SEFAZ/RS; (iii) el plan de seguridad institucional; y (iv) la mejora del espacio físico para la atención al contribuyente y servidores públicos.
- c. **Mejoramiento de los mecanismos de auditoría y control interno de la gestión fiscal.** Las actividades a financiar son: (i) la implantación de un nuevo modelo de auditoría basado en análisis de riesgo; (ii) la adopción de un nuevo padrón de contabilidad; (iii) el desarrollo e implantación de un sistema de contabilidad de costos; y (iv) el establecimiento de un sistema electrónico para el procesamiento de trámites administrativos.

1.21 **Componente IV – Gestión de recursos corporativos (US\$14,257 millones).**

Este componente busca fortalecer los procesos, instrumentos y sistemas de apoyo que contribuyen al aumento del desempeño institucional y la interacción con la sociedad. Este componente se estructura en los siguientes subcomponentes:

- a. **Perfeccionamiento de los mecanismos de transparencia en la gestión fiscal y comunicación con la sociedad.** Se financiará el nuevo diseño e implantación del portal da transparencia en Internet<sup>6</sup>.
- b. **Fortalecimiento de los servicios de tecnología de información y comunicación en la SEFAZ/RS.** Este subcomponente busca incrementar la capacidad de planificación y gestión tecnológica para poder adecuar su plataforma tecnológica a las nuevas necesidades de información y movilidad de los usuarios, aumentando los niveles de integración y seguridad informática de sus sistemas. Se financiará: (i) la implantación de un plan de alineamiento estratégico y de inversiones de mediano plazo en informática y comunicaciones; (ii) la elaboración y adopción de una política de seguridad; y (iii) la implantación de un *Datacenter*.
- c. **Fortalecimiento de la gestión de recursos humanos.** Este subcomponente financiará las siguientes actividades: (i) el desarrollo e implantación de una política de gestión por competencias; y (ii) la adopción de un plan de formación permanente de acuerdo a la matriz de competencias.

---

<sup>6</sup> Capacitación, equipamiento, ampliación de servicios de información, mejoras en el modelo de calidad para la atención al contribuyente, diseño y desarrollo de política de comunicación y educación fiscal a la comunidad y fortalecimiento del programa de atención al contribuyente mediante servicio de atención telefónica y kioscos de auto-atención.

d. **Fortalecimiento del área de gestión de conocimiento del área hacendaria**

Este subcomponente financiará un nuevo modelo sistematizado de gestión en el área de conocimiento.

- 1.22 **Presupuesto del proyecto:** El costo total estimado del proyecto es de US\$66.666.000, de los cuales el Banco financiará hasta el equivalente a US\$60.000.000, con cargo al mecanismo unimonetario de los recursos del Capital Ordinario (CO). Los recursos de contrapartida, por un monto de US\$6.666.000, provendrán del Estado de RS. La estructura de financiación del proyecto es la siguiente:

**Cuadro 1.2: Estructura Financiera (valores en US\$ mil)**

CATEGORÍAS*	BID	Local	TOTAL	%
<b>1- Administración del proyecto</b>	<b>327</b>		<b>327</b>	<b>0,5</b>
1.1 Gestión del proyecto	45		45	
1.2 Monitoreo y evaluación y auditorías	282		282	
1.2.1 Monitoreo y evaluación	105		105	
1.2.2 Auditorías	177		177	
<b>2- Costos directos</b>	<b>59.073</b>	<b>6.666</b>	<b>65.739</b>	<b>98,61</b>
2.1 Integración de la gestión fiscal	1.029		1.029	
2.2 Administración tributaria y contencioso fiscal	31.017		31.017	
2.3 Administración financiera, patrimonial y control interno de la gestión fiscal	12.770	6.666	19.436	
2.4 Gestión de recursos corporativos	14.257		14.257	
<b>3- Sin asignación específica</b>	<b>600</b>		<b>600</b>	<b>0,9</b>
<b>TOTAL</b>	<b>60.000</b>	<b>6.666</b>	<b>66.666</b>	<b>100</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>90%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>	

\* Los costos financieros serán pagados por el prestatario fuera del programa.

- 1.23 **Programación de desembolsos.** Los desembolsos serán realizados en el plazo de cinco años a partir de la fecha de la firma del contrato de préstamo, de acuerdo con la programación de desembolsos presentada en el cuadro 1.3.

**Cuadro 1.3: Cronograma de desembolso (valores en US\$ mil<sup>7</sup>)**

FUENTE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total	%
<b>BID</b>	9.928	13.772	14.908	12.110	9.282	60.000	90%
<b>LOCAL</b>	2.884	2.498	642	642	-	6.666	10%
<b>TOTAL</b>	12.812	16.270	15.550	12.752	9.282	66.666	100%
<b>%</b>	19%	25%	23%	19%	14%	100%	

- 1.24 **Análisis financiero.** El equipo de proyecto realizó un análisis comparativo entre los costos financieros incrementales y los beneficios relacionados con la implantación de cuatro de los productos de mayor impacto para el proyecto. En este análisis financiero fueron considerados: (i) el aumento de la recaudación del ICMS vía la implantación del Sistema Integrado del Ingreso Estatal (SIRE); (ii) el aumento de la recaudación del ICMS vía la implantación total de la NF-e; (iii) el incremento en la cobranza judicial; y (iv) la reducción por ahorros en el costo de telecomunicaciones vía la implantación de *INFOVIA* \*. Los elementos de cómputo

<sup>7</sup> Los valores indicados en este cuadro contemplan solamente los costos directos y de administración del proyecto.

\*Conjunto de líneas digitales por las cuales transitan los datos de las redes electrónicas.

fueron: (i) horizonte de 10 años; (ii) PIB anual de 3,5% a.a.; (iii) tasa de descuento del 12,5% a.a.; y (iv) tasa promedio de interés del 5,6% a.a.

- 1.25 De acuerdo con el documento de análisis financiero incluido en las referencias técnicas adicionales, se estima que en el séptimo año de ejecución del proyecto (2016), el proyecto ya presentará un beneficio financiero neto acumulado en valor presente de US\$8 millones. También, al final del décimo año de su ejecución, se estima un beneficio financiero neto acumulado en valor presente de US\$44 millones. Por lo tanto, desde el punto de vista financiero, el proyecto se justifica tomándose en cuenta apenas los beneficios estimados de dos de los productos financiados por dicha operación.

### **C. Indicadores clave del marco de resultados del proyecto**

- 1.26 Al final de la ejecución del proyecto los resultados esperados más relevantes serían: (i) el incremento de la cobranza judicial de R\$70,8 millones a R\$114,0 millones por año; (ii) aumento de la recaudación del ICMS vía la implantación del SIRE y la NF-e de aproximadamente R\$75 millones anuales; (iii) el 70% de los gastos de la administración directa identificados a través del nuevo sistema de contabilidad de costos; (iv) el acceso, por parte de los contribuyentes, a información oportuna y en línea sobre los ingresos y gastos de la administración pública estatal; (v) por lo menos el 10% de las empresas del comercio minorista cuentan con la Nota Fiscal Gaucha; (vi) el 100% de los procedimientos fiscales se realizan a través del sistema integrado de los ingresos estatales; y (vii) la disminución de los costos de telecomunicación de la SEFAZ/RS y PGE/RS gracias a la implantación de la *INFOVIA*, con ahorros anuales equivalentes a R\$6,4 millones.
- 1.27 Como parte de sus esfuerzos para mejorar el perfil de sus finanzas públicas, RS contrató en 2008 un préstamo con el Banco Mundial (BM) por US\$1.100 millones de dólares para apoyar a RS en las siguientes áreas: (i) sostenibilidad fiscal basada en el PAF; (ii) reestructuración de la deuda pública; (iii) fortalecimiento de la seguridad social; y (iv) mejoramiento en la eficiencia de la administración pública. Tanto PROFISCO/RS como el préstamo del BM están dirigidos a fortalecer la eficiencia de la recaudación y mejorar la calidad del gasto público. El cuadro 1.4 muestra la similitud en los objetivos y la forma en que ambos proyectos se complementan en sus resultados.

**Cuadro 1.4: Acciones propuestas en los proyectos del PROFISCO y del BM**

Área	PROFISCO		BM	
	Objetivos	Acciones	Objetivos	Acciones
Ingresos	Aumentar los niveles de ingresos tributarios. Fortalecer los procesos de gestión tributaria e identificación y combate a las prácticas ilícitas.	Aumentar la recaudación del ICMS vía la implantación del SIRE y de la NFE. Elevar el nivel de productividad y efectividad del trabajo de la administración de hacienda. Incrementar los niveles de cobranza judicial.	Mejorar la recaudación con el objeto de mejorar las finanzas públicas y expandir el espacio fiscal para destinarlo a inversiones.	Reducir el gasto tributario en relación con los ingresos tributarios. Mejorar la transparencia con la inclusión explícita del gasto tributario en el presupuesto estatal.
Gastos	Fortalecer la capacidad de administración financiera, gasto público y gestión de la deuda pública.	Implantar el nuevo sistema de contabilidad de costos. Mejorar la eficiencia y eficacia de la administración financiera. Mejoramiento de los mecanismos de auditoría y control interno de la gestión fiscal.	Mejorar la composición del gasto, reducir la presión de los ingresos corrientes sobre las finanzas estatales, maximizar el valor monetario de las compras del estado.	Reducir los gastos de personal en proporción con los ingresos del estado. Disminuir la proporción de gastos corrientes con respecto a los gastos totales. Mejorar la calidad del sistema de compras.

## II. ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS DEL PROYECTO

### A. Financiación, adquisiciones y condiciones contractuales

- 2.1 **Adquisiciones.** Las adquisiciones de bienes, obras y servicios diferentes de consultoría y la contratación de servicios de consultoría del programa serán realizadas de conformidad con las políticas del Banco (documentos GN-2349-7 y GN-2350-7), aprobadas en julio de 2006. Cuando las adquisiciones de bienes y servicios, diferentes de consultoría, tengan un costo estimado igual o mayor a US\$5 millones, y en el caso de obras iguales o mayores a US\$25 millones, se utilizará la Licitación Pública Internacional (LPI). La adquisición de bienes y servicios diferentes de consultoría cuyo costo estimado sea igual o mayor a US\$100 mil y menor a US\$5 millones se realizarán por medio de una Licitación Pública Nacional (LPN). Por debajo de los US\$100 mil podrá realizarse por medio de Comparación de Precios (CP). En el caso de obras, la LPN será utilizada para valores entre US\$500 mil y US\$25 millones; por debajo de este valor se utilizará la CP. Se requerirá hacer un llamado público internacional para la selección de servicios de consultoría que sean igual o mayor a los US\$200 mil. Las listas cortas de empresas consultoras para trabajos por debajo de US\$1 millón podrán estar compuestas en su totalidad por consultores nacionales.

- 2.2 **Legislación federal.** Por lo expuesto anteriormente, el prestatario podrá utilizar la legislación federal para obras cuyo monto no exceda los US\$25 millones por contrato, y para bienes y servicios que no sean de consultoría cuyo monto no exceda los US\$5 millones por contrato, siempre que se respeten los principios de competencia, economía, transparencia, igualdad, publicidad y debido proceso, establecidos en las políticas de adquisiciones del Banco y en la legislación federal del país prestatario. Además, se deberá permitir la participación de licitantes de otros países elegibles del Banco, así como no establecer rangos de precios mínimo y/o máximos. De la misma manera, el prestatario deberá indicar en el correspondiente Plan de Adquisiciones (PA) su opción para utilizar la legislación federal o bien guiarse por las políticas del Banco.
- 2.3 El Banco también podrá reconocer, por concepto de financiamiento, las compras de bienes y servicios de uso común efectuadas a través de las modalidades de adquisiciones previstas en la legislación federal, siempre y cuando se utilice el correspondiente documento de licitación padrón, en: (i) compras electrónicas; y (ii) acta de registro de precios para adquisiciones cuyo registro haya sido previamente no objetado por el Banco. El Banco podrá, en cualquier momento durante el período de ejecución, revisar la utilización de una o más modalidades descritas en el presente párrafo.
- 2.4 **Revisión del Banco.** Deberán ser sometidos a la revisión previa (ex ante) del Banco los tres primeros contratos para la adquisición de bienes, contratación de servicios o ejecución de obras, independientemente de su valor o de la utilización de las políticas de adquisiciones del Banco o de la legislación federal, y los tres primeros procesos de selección de servicios de consultoría del proyecto y, a partir de ahí, todas las contrataciones directas y las que excedan US\$250 mil para firmas consultoras y US\$200 mil para consultores individuales también deben seguir el mismo método de revisión.
- 2.5 **Reconocimiento de gastos y reembolso a cargo del financiamiento.** El Banco podrá reconocer hasta el monto de US\$4 millones a cargo del financiamiento y hasta US\$2 millones a cargo de la contrapartida local referente a gastos realizados por el prestatario en la preparación del proyecto. Únicamente serán reconocidos los gastos realizados hasta 18 meses antes de la fecha de aprobación de esta operación por parte del Directorio Ejecutivo, y no anteriores a la fecha de aprobación del perfil de proyecto de esta operación por la administración del Banco (4 de febrero de 2010)<sup>8</sup>. Los gastos retroactivos realizados por el estado, tuvieron el objetivo de asegurar una calidad superior para el proyecto y adelantar su avance antes de su aprobación. En este sentido fueron realizadas actividades de preinversión, tales como consultorías preliminares, órdenes de compra de equipos y contratación de obras civiles para readecuación del espacio físico de SEFAZ/RS, con miras a compatibilizar su disponibilidad con el calendario de ejecución del proyecto y posibilitar la obtención de una ventaja económica significativa. Estos procedimientos son consistentes con las disposiciones de la política que regula los gastos retroactivos (OP-504).

---

<sup>8</sup> Las adquisiciones que serán consideradas para este propósito están indicadas en el PA y en el POA de los 18 primeros meses del proyecto.



- 2.6 **Contratación directa.** El prestatario podrá contratar directamente a la Escuela de Administración Fiscal (ESAF) del Ministerio de Hacienda de la República Federativa de Brasil para la provisión de servicios de capacitación de personal de la administración pública estatal y ACECO TI – Organización, Seguridad y Continuidad Ltda., para protección de los datos, equipos y servicios informatizados de la SEFAZ/RS.
- 2.7 Para estas contrataciones, el prestatario presentará al Banco, antes de la transferencia de recursos de la financiación de los mismos, instrumentos jurídicos apropiados en los cuales se comprometa a: (i) utilizar las políticas de adquisiciones y contrataciones establecidas en el respectivo contrato de préstamo entre el estado y el Banco; y (ii) permitir que el Banco y los auditores del proyecto tengan acceso a la documentación que ampara a dichas adquisiciones y contrataciones.
- 2.8 La contratación directa de la ESAF se justifica por la especificidad y la naturaleza de los servicios prestados por ella (capacitación y gestión del conocimiento), que contribuirán a la sostenibilidad de los proyectos. La contratación de ACECO TI se justifica por la necesidad de que la empresa cumpla con lo establecido por la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT), Norma Brasileña de Reglamentación (NBR) N° 15.247 de Marca de Seguridad. Esta es la más amplia certificación y el más alto nivel de protección de sala-caja fuerte en el mercado mundial. La única empresa en el país que posee la certificación ABNT NBR N°15247 para la instalación de la sala-caja fuerte es ACECO TI – Organización, Seguridad y Continuidad Ltda. La contratación directa se justifica por lo dispuesto en el párrafo 3.6.c de la Política (GN-2349-7).
- 2.9 **Agencia especializada.** El prestatario podrá contratar directamente, con recursos propios, los servicios de una agencia especializada para la prestación de apoyo técnico exclusivamente en los procesos de adquisición de bienes y selección de firmas consultoras o consultoría individuales para el desarrollo de actividades relacionadas con la ejecución del proyecto, siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones: (i) el Banco deberá aprobar previamente el contrato que será firmado con la agencia especializada; (ii) la agencia especializada deberá asumir el compromiso de obedecer las políticas y procedimientos del Banco sobre adquisiciones y contrataciones, sin que eso disminuya la responsabilidad del prestatario y del órgano ejecutor en observar el cumplimiento de tales políticas; (iii) no será permitida la contratación de consultorías para realización de actividades de rutina de ejecución del proyecto; y (iv) en el caso de que la agencia especializada sea el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el contrato deberá cumplir lo dispuesto en la Carta Convenio firmada entre el Banco y el PNUD el 20 de junio de 2003.
- 2.10 **Sistema financiero estatal.** En aquellos casos donde exista experiencia probada, el Banco promueve el uso de sistemas nacionales para evitar gastos en sistemas paralelos y contratación de personal adicional, asegurando así la integridad de los datos y fortaleciendo los sistemas ya existentes. Los proyectos elaborados bajo la línea CCLIP PROFISCO cuentan con evaluaciones realizadas por los especialistas fiduciarios de la representación del Banco en Brasil las cuales, en

muchos casos, avalan la adopción de los sistemas financieros utilizados por los estados. En el caso de RS, la evaluación recomienda la utilización del sistema estatal al considerarlo un sistema contable moderno que además cuenta con un proceso sistemático con capacidad para crear reportes a solicitud de la SEFAZ/RS con celeridad y eficiencia. A tales efectos la contabilidad del estado está siendo compatibilizada para incorporar los componentes del proyecto.

- 2.11 **Difusión y cooperación técnica.** El prestatario podrá realizar acciones de integración y cooperación nacional e internacional en el área fiscal, en especial en lo que se refiere a la difusión de soluciones técnicas, intercambio de informaciones, transferencia de conocimientos, formación de redes temáticas y cooperación interinstitucional.

**B. Riesgos ambientales y de salvaguardia social**

- 2.12 Con relación a temas ambientales, el proyecto obtuvo una clasificación “B.13”, de acuerdo con los criterios del “*Sustainable Finance Toolkit*” del Banco, que es coherente con la evaluación del equipo de proyecto por tratarse de una operación de modernización institucional. Consecuentemente, no se considera necesaria la preparación de una estrategia ambiental para el proyecto.

**C. Riesgos fiduciarios**

- 2.13 Los principales riesgos son:
- a. Insuficiente capacidad del ejecutor para administrar un importante aumento de contrataciones con respecto a programas anteriores, así como familiaridad con los nuevos procesos de contratación del Banco. Este riesgo se mitigará mediante la capacitación del equipo de la SEFAZ/RS en dichas políticas y la adopción de modelos de contratación estandarizados. El plan de mitigación se encuentra en el PA descriptivo.
  - b. Baja capacidad en la gestión de proyectos. Este riesgo estará mitigado por medio de la capacitación del equipo de la SEFAZ/RS en materia de gestión y seguimiento de proyectos y por la implantación de un sistema de monitoreo y evaluación para el proyecto, que sistematizará las actividades de seguimiento de sus indicadores de resultado. Estas acciones son complementares a las desarrolladas por la asistencia técnica del Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV) (BR-T1145) para apoyo a la implementación de la CCLIP PROFISCO.
  - c. Baja integración de los sistemas informáticos a ser desarrollados que involucran la participación de diversas áreas de la SEFAZ/RS, así como de los diversos programas de capacitación que darán soporte a la implementación de nuevos procedimientos administrativos y funciones. Este riesgo estará mitigado por medio de la definición y seguimiento de los planes integrales de sistema y de capacitación que se han elaborado, de forma de armonizar las diferentes áreas y por medio de un modelo de gestión basado en la coordinación de los seis gerentes de proyecto y los líderes de proyecto

debidamente capacitados y articulados según el esquema institucional propuesto.

- d. Baja integración de la gestión fiscal del Estado de RS en el ámbito nacional. Este riesgo está siendo mitigado por medio de la adhesión del estado a la Comisión de Administración de Hacienda (COGEF), creada en el ámbito del Consejo Nacional de Política de Hacienda (CONFAZ) con la finalidad de coordinar y armonizar los aspectos técnicos de los programas de modernización de la gestión fiscal de los estados, además de promover el desarrollo de acciones de cooperación e integración entre los fiscos, compartir soluciones y productos, e intercambiar de experiencias y soluciones técnicas en el ámbito del PROFISCO.
- 2.14 Con relación al análisis de riesgo fiduciario, el mismo fue aplicado por el equipo especializado de la representación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Brasil, resultando en clasificación de riesgo moderado a bajo, sin recomendaciones adicionales (ver referencia técnica). La descripción completa de los resultados del análisis y las matrices de riesgo están en los archivos técnicos del proyecto.

### **III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO**

#### **A. Resumen del acuerdo institucional de implementación**

- 3.1 El prestatario de la operación será el Estado de RS y el garante de las obligaciones financieras del préstamo será la República Federativa de Brasil. El órgano ejecutor del proyecto será el Estado de RS por medio de su Secretaría de Estado de Hacienda, a través del Gabinete del Secretario, donde fue constituida la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) con el objetivo de coordinar y dar seguimiento a todas las acciones relacionadas a los programas de modernización de la administración tributaria estadual, en el ámbito de la Línea de Financiamiento para la Modernización de la Administración de Ingresos y de la Gestión Fiscal, Financiera y Patrimonial de las Administraciones Estatales (PMAE/BNDES) y la CCLIP PROFISCO.
- 3.2 La estructura básica de la UCP está integrada por funcionarios de la Secretaría de Estado de Hacienda y está compuesta por: (i) coordinador general; (ii) sub-coordinador técnico; (iii) sub-coordinador administrativo-financiero; y (iv) asistente técnico de monitoreo y evaluación. Además de esta estructura básica son responsables de los productos de los subcomponentes y componentes seis gerentes de área, cinco de SEFAZ/RS y uno del PGE/RS, y por debajo de éstos los líderes del proyecto a través de los cuales será ejecutado el proyecto.
- 3.3 Le corresponderá a la UCP las siguientes responsabilidades: (i) presentar las solicitudes de desembolso al Banco debidamente apoyadas por la documentación pertinente; (ii) supervisar los procesos de licitación y adquisición de bienes, de licitación y contratación de obras y de selección y contratación de servicios del proyecto de acuerdo con el correspondiente PA y con las políticas del Banco sobre el tema; (iii) mantener el sistema contable financiero del proyecto de forma

apropiada, de acuerdo con las normas del Banco sobre el tema; (iv) presentar informes sobre la ejecución del proyecto; (v) presentar los Planes Operativos Anuales (POA) y actualizar los PA; (vi) guardar las respectivas facturas, contratos y órdenes de pago y presentarlas al Banco y a los auditores del proyecto cuando le sean solicitados; y (vii) asegurarse de que las obras contratadas y los bienes adquiridos con recursos del proyecto están siendo mantenidos de acuerdo con las normas técnicas de aplicación general.

- 3.4 Todos los procesos de adquisición de bienes y servicios, así como la selección de servicios de consultoría, estarán a cargo de la Central de Compras del Estado (CECOM) de la Secretaría de Administración y de Recursos Humanos del Estado (SARH), en estrecha coordinación con la UCP. La CECOM ya desempeñó el mismo rol en la conducción de los procesos licitatorios del Programa de Modernización de la Gestión de los Estados y Distrito Federal (PNAGE).
- 3.5 **Reglamento Operativo del Programa (ROP).** El proyecto se regirá por un ROP previamente aprobado por el Banco como parte integrante de la CCLIP PROFISCO. El ROP<sup>9</sup> incluye los criterios de elegibilidad del prestatario, del proyecto y de los productos financiables.

**B. Resumen de los acuerdos para seguimiento de los resultados**

- 3.6 La evaluación del proyecto estará basada en el plan de evaluación y medición de resultados, que utilizará la metodología de evaluación reflexiva para medir los logros alcanzados en relación a la situación anterior al proyecto. La referencia técnica 3 (Sistema de Monitoreo y Evaluación) contiene los detalles de esquema propuesto. Se destinó un presupuesto específico para estas actividades (ver cuadro 1.2), las cuales estarán a cargo de la UCP, con apoyo de consultoría especializada.
- 3.7 El proyecto será evaluado conforme a las metas, el marco de referencia y los respectivos indicadores anuales de los productos y resultados que integran el marco de resultados del proyecto. En este marco se definen dos niveles de indicadores relacionados con las metas anuales y el marco de referencia correspondiente. Al nivel de producto, el marco de resultados define un marco de referencia, una meta y sus respectivas etapas anuales. Los productos se evaluarán de forma periódica según lo descrito en el cuadro de indicadores de resultados ([ver enlace electrónico](#)).
- 3.8 El prestatario presentará al Banco los informes semestrales de progreso y enviará copia de los mismos a la Secretaría Ejecutiva del Ministerio de Hacienda de la República Federativa de Brasil. Los referidos informes incluirán información sobre la fase corriente de implantación de las acciones de integración nacional del Estado, que están previstas en el Componente II de este proyecto.
- 3.9 **Plan de Acción e Inversiones (PAI) y POA en los primeros 18 meses.** El prestatario presentó y el Banco validó el PAI para todo el plazo de ejecución del proyecto y un borrador del POA para los primeros dieciocho meses, contados a partir de la firma del contrato de préstamo.

---

<sup>9</sup> El ROP ha sido adoptado a través del Decreto Estatal 47.193, del 22 de abril de 2010, publicado el 23 de abril de 2010.

- 3.10 **PA en los primeros 18 meses.** El prestatario presentó y el Banco validó el PA para los primeros dieciocho meses de ejecución del proyecto.
- 3.11 **Estados Financieros Auditados (EFA).** El prestatario presentará al Banco los EFA del proyecto anualmente dentro de los 180 días del cierre de cada año fiscal dictaminados por una empresa independiente de contadores públicos aceptada por el Banco o por el Tribunal de Cuentas de RS, en el caso de que el mismo sea acreditado por el Banco. El plazo de 180 días se justifica por la utilización del sistema financiero del Estado, aceptado por el Banco para el gerenciamiento contable del proyecto, que incentiva el uso de una sola contabilidad; y debido a que el Estado tiene hasta el día 15 de abril del año siguiente al ejercicio fiscal para cerrar sus libros. Dicha fecha está prevista en el inciso XII del Artículo 87 de la Constitución del Estado. **Como condición contractual especial de plazo de auditoría, se concederá un plazo de 180 días para la realización de auditorías anuales y de auditoría posterior al último desembolso.**

Matriz de Efectividad en el Desarrollo  
Resumen

Criterio	Puntaje	Puntaje máximo
<b>I. Relevancia Estratégica</b>	<b>Bajo</b>	
<b>Sección 1. Objetivos estratégicos del BID en materia de desarrollo</b>	<b>0.7</b>	<b>10</b>
Diversificación de países	0.7	2
Iniciativas corporativas	0.0	2.5
Armonización y alineación	0.0	3.5
Focalización de la población beneficiaria	0.0	2
<b>Sección 2. Objetivos de desarrollo de la Estrategia de País</b>	<b>0.4</b>	<b>10</b>
Diagnóstico del sector en la Estrategia de País	0.0	6
Objetivo e indicador del sector en la Estrategia de País	0.4	4
<b>II. Resultados de desarrollo - Evaluabilidad</b>	<b>Satisfactorio</b>	
<b>3. Evaluación basada en pruebas y solución</b>	<b>5.5</b>	<b>10</b>
<b>4. Plan de evaluación y seguimiento</b>	<b>5.3</b>	<b>10</b>
<b>5. Costo-beneficio o eficacia en función del costo</b>	<b>7.0</b>	<b>10</b>
<b>6. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación</b>	<b>7.5</b>	<b>10</b>
<b>III. Función del BID - Adicionalidad</b>		
<b>Sección 7. Adicionalidad</b>	<b>4.0</b>	<b>10</b>
Asistencia técnica proporcionada antes del proyecto	0.0	3
Mejoras en la gestión de controles internos en los ámbitos financiero, estadístico, de adquisiciones o de seguimiento	4.0	4
Mejoras en el desempeño ambiental, laboral y de salud	0.0	3

**I. Relevancia Estratégica:** Esta operación se ejecuta en Brasil, considerado grupo-país A, a través del instrumento "CCLIP ". Su objetivo no está vinculado a las actuales iniciativas corporativas del Banco. Asimismo, no se establece que se utilizarán los sistemas nacionales. La estrategia de país no está vigente al período de aprobación del proyecto.

**II. Evaluabilidad:** El programa tiene un buen diagnóstico con identificación de las deficiencias encontradas con magnitudes. Para algunos subcomponentes no se cuenta con resultados, debido a que los mismos serían cualitativos y son difíciles de predecir. En todo caso, en vista de que se cuenta con definición de productos claros, la lógica vertical del programa es buena. Los indicadores son todos SMART, y el programa tiene una buena identificación de resultados medibles. Se han definido mecanismos de monitoreo y asignado presupuesto para dicha actividad. Sin embargo, no se cuenta con un plan preciso de evaluación con las principales actividades a llevar a cabo y los responsables en cada una de ellas. Se cuenta con un análisis costo-efectividad para el componente financiero. El proyecto está clasificado C. Se han identificado los principales riesgos ambientales y sociales, así como las medidas de mitigación requeridas. No se presentan indicadores que permitan dar seguimiento a la implementación de dichas medidas de mitigación.

**III. Adicionalidad:** Con el proyecto se espera una mejora en el sistema integrado de administración financiera de Rio Grande do Sul y la generación de capacidad para planificar y gestionar sobre la base de resultados.

**MATRIZ DE RESULTADOS DEL PROGRAMA<sup>1</sup>**

Objetivos del proyecto:	El objetivo general del proyecto es contribuir a fortalecer la gestión fiscal de Río Grande do Sul (RS), para promover la consecución de metas fiscales sostenibles y lograr así mayores tasas de inversión que mejoren los niveles de crecimiento del estado. El objetivo específico es mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal de RS con miras a: (i) incrementar los ingresos propios del estado; (ii) mejorar la eficiencia y control del gasto público; y (iii) proveer mejores servicios al ciudadano. <sup>2</sup>						
COMPONENTE I: Integración de la gestión fiscal							
Subcomponente 1 Perfeccionamiento organizacional e integración de la gestión hacendaria.							
Productos	Base (2008)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta
P1.1. Implantación de un nuevo modelo de planeamiento de los procesos de trabajo y adecuación de las estructuras organizacionales de SEFAZ/RS.	Sistema de Planeamiento (SISPLAN) actual carece de un proceso que priorice las metas así como de un módulo de gestión de proyectos <sup>3</sup> .	Revisión del actual modelo de planeamiento estratégico.	Nuevo modelo de planeamiento estratégico aprobado.		Nueva versión do SISPLAN en funcionamiento en todas las unidades de SEFAZ/RS.		SISPLAN adecuado al nuevo modelo de Planeamiento estratégico de SEFAZ /RS.
Subcomponente 2 Cooperación interinstitucional, nacional e internacional							
Productos	Base (2008)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta
P2.1 Participación de la SEFAZ/RS en los programas de intercambio interinstitucional de experiencias e información sobre gestión fiscal.	Un taller de difusión sobre las mejores prácticas en gestión fiscal celebrado.	Por lo menos un taller de difusión se lleva a cabo en el año.	Por lo menos un taller de difusión se lleva a cabo en el año.	Por lo menos un taller de difusión se lleva a cabo en el año.	Por lo menos un taller de difusión se lleva a cabo en el año.	Por lo menos un taller de difusión se lleva a cabo en el año.	Difundir las mejores prácticas sobre gestión fiscal entre los funcionarios de la SEFAZ/RS Foros: ENAT, ENCAT y CIAT.

<sup>1</sup> Los indicadores utilizados para el monitoreo del proyecto, fueron obtenidos de las siguientes fuentes de información del gobierno: Programa de Ajuste Fiscal para los Estados Brasileños (PAF) y la Ley de Presupuesto (LDO).

<sup>2</sup> Los proyectos de los estados contemplados en la línea de crédito CCLIP-PROFISCO recibieron autorización especial de la Secretaría del Tesoro Nacional del Ministerio de Hacienda, para celebrar contratos de préstamo con el Banco, quedando fuera de los límites de endeudamiento. Fue acordado que los estados cumplirán, a lo largo de la ejecución de los proyectos PROFISCO, las metas fiscales establecidas con el gobierno federal en el ámbito del PAF dentro dos límites de la Ley de Responsabilidad Fiscal (LRF).

<sup>3</sup> El SISPLAN es un sistema informatizado de control y seguimiento del planeamiento estratégico de la SEFAZ/RS. Incorpora las metas anuales relacionadas al presupuesto de la SEFAZ/RS.

P2.2 Mejoría del sistema de evaluación y retroalimentación de las acciones y actividades anuales relacionadas al plan estratégico a través de la introducción de la Matriz de Problemas, Soluciones y Resultados.	Ningún Departamento o Área de Supervisión de la SEFAZ/RS evalúa el desempeño de sus objetivos estratégicos basados en la Matriz de Problemas, Soluciones y Resultados.		Formulación de metodología e indicadores de evaluación.	01 Área de Supervisión evaluando el desempeño de sus objetivos estratégicos basados en la Matriz de Problemas, Soluciones y Resultados.		03 Departamentos y 03 Supervisiones evaluando el desempeño de sus objetivos estratégicos basados en la Matriz de Problemas, Soluciones y Resultados.	03 Departamentos de SEFAZ/RS (Receta, Gasto Público y CAGE ) y 03 Supervisiones (Administrativo, Tecnología de la Información y Desarrollo Organizacional) evaluando el desempeño de sus objetivos estratégicos basados en la Matriz.
---	--	--	---	---	--	--	---

**COMPONENTE II: Administración tributaria y de lo contencioso fiscal**

**Subcomponente 3 Mejoras en la eficiencia y eficacia de la administración tributaria de lo contencioso fiscal**

Productos	Base (2008)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta
P3.1 Modernización de la estructura de comunicación de SEFAZ/RS – INFOVIA.	El 10% de la estructura de comunicación es tecnológicamente adecuada (saturación de las líneas de comunicación y transmisión de datos así como la imposibilidad de implantar nuevas tecnologías para circulación ultimedia).				60% de las unidades y las sedes de PGE/RS y de SEFAZ/RS con canales de comunicación modernizados e inter-conectados.	100% de las unidades con canales de comunicación modernizados e inter-conectados.	100% de las unidades descentralizadas de la Receta Estatal y de PGE/RS con canales de comunicación adecuados, modernizados e inter conectados.



P3.2 Desarrollo e implantación de un nuevo modelo de gestión integrado de la Receta Estatal .	0% de los contribuyentes con registro en el Sistema Integrado de Receta Estatal – SIRE (330.000 contribuyentes en julio de 2009 – universo potencial).		Proyecto preliminar y análisis del SIRE.	Análisis y desarrollo del SIRE.	Desarrollo y piloto del SIRE.	100% de los contribuyentes con registro en el SIRE.	100% de los contribuyentes integrados al Sistema Integrado de Receta Estatal – SIRE.
<b>Resultados</b>							
R3.1 Disminución del gasto corriente presupuestado por concepto de ahorros en el sistema de telecomunicaciones de la SEFAZ/RS.	R\$6,4 millones de costeo de telecomunicaciones en 2009.					R\$640 mil de costo asignado a telecomunicaciones (10% del costo anual del año base).	R\$640 mil de costo asignado a telecomunicaciones (10% del costo anual del año base).
R3.3 Aumento de la recaudación del ICMS <sup>4</sup> .	Recaudación del ICMS de los segmentos de combustible, bebidas, perfumería, máquinas y material eléctrico y metal mecánico: R\$6.473 millones.					Aumento en la recaudación nominal del ICMS de R\$6.473 millones a R\$6.548 millones.	Aumentará R\$6.548 millones la recaudación nominal de los segmentos económicos en destaque, con la introducción del SIRE.

<sup>4</sup> ICMS – Impuesto sobre la Circulación de Mercaderías y Servicios.

Subcomponente 4 Mejoras en la gestión del registro de contribuyentes e implantación del Sistema Público de Registro Fiscal y Contable Digital (SPED)							
Productos	Base (2008)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta
P4.1 Desarrollo e implantación de sistema de escrituración y documentación electrónica Nota Fiscal Gaucha e NF-e Productor.	0% de los productores con tránsito de animales autorizado utilizan NF-e.				Piloto de NF-e llevado a cabo.	100% de los productores con tránsito de animales autorizado utilizando NF-e.	100% de los productores con tránsito de animal autorizado utilizando NF-e.
P4.2 Mejoría en el control del cumplimiento de la obligación tributaria por el comercio minorista.	0 empresas del comercio minorista integradas a Nota Fiscal Gaucha.					5.000 empresas del comercio minorista controlada a través de la Nota Fiscal Gaucha.	Por lo menos 10% de las empresas del comercio minorista controlada a través de la Nota Fiscal Gaucha.
<b>Resultados</b>							
R2.1 Incrementar el nivel de recaudación de los ingresos propios del estado por concepto de un mejor control de los contribuyentes.	Recaudación del ICMS R\$14.8 mil millones en 2008.	Aumenta la recaudación del ICMS a por lo menos R\$14.875 mil millones.	Aumenta la recaudación del ICMS a por lo menos R\$14.950 mil millones.	Aumenta la recaudación del ICMS a por lo menos R\$15.025 mil millones.	Aumenta la recaudación del ICMS a por lo menos R\$15.100 mil millones.	Aumenta la recaudación del ICMS a por lo menos R\$15.175 mil millones.	Incremento del 2,53% de la recaudación anual en términos reales
<b>Subcomponente 5 Mejora de la eficiencia y eficacia de la administración tributaria de lo contencioso fiscal</b>							

Productos	Base (2008)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta
P5.1 Implantación del nuevo modelo de monitoreo y gerenciamiento del control de lo contencioso judicial y de consultoría jurídica	No existe un sistema integrado entre la PGE/RS y el Poder Judicial				Nuevo modelo de monitoreo y gerenciamiento del control de lo contencioso judicial implantado	100% de los procesos de ejecución fiscal disponibilizados en medios electrónicos	Modelo de monitoreo y control de lo contencioso judicial implantado con 100% de los procesos de ejecución fiscal disponibles en medio electrónico en la PGE/RS y el Poder Judicial
<b>Resultados</b>							
R5.1 Mayor eficacia de la Cobranza Judicial.	Cobranza Judicial = R\$ 70,8 millones en 2008.		La cobranza judicial aumenta a por lo menos R\$80,0 millones.	La cobranza judicial aumenta a por lo menos R\$90,0 millones.	La cobranza judicial aumenta a por lo menos R\$100,0 millones.	La cobranza judicial aumenta a por lo menos R\$114,0 millones.	Aumentar el monto por concepto de Cobranza Judicial a por lo menos R\$114,0 millones al final de la ejecución del programa.
<b>COMPONENTE III: Administración financiera, patrimonial y control interno de la gestión fiscal</b>							
<b>Subcomponente 6 Mejora de la eficiencia y eficacia de la administración financiera</b>							
Productos	Base (2008)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta
P.6.1 Nuevo modelo de programación presupuestaria, integral con monitoreo y evaluación.	Modelo de programación desfasado y poco integrado. Las 6 herramientas de gestión de la calidad del gasto (GMD <sup>5</sup> , Costo Base Cero <sup>6</sup> , Oficinas de Gasto Público <sup>7</sup> , SIST <sup>8</sup> ,	Nuevo modelo de programación presupuestaria diseñado.	Nuevo modelo de la programación presupuestaria implantado.				Nuevo modelo de la programación presupuestaria implantado con las 06 herramientas de gestión de la calidad del gasto integradas.

5GMD – Gestión Matricial del Gasto: metodologías que analiza los gastos principales de los órganos del Estado, identificando oportunidades de racionalización y reducción de gastos semejantes.

6Costos de Base Cero (CBC): metodología de racionalización y lineamiento estratégico de gastos públicos.

7Oficinas de readecuación para el gasto público: Espacio calificado y fomento de cambio de cultura en relación al gasto público.

8Sistema de Servicios Tercerizados (SIST): herramienta de soporte a los órganos da Administración Estatal en la contratación de servicios de empresas.

	ROP <sup>9</sup> y monitoreo y evaluación <sup>10</sup> ) no se encuentran integradas por lo cual son desaprovechadas.						
<b>Resultados</b>							
R6.1 Mejoría de la gestión del gasto público estatal, a través de la implantación de un sistema de costos integrado al sistema de administración financiera de manera de poder calcular el costo de los servicios públicos.	Gastos por costeo no están limitados al crecimiento del ingreso – Media de los 3 últimos años igual a 7,6%. (2006 a 2008).			Gastos por costeo anual, bajo control de la gestión de SEFAZ/RS, limitado a 6,5% de la RCL <sup>11</sup> .			Gastos por costeo anual, bajo el control de la gestión de SEFAZ/RS, limitado a 6,5% de la RCL a partir de 2012.
<b>Subcomponente 7 Mejora en la eficiencia y eficacia de la administración de materiales y del patrimonio del área hacendaria</b>							
<b>Productos</b>	<b>Base (2008)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Meta</b>
P7.1 Mejoría del control de los accesos y de la circulación interna.	Inexistencia de control lo acceso y de la circulación interna del predio-sede y anexos.			100% de los accesos y de la circulación interna del predio-sede y anexos controlados.			100% de los accesos y de la circulación interna del predio-sede y anexos controlados.
<b>Subcomponente 8 Mejoramiento de los mecanismos de control interno de la gestión fiscal</b>							

<sup>9</sup>Reestructuración Organizacional y de Procesos (ROP): objetiva auxiliar a acrecentar ganancias potenciales por la reducción de gastos, a través de la reestructuración organizacional y de procesos.

<sup>10</sup>Monitoreo & Evaluación de Políticas Públicas (M&A): objetiva avaliar las intervenciones públicas, para aumentar la efectividad de la prestación de servicios.

<sup>11</sup> RCL – ICN (RCL por su sigla en portugués): Ingreso Corriente Neto.

Productos	Base (2008)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta
P 8.1 Implantación del nuevo modelo de Auditoría basada en análisis de riesgos.	0 órganos de la administración pública estatal con matriz de riesgos.			5 órganos de la administración pública estatal utilizando modelo de auditoría basada en análisis de riesgos.	5 órganos de la administración pública estatal utilizando modelo de auditoría basada en análisis de riesgos.	10 órganos de la administración pública estatal utilizando modelo de auditoría basada en análisis de riesgos.	20 órganos de la administración pública estatal utilizando modelo de auditoría basada en análisis de riesgos.

**COMPONENTE IV: Gestión de recursos corporativos**

**Subcomponente 9 Perfeccionamiento de los mecanismos de transparencia en la gestión fiscal y comunicación con la sociedad**

Productos	Base (2008)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta
P 9.1 Nuevas funcionalidades en el portal de transparencia disponibles al ciudadano.	Ingresos y gastos del gobierno general (administración directa e indirecta) no disponibles en el portal .					100% de los ingresos y gastos del gobierno general del estado.	100% de los ingresos y gastos del gobierno general del estado disponibles al ciudadano en lenguaje accesible.

**Resultados**

R9.1 Aumento de la transparencia de los datos del gobierno estatal.	Media de 400 accesos/día al portal.					Media de 500 accesos/día al portal.	Media de 500 accesos/día al Portal.
---	-------------------------------------	--	--	--	--	-------------------------------------	-------------------------------------

**Subcomponente 10 Fortalecimiento de los servicios de tecnología de información y comunicación en la SEFAZ/RS**

Productos	Base (2008)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta
P10.1 Elaboración e implantación de política de seguridad de Tecnología de Información (TI) contemplando la	Inexistencia de política de seguridad de TI.		Plan de Seguridad elaborado.			Sites 1 y 2 operando dentro de las directrices, normas y procedimientos de seguridad	Política de seguridad implantada e incorporada en los presupuestos anuales de SEFAZ/RS, incluida la implantación del Datacenter.

implantación del <i>Datacenter</i> .						definidos para la TI de SEFAZ/RS.	
<b>Subcomponente 11 Fortalecimiento de la gestión de recursos humanos</b>							
<b>Productos</b>	<b>Base (2008)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Meta</b>
P11.1 Implantación del plan de formación permanente, contemplando la matriz de competencias.	Inexistencia de un plan de formación permanente, basado en Matriz de Competencias.			100 servidores de hacienda capacitados de acuerdo con el plan de formación permanente.	200 servidores de hacienda capacitados de acuerdo con el plan de formación permanente.	300 servidores de hacienda capacitados de acuerdo con el plan de formación permanente.	Plan de formación permanente implantado con 600 servidores capacitados contemplando la matriz de competencias.
<b>Subcomponente 12 Fortalecimiento de la gestión de conocimiento en el área hacendaria</b>							
<b>Productos</b>	<b>Base (2008)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Meta</b>
P12.1 Implantación de sistemática de Gestión del Conocimiento.	0% de las necesidades del personal de SEFAZ/RS acerca de la gestión del conocimiento atendidas.		Mapeo de las necesidades de difusión del conocimiento elaborado.				Mapeo de las necesidades de difusión del conocimiento elaborado.
<b>Resultados</b>							
R12.1 Proveer SEFAZ/RS de personal capacitado para la gestión del conocimiento interno buscando mejor desarrollo de sus actividades.	Inexistencia de sistemática de gestión del conocimiento.					Modelo de gestión del conocimiento de SEFAZ/RS aprobado e implantado, con designación de equipo e identificación del público meta.	Modelo de gestión del conocimiento de SEFAZ/RS aprobado e implantado, con designación de equipo e identificación del público-meta.

PLAN DE ADQUISICIONES – CUADRO RESUMEN (US\$)

No	Descripción del Contrato	Costo estimado	Método adquisición (1)	Revisión (2)	Fuente (%)		Fechas estimadas		Comentarios
					BID	Local	Publicación anuncio	Término contrato	
SERVICIOS DE CONSULTORÍA									
1	Elaboración de TdRs	36.000	CI	ex-post	100%	0%	JUL-2010	DEC-2010	
2	Modelo de Fiscalización de Tránsito de Mercancías	60.000	SBMC	ex-post	100%	0%	SEP-2010	SEP-2011	
3	TI - Estructuras de Comunicación (Infovia)	810.000	SBCC	ex-ante	100%	0%	JUL-2010	DEC-2011	
4	Plan de Gestión de Competencias	300.000	SBCC	ex-post	100%	0%	JUL-2010	DEC-2011	
5	TI - Desarrollo de Sistema de Gestión de Pasivos y de Módulo de Gestión Precatórios	900.000	SBCC	ex-post	100%	0%	JUL-2010	DEC-2011	
6	Modelo de Programación Presupuestaria	426.000	SBCC	ex-post	100%	0%	JUL-2010	MAY-2012	
7	TI- Adecuación del Sistema de Contabilidad a las Normas Brasileñas de contabilidad pública	502.500	SBCC	ex-post	100%	0%	AGO-2010	DEC-2011	
8	Plan Estratégico de TI	225.000	SBCC	ex-post	100%	0%	JUL-2010	JUL-2011	
9	TI Seguridad de datos y mitigación de riesgos	75.000	SBMC	ex-post	100%	0%	JUL-2010	JUL-2011	
SUBTOTAL DE CONSULTORÍA		3.334.500			100%	0%			
SERVICIOS TÉCNICOS (Excepto Consultoría)									
1	Cursos de formación permanente	463.500	LPN	ex-post	100%	0%	DEC-2010	JUN-2014	
2	Gestión de La Deuda Pública - Curso Banco Mundial	50.000	CD	ex-ante	100%	0%	JUL-2010	DEC-2011	
3	Herramienta de Gestión presupuestaria	30.000	CP	ex-post	100%	0%	JUL-2010	DEC-2011	
4	Contratação de empresa de eventos	100.000	CP	ex-ante	100%	0%	JUL-2010	DEC-2011	

5	Plan de seguridad Institucional	10.800	CP	ex-post	100%	0%	AGO-2010	DEC-2010	
6	TI - Sistema de Gestión de Contratos	37.500	CP	ex-post	100%	0%	DEC-2010	JUL-2011	
7	TI - Sistema de Gestión Patrimonial	138.750	LPN	ex-post	100%	0%	AGO-2010	DEC-2011	
8	Modelo de Gestión de Contratos	45.000	CP	ex-post	100%	0%	JUL-2010	DEC-2010	
9	Mejoría y adaptación Sistema RHE	2.570.000	Ley 8.666 C	ex-post	0%	100%	JUL-2010	DEC-2014	
10	Desarrollo portal y nuevos cubos del <i>Datawarehouse</i>	1.320.000	Ley 8.666 C	ex-post	0%	100%	JUL-2010	DEC-2012	
11	Implantación de módulos del Fondo de Participación de los Estados (FPE)	776.668	Ley 8.666 C	ex-post	0%	100%	JUL-2010	DEC-2012	
12	Auditoría del Proyecto	100.000	SBCC	ex-ante	100%	0%	JUL-2010	DEC-2014	Procedimiento BID
<b>SUBTOTAL DE SERVICIOS TÉCNICOS</b>		<b>5.642.218</b>			<b>17,3%</b>	<b>82,7%</b>			
<b>BIENES</b>									
1	Equipos de informática (scanners, microcomputadores, código barras)	715.620	LPN o Subasta	ex-post	100%	0%	AGO-2010	JUN-2011	
2	Muebles de oficina	515.350	LPN o Subasta	ex-post	100%	0%	DEC-2010	MAY-2011	
3	Equipo electrónico y de apoyo (Data show, máquina fotográfica, TVLCD )	98.800	CP o Subasta	ex-post	100%	0%	JUL-2010	DEC-2010	
4	Equipo electrónico y accesorios (detectores, cámaras, radio, alarmas)	276.200	LPN o Subasta	ex-post	100%	0%	FEB-2011	MAY-2011	
5	Vehículos	243.000	LPN o Subasta	ex-post	100%	0%	AGO-2010	DEC-2010	
<b>SUBTOTAL DE BIENES</b>		<b>1.848.970</b>			100%	0%			
<b>OBRAS</b>									
1	Sed SEFAZ (Climatización, aceso y readecuación hidráulica)	1.767.000	BID LPN	ex-ante	100%	0%	OCT-2010	MAR-2012	



2	Readecuación estructura Sed SEFAZ	2.000.000	Ley 8.666 C	ex-post	0%	100%	AGO-2010	DEC-2011	
<b>SUBTOTAL DE OBRAS</b>		<b>3.767.000</b>			<b>46,9%</b>	<b>53,1%</b>			
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>14.592.688</b>							
<b>% POR FUENTE</b>		<b>100%</b>			<b>54,3%</b>	<b>45,7%</b>			

1. Métodos de Licitación/Selección: **a) BID: LPI:** Licitación Pública Internacional; **LPN:** Licitación Pública Nacional; **CP:** Comparación de Precios; **CD:** Contratación Directa; **SBCC:** Selección Basada en Calidad y Costo; **SCC:** Selección Basada en las calificaciones de los Consultores; **SBMC:** Selección Basada en el Menor Costo; **SBPF:** Selección Basada en Presupuesto Fijo; **SD:** Solicitud Directa; **CI:** Consultor Individual. **b) Ley 8666: IV:** Invitación, **TP:** Toma de Precios, **C:** Competencia; **Subasta:** Subasta Electrónica; **REG PR:** Registro de Precios.

2. Ex post o Ex ante