**Programa de apoyo a la Gestión e Integración de los Fiscos de Brasil (PROFISCO II)**

**Metodología de** **Evaluación de la Madurez y Desempeño de la Gestión Fiscal**

**(MD-GEFIS)**

**Informe de Diagnóstico de la Gestión Fiscal**

**Secretaría de Hacienda del Estado de Ceará**

Eugenio Lira

**ÍNDICE**

[I. ANTECEDENTES 3](#_Toc493641793)

[A. MetodologÍa: MD-GEFIS 3](#_Toc493641794)

[a. Directrices para la evaluación de la gestión fiscal subnacional 3](#_Toc493641795)

[b. Premisas y objetivos de la MD-GEFIS 3](#_Toc493641796)

[c. La estructura de la MD-GEFIS 4](#_Toc493641797)

[d. Sistema de medición 5](#_Toc493641798)

[e. Síntesis del modelo 7](#_Toc493641799)

[B. Contexto estadual 7](#_Toc493641800)

[a. Aspectos Generales del Estado de Ceará 7](#_Toc493641801)

[b. Avances y resultados logrados con el PROFISCO 9](#_Toc493641802)

[C. Dinámica de la aplicación en el Estado de Ceará 9](#_Toc493641803)

[II. CONTEXTO INSTITUCIONAL DE LA GESTIÓN FISCAL ESTADUAL 11](#_Toc493641804)

[A. Elementos de la identidad organizacional 12](#_Toc493641805)

[B. Estructura organizacional 13](#_Toc493641806)

[C. Fuerza de trabajo 15](#_Toc493641807)

[D. Presupuesto de la administración fiscal 15](#_Toc493641808)

[E. Estructura y governanza de TI 15](#_Toc493641809)

[III. EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE LOS PROCESOS Y DEL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN FISCAL 16](#_Toc493641810)

[A. Visión General de la Madurez de las dimensiones de la gestión fiscal 16](#_Toc493641811)

[B. Eje I. Gestión Fiscal y Transparencia Fiscal (GF) 17](#_Toc493641812)

[C. Eje II. Administración Tributaria y Contencioso Fiscal (AT) 26](#_Toc493641813)

[D. Eje III. Administración Financiera y Gasto Público (AF) 34](#_Toc493641814)

[IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 41](#_Toc493641815)

# **ANTECEDENTES**

## Metodología: MD-GEFIS

1. **Directrices para la evaluación de la gestión fiscal subnacional**

Durante el año 2014, atendiendo a una demanda del Consejo Nacional de Política Fiscal (CONFAZ) y de la Secretaría Ejecutiva del Ministerio de Hacienda (SE/MF), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) apoyó la formulación de directrices y recomendaciones técnicas para el perfeccionamiento de la gestión fiscal brasileña[[1]](#footnote-1). Este documento abordó las dificultades para monitoreo y evaluación de resultados de los programas financiados por el BID. Consideró que los modelos disponibles de evaluación del área fiscal no abarcaban, de forma integrada, la gestión fiscal y los diferentes temas tratados por la administración tributaria y por la administración financiera, además de haber sido formulados para entes nacionales, principalmente en países de estructura fiscal centralizada. Destacó también que las informaciones disponibles en los diferentes bancos de datos no eran completas o no seguían conceptos estandarizados. De esta manera, no permitían analizar el Desempeño y la Madurez de la gestión fiscal subnacional y establecer parámetros de comparación.

En este contexto, el documento definió un conjunto de resultados esperados para el tercer ciclo de modernización de la gestión fiscal y propuso la formulación de un modelo específico de evaluación de la gestión fiscal de los Estados brasileños.

La MD-GEFIS fue propuesta y diseñada prioritariamente para dar una respuesta a esa deliberación.

1. **Premisas y objetivos de la MD-GEFIS**

La premisa básica del modelo propuesto para la MD-GEFIS es que existe una relación directa entre la utilización de un conjunto de Procesos eficientes - que atienden a los Requisitos de las mejores prácticas observadas (benchmarking) y el desempeño de la organización - medido por medio de un conjunto de indicadores confiables. Se basa, por lo tanto, en la creencia de que las intervenciones que buscan aumentar el nivel de Madurez de los Procesos contribuyen al mejoramiento del desempeño, que puede ser verificado por resultados mensurables.

Los principales métodos e instrumentos de referencia y fuentes de mejores prácticas estudiadas y utilizadas por la MD-GEFIS para selección de Procesos e indicadores de Desempeño para la gestión fiscal subnacional fueron: (i) Herramienta Diagnóstica de Evaluación de la Administración Tributaria (*Tax Administration Diagnostic Assessment Tool – TADAT*/FMI); (ii) Evaluación del Desempeño de la Administración Tributaria (RA-FIT/FMI); (iii) Programa de Gastos Públicos y Responsabilidad Financiera (PEFA/BIRD); (iv) Evaluación de desempeño de Gestión de la Deuda (DeMPA/BIRD); (v) Evaluación de la Transparencia Fiscal (*Fiscal Transparency Evaluation-FTE*/FMI); (vi) Índice de Transparencia y Ciudadanía Fiscal (ITCF/COGEF); (vii) Gobernanza Pública, Gobernanza de TI y Gobernanza de Adquisiciones (TCU); (viii) Programa Nacional de Gestión Pública y Desburocratización (GESPÚBLICA/MP); y, (ix) Evaluación de la Gestión para Resultados en la Administración Fiscal (PRODEV-COGEF).

La segunda premisa de la MD-GEFIS es que el mapeo de la correlación entre los indicadores seleccionados contribuye a la priorización de las acciones y potencializa el mejoramiento del desempeño, al señalar los resultados con mayor potencial para impulsar al conjunto de la organización.

Finalmente, la tercera premisa de la MD-GEFIS es que la evaluación eficiente de la gestión fiscal en el ámbito de los Estados y del Distrito Federal en Brasil debe presentar una visión integrada de la gestión fiscal; de la administración tributaria y del contencioso fiscal; y de la administración financiera y del gasto público.

La MD-GEFIS tiene como principal objetivo contribuir a la mejora de los resultados de la gestión fiscal, en especial los que están relacionados con el aumento de la transparencia, el aumento de la recaudación y la eficiencia del gasto público.

Construida de acuerdo con las características de los estados brasileños, su utilización ofrece una visión amplia e integrada de la gestión fiscal, enfocando Procesos y resultados, uniformizando conceptos y posibilitando la transferencia de conocimiento.

Con ese objetivo, ofrece a los órganos responsables de la gestión fiscal subnacional un instrumento para la autoevaluación del nivel de Madurez de sus Procesos críticos y de su Desempeño.

La utilización de la MD-GEFIS busca también atender a los siguientes objetivos específicos:

* Identificar oportunidades de mejoramientos en los Procesos de la gestión fiscal, tomando en cuenta las mejores prácticas observadas (*benchmarking*) en las recientes iniciativas de modernización en Brasil, así como en los relatos de las experiencias internacionales;
* Apoyar el monitoreo de la evolución de la Madurez de los Procesos de la gestión fiscal y la evaluación del mejoramiento del desempeño, a lo largo del tiempo, tomando en cuenta la línea de base identificada;
* Subsidiar la priorización de iniciativas de modernización y orientar la asignación de los recursos necesarios para su implementación;
* Apoyar el diseño de proyectos de modernización y, cuando sea necesario, la solicitud de financiamiento ante organismos nacionales e internacionales de crédito;
* Aumentar la *accountability* basada en resultados, ofreciendo *feedback* para la sociedad, dentro del concepto de transparencia fiscal.

1. **La estructura de la MD-GEFIS**

La MD-GEFIS considera que una gestión fiscal eficiente comprende tres Ejes de actuación, incluyendo seis dimensiones críticas cada uno, que deben ser evaluados de forma armoniosa e integrada, presentados en el **Cuadro 1**, presentado a continuación.

**Cuadro 1-** Ejes y dimensiones de la gestión fiscal

| **Eje de la Gestión Fiscal** | **Dimensiones** |
| --- | --- |
| I- Gestión Fiscal y Transparencia Fiscal (GF) | GF 1. Gobernanza Pública  GF 2. Gestión para Resultados  GF 3. Gestión de Personas  GF 4. Gestión de Tecnología de la Información  GF 5. Gestión de Adquisiciones y Materiales  GF 6. Transparencia y Ciudadanía Fiscal |
| II- Administración Tributaria y Contencioso Fiscal (AT) | AT 1. Políticas y Gasto Tributario  AT 2. Registro y Obligación Tributaria  AT 3. Fiscalización e Inteligencia Fiscal  AT 4. Contencioso Fiscal  AT 5. Servicios al Contribuyente  AT 6. Cobranza y Recaudación |
| III- Administración Financiera y Gasto Público (AF) | AF 1. Planificación y Ejecución Presupuestaria  AF 2. Políticas, Programación y Ejecución Financiera  AF 3. Gestión de activos y Pasivos  AF 4. Gestión Contable  AF 5. Gestión de la Deuda Pública  AF 6. Gestión de Costos y Gastos Públicos |

Fuente: MD-GEFIS

Las primeras dimensiones de cada Eje son transversales, o sea, impactan y determinan a las demás. Ellas son: GF 1- Gobernanza Pública; AT 1- Políticas y Gasto Tributario; y, AF 1- Planificación y Ejecución Presupuestaria.

También, cada Eje contempla Dimensiones de mayor interacción y visibilidad en la sociedad:

* En el Eje I -Gestión Fiscal y Transparencia Fiscal, la Dimensión GF 6- Transparencia y Ciudadanía Fiscal;
* En el Eje II-Administración Tributaria y Contencioso Fiscal, las Dimensiones AT 4- Contencioso Fiscal; AT 5- Servicios al Contribuyente; y, AT 6- Cobro y Recaudación;
* En el Eje III-Administración Financiera y Gasto Público, las Dimensiones AF 5- Gestión de la Deuda Pública; y, AF 6. Gestión de Costos y Gastos Públicos.

Todas las demás Dimensiones tratan de los Procesos internos de la gestión fiscal.

1. **Sistema de medición**

La estructura de medición propuesta por la MD-GEFIS contempla tres niveles de análisis.

El primer nivel de medición verifica la Madurez de los Procesos críticos de la gestión fiscal. El segundo nivel calcula el Desempeño de la gestión fiscal por medio de indicadores establecidos para cada Dimensión crítica. El tercer nivel comprende la evaluación de impacto que será realizada por una entidad externa para garantizar la desvinculación y exención del proceso, no siendo objeto de este informe.

Para mensuración de la Madurez, cada Dimensión fue detallada en sus Procesos críticos. Para cada Proceso, fueron descritos Requisitos del nivel más elevado de Madurez. Estos Requisitos fueron seleccionados en base a las mejores prácticas, nacionales e internacionales y en una visión de futuro de la gestión fiscal.

Fueron identificados 145 Procesos críticos y 1.091 Requisitos de buenas prácticas, cuya distribución se encuentra en el **Cuadro 2**, presentado a continuación:

**Cuadro 2-** Procesos críticos y Requisitos por Eje de la Gestión Fiscal

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Eje** | **Cantidad de Procesos críticos** | **Cantidad de Requisitos (mejores prácticas)** |
| I- Gestión Fiscal y Transparencia Fiscal (GF) | 55 | 379 |
| II- Administración Tributaria y Contencioso Fiscal (AT) | 39 | 323 |
| III- Administración Financiera y Gasto Público (AF) | 51 | 389 |
| **Total** | **145** | **1.091** |

La medición de los avances en la Madurez de los Procesos es realizada por medio de respuestas del tipo ‘sí’ o ‘no’ que llevan a un puntaje de 0 (menor nivel de avance) a 3 (estado más avanzado), con relación a los requisitos de mejor práctica descritos para el Proceso. De esta manera, las unidades de la federación pueden identificar cuáles y cuántos Requisitos cumplen y, consecuentemente analizar el nivel de Madurez de la gestión fiscal en cada Dimensión.

Dicha mensuración ayuda en la identificación de los Procesos en los cuales es necesario avanzar y ofrece una visión de las medidas que deberán ser adoptadas para el progreso de la Madurez. Permite también identificar cuáles son condiciones que deberán ser cumplidas para lograr niveles superiores de Madurez, así como definir estrategias y proyectos para mejoramiento permanente de dichos Procesos críticos.

El nivel de Madurez de cada Dimensión es calculado de acuerdo con el porcentaje de Procesos con mayor nivel de Madurez (3) siendo establecidas restricciones en el momento de la existencia de 1 o más Procesos con el nivel de Madurez cero o, también, con el porcentaje de Procesos con nivel de Madurez 1.

De esta manera, la metodología establece una escala creciente de Madurez para la Dimensión integrada por 6 niveles: *Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediario (-), Intermediario (+), Avanzado (-) y Avanzado (+).*

Por otro lado, para medir el Desempeño fueron seleccionados indicadores para cada Dimensión, obligatoriamente vinculados a los Procesos. Para cada Dimensión, fueron descritos, en promedio, cuatro indicadores que evalúan cuantitativamente los resultados obtenidos con la Madurez actual del conjunto de los Procesos organizacionales (performance organizacional).

El cálculo de los niveles de Madurez de la gestión fiscal, conjunto con el cálculo los indicadores de desempeño seleccionados integran la línea de base capaz de medir el progreso de las iniciativas de modernización de la gestión fiscal, generalmente enfocadas en el perfeccionamiento de los Procesos operacionales.

Cabe destacar que, debido al alcance de cada Dimensión de la gestión fiscal, los indicadores seleccionados no contemplan los resultados de todos sus Procesos. Se espera que, a medida en que sean conocidos los comportamientos de esos conjuntos de indicadores, y sean verificadas las vinculaciones con la Madurez de los Procesos, se pueda llegar a un conjunto más eficaz de indicadores, o inclusive a la adopción de un índice capaz de expresar el Desempeño de la Dimensión, considerándose la totalidad de sus Procesos operacionales.

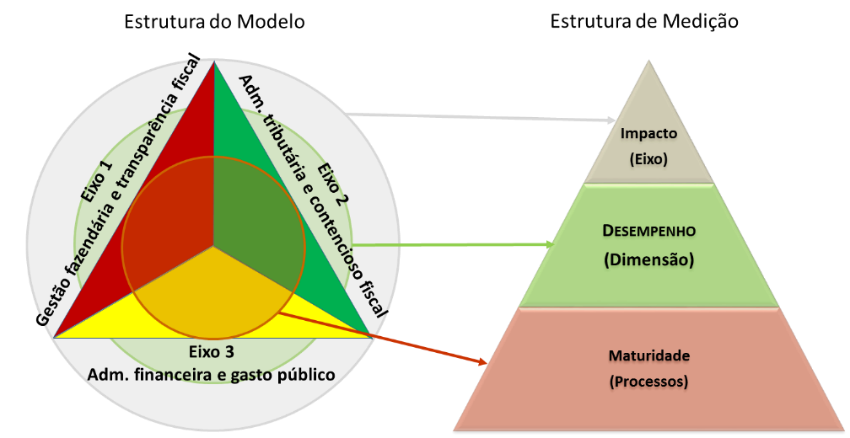
Con miras a la estandarización y reducción de ambigüedad en su interpretación, los indicadores están detallados en el documento de la metodología, conteniendo atributos tales como conceptos, datos, fuentes, periodicidad y polaridad.

1. **Síntesis del modelo**

Definidos para cada uno de los Ejes de la MD-GEFIS, los indicadores de impacto son establecidos y analizados en base a metodología específica de evaluación de impacto, que constituye un anexo de la MD-GEFIS. La evaluación de impacto será realizada por especialistas independientes.

La relación entre el modelo de la MD-GEFIS y su estructura de medición es presentada en la **Figura 1**, donde son observados los 3 niveles que son objeto de análisis. El nivel más interno del modelo, Procesos por Dimensión crítica, es analizado a partir de su Madurez. El nivel intermediario, Dimensión crítica, es analizado por medio de indicadores de desempeño. Finalmente, el nivel externo, ejes de actuación de la gestión fiscal, es analizado mediante un conjunto de indicadores de impacto. Este informe incluye esos dos niveles.

|  |  |
| --- | --- |
| Estructura del Modelo  Eje 1 Gestión fiscal y transparencia fiscal  Eje 2 Adm. Tributaria y contencioso fiscal  Eje 3 Adm. Financiera y gasto público | Estructura de Medición  Impacto (eje)  DESEMPEÑO (Dimensión)  Madurez (Procesos) |



**Figura 1-** Modelo de la MD-GEFIS y estructura de medición

Fuente: MD-GEFIS

## Contexto estadual

1. **Aspectos Generales del Estado de Ceará**

El espacio territorial de Ceará ocupa un área de 148.920,538 lo que corresponde al 9,57% del territorio y al 1,74% del territorio brasileño. Limita al norte con el Océano Atlántico, al sur con el Estado de Pernambuco, al este con Rio Grande do Norte y Paraíba, y al oeste con el estado de Piauí. El estado de Ceará tiene 184 municipios y una población de 8.452.381 habitantes. Su densidad demográfica es de 56,7 hab/km² y el crecimiento poblacional del 1,3% anual, de acuerdo con las informaciones sobre población del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), en 2010. Es el tercer estado más populoso del Nordeste y el octavo de Brasil.

La población de Ceará está caracterizada así: el 75% del total de habitantes del estado reside en áreas urbanas y el 25% de ese total en áreas de la zona rural. Aproximadamente el 99% de la población urbana tiene acceso a energía eléctrica en sus residencias. Alrededor del 23% de los habitantes de Ceará tiene edades entre 0 y 14 años, mientras que el 67% está entre los 15 y los 64 años y la población con 65 años o más equivale al 10%, constituyendo la mayor población de adultos mayores del Nordeste y la tercera mayor de Brasil. (Datos del IBGE).

El Producto Interno Bruto PIB anual de Ceará viene presentando variaciones positivas por encima de la media nacional desde 2008 hasta los últimos estudios. En 2014 el PIB Brasil presentó crecimiento del 0,10% y el PIB de Ceará del 4,36%. Para 2016, la previsión del Instituido de Investigación y Estadística Económica de Ceará - era que ese resultado se mantendría. De acuerdo con el Banco Central, para 2016 el PIB Brasil tenía una previsión de disminución del 3,49% y el PIB Ceará una variación negativa del 3,17%. Ceará es uno de los estados de la región Nordeste que presentó crecimiento de la participación en el PIB Nacional, pasando del 2% en 2010, 2012 y 2013 a una participando del 2,2 % en 2014, de acuerdo con datos del IBGE. La previsión para 2017, presentada por el IPECE es que esa participación sea todavía un poco mayor, alrededor del 2,3%.

Datos del IBGE informan que el PIB *per cápita* brasileño en 2014 fue de R$ 28.500,24 y el de Ceará de R$ 14.255,05 representando el 50% del PIB *per cápita* nacional, estando en la 5ª posición de los menores PIB *per cápita* de Brasil. Cabe subrayar que, debido al crecimiento de su participación en el PIB Brasil, Ceará viene disminuyendo su distancia para el PIB *per cápita* Nacional. Proyecciones del IPECE para 2017, presentan al PIB *per cápita* Brasil de R$ 31.267 y de Ceará de R$ 16.753, representando aproximadamente el 53% del PIB *per cápita* de Brasil.

La base de la economía de Ceará está representada prioritariamente por los sectores agropecuario, industrial y de servicios, siendo este último el de mayor participación. El sector agropecuario está representado significativamente por las actividades de agricultura, pecuaria, producción forestal, pesca y acuicultura. La participación de dicho sector en el valor agregado, a precios básicos, fue del 6,5%, 4,7% y 5,2%, en 2011, 2012 y 2013, respectivamente. Las principales actividades del sector industrial son: industrias extractivas, de transformación, electricidad y gas, agua, alcantarillado, actividades de gestión de residuos y construcción. La participación de dicho sector en el valor agregado, a precios básicos, fue del 21,3%, 21,2% y 20,5%, en los años anteriormente mencionados de 2011, 2012 y 2013. El sector de servicios está integrado particularmente por el área del comercio; alojamiento y alimentación; transportes; servicios de información; intermediación financiera; actividades inmobiliarias; y administración pública. Los porcentajes del 72,2%, 74,1% y 74,4% fueron las participaciones en el valor agregado a precios básicos, del conjunto de las actividades económicas de servicios, en el período de 2011 a 2013.

Hacia fines del año de 2016, con miras a garantizar el equilibrio fiscal, el Gobierno del Estado anunció un conjunto de medidas, llamado PEC del Crecimiento Sostenible, cuyos destaques fueron:

* Reducción de hasta el 10% de los gastos de costeo del Estado;
* Limitación de los gastos primarios corrientes, vinculada a la variación de los Ingresos Corrientes Netos (RCL) o IPCA (inflación), resguardándose los gastos de educación y salud y no limitando gastos de inversión;
* Reducción del número de secretarías (4) y de órganos de la administración indirecta (3);
* Actualización de la aportación de la previsión social patronal de 22% para 28% y actualización de la aportación previsional de los funcionarios del 11% al 14%;
* Aumento de alícuota general de ICMS del 17% al 18%;
* Prohibición de amnistía o remisión de tributos debidos al Estado durante un período de 5 años.

1. **Avances y resultados logrados con el PROFISCO[[2]](#footnote-2)**

En el período de 2010 a 2015, fueron observados diversos avances en la gestión fiscal del Estado de Ceará, financiados en gran medida con recursos del Banco Interamericano de Desarrollo - BID, en el ámbito del Programa de Apoyo a la Gestión e Integración de los Fiscos en Brasil - PROFISCO. Algunos de los expresivos resultados obtenidos son señalados a continuación:

1. aumento de los ingresos propios y mantenimiento del nivel de endeudamiento, de los gastos corrientes y del nivel de inversiones dentro de los límites establecidos en el Programa de Reestructuración y Ajuste Fiscal (PAF) para 2015;
2. aumento de la recaudación del ICMS proveniente del sector del mercado minorista de R$593 millones en el 2007 a R$1.501 millones en 2015;
3. aumento de la recaudación de ICMS en consecuencia de la automatización de los Puestos Fiscales de R$3,917 millones en el 2007 a R$10,276 millones en 2015;
4. reducción del tiempo medio de espera de los vehículos de carga en los Puestos Fiscales de 15 horas en 2007 a 51 minutos en 2015; y,
5. reducción del tiempo de concesión de la inscripción en el registro, calculado por el aumento de la relación entre inscripciones estaduales realizadas en menos de 72 horas / inscripciones de registro solicitadas, del 19% en el 2007 al 89,18% en 2015.

## Dinámica de la aplicación en el Estado de Ceará

El proceso de aplicación de la metodología en el Estado de Ceará, en función de ser un piloto de la aplicación, se produjo en 3 períodos diferentes: Eje I, 18 a 22/07/2016; Eje II, 10 a 17/10/2016; y, Eje III, 21 a 25/11/2016.

Contó con la participación de 97 técnicos de las diferentes áreas de SEFAZ, con gran interacción durante el proceso. Los grupos fueron reunidos por Dimensión y, a medida en que los Requisitos iban siendo presentados, los participantes discutían su cumplimiento y presentaban evidencias de sus respuestas.

Al final de cada reunión, en evaluación espontánea, elogiaron el contenido del cuestionario, relataron que las discusiones habían sido productivas y que los Requisitos presentados sirvieron para aumentar el conocimiento sobre las mejores prácticas en sus áreas de actuación, así como para incentivarlos a buscar el mejoramiento de sus Procesos.

En momento posterior, en el momento de la nueva evaluación de la metodología, presentaron el siguiente conjunto de respuestas:

* En lo que atañe a la estructura e instrumentos de recogida de datos, los aspectos positivos subrayados fueron la agregación de los Procesos en dimensiones, el cálculo de indicadores de desempeño asociados con el conjunto de Procesos, la existencia de un manual de campo con ejemplos de evidencias que deben ser presentadas y la objetividad de las respuestas solicitadas (SI/NO). Como aspectos negativos, fue señalado que algunos conceptos no quedaron claros para todos y que muchos conceptos están reunidos en una misma pregunta.
* En lo que atañe a la preparación y dinámica de recogida de datos, fueron subrayados apenas aspectos positivos, tales como la participación de gerentes y técnicos de cada área de la SEFAZ, permitiendo la discusión; selección de grupos mixtos de gerentes y técnicos afines por Ejes y Dimensiones; y el compromiso de los grupos (gerentes y técnicos) participantes.
* Finalmente, en lo que atañe a la aplicabilidad de los contenidos, cabe destacar que las informaciones recogidas fueron utilizadas como subsidios para la Planificación Estratégica de la SEFAZ y para la elaboración de la Carta Consulta del Proyecto PROFISCO II. También, se destaca que iniciativas inmediatas ya fueron adoptadas por el área de Gestión de Procesos, basadas en las buenas prácticas presentadas.

# **CONTEXTO INSTITUCIONAL DE LA GESTIÓN FISCAL ESTADUAL**

Las funciones de la administración pública, relativas a la gestión fiscal del Estado de Ceará, están distribuidas entre cuatro órganos:

* Secretaría de Hacienda – SEFAZ
* Secretaría de Planificación y Gestión – SEPLAG
* Procuraduría General del Estado - PGE
* Contraloría y Veeduría General del Estado – CGE

En 2004, por medio del Decreto 27.524, fue instituido el Comité de Gestión por Resultados y Gestión Fiscal – COGERF, con el objetivo de asesorar al Gobernador del Estado, definir directrices y establecer medidas que deben ser observadas por los órganos que integran la administración estadual con el objetivo de:

1. garantizar el equilibrio financiero sostenible de la Tesorería Estadual y el cumplimiento de metas fiscales y de resultado primario establecidas;
2. consolidar el modelo de gestión basado en resultados; III. aumentar la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la administración estadual;
3. garantizar el cumplimiento de las disposiciones que constan en la Ley de Responsabilidad Fiscal
4. contribuir a la preservación de los intereses contenidos en las políticas públicas del Estado.

El COGERF es un organismo colegiado integrado por las cuatro secretarías anteriormente mencionadas y por el Ministerio de Gobernación que, conjuntamente, deliberan semanalmente sobre los gastos en inversiones y costeo. Las decisiones sobre los gastos de costeo son deliberadas por el COGERF, sin la participación del Gobernador del Estado, que evalúa los límites financieros de acuerdo con el presupuesto establecido, hace el seguimiento, la destinación y autorización de la ejecución de los gastos por medio de la evaluación específica de órganos de cada sector.

Las competencias específicas de cada órgano en la gestión fiscal del Estado, son presentadas en el **Cuadro 3** presentado a continuación:

**Cuadro 3-** Distribución de las funciones de la gestión fiscal

| **SEFAZ** | **SEPLAG** | **PGE** | **CGE** | **COGERF** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Área Tributaria | | | | |
| * Planificación y evaluación tributaria * Atención al contribuyente * Registro de contribuyentes * Fiscalización * Inteligencia Fiscal * Recaudación * Cobranza administrativa * Contencioso administrativo (1ª y 2ª instancias) |  | * Contencioso judicial |  |  |
| **Área financiera** | | | | |
| * Planificación y evaluación financiera * Tesorería * Contabilidad * Deuda pública * Pasivos contingentes | * Presupuesto * Nómina de pago de personal * Previsión Social |  | * Control interno | * Control del gasto |
| **Área de administración (específicamente de la gestión fiscal)** | | | | |
| * Tecnología de información * Recursos humanos |  | * Compras gubernamentales |  |  |

Aunque de gran importancia para la gestión fiscal, especialmente debido a la tendencia a la utilización de los bancos de datos de la Factura Fiscal Electrónica y de la creciente preocupación con el control del gasto público, no existe una unidad formal constituida para el cálculo, análisis y gestión de los costos públicos.

La Secretaría de Hacienda del Estado de Ceará es el principal organismo de la gestión fiscal, concentrando la mayor parte de sus funciones. Es una de las más antiguas instituciones públicas de la administración estadual, considerando su creación, por medio de la Ley nº 58, del 26 de septiembre de 1836.

## Elementos de la identidad organizacional

Los elementos de la identidad organizacional, publicados en el website de la SEFAZ[[3]](#footnote-3), son los siguientes:

**Misión**

Captar y administrar recursos financieros para el desarrollo sostenible del Estado y fomentar la ciudadanía fiscal.

**Visión**

Lograr la excelencia en el Desempeño de la administración fiscal, con la satisfacción de los clientes, gestión participativa e innovadora y la práctica de la responsabilidad fiscal y social.

**Valores**

1. mantener al cuerpo funcional unido y con autoconfianza, con una visión compartida en la que prevalezca el sentimiento de equipo;
2. elaborar el trabajo con respeto por la cosa público, pautado por la honestidad y la ética;
3. mantener funcionarios competentes, motivados y comprometidos con la Institución;
4. realizar el trabajo en base a la justicia, transparencia y principios humanitarios.

**Competencias**

1. auxiliar directa e indirectamente al Gobernador en la formulación de la política económico-tributaria, financiera, contable y presupuestaria del Estado;
2. realizar la administración de su Administración Fiscal Pública;
3. dirigir, orientar y coordinar las actividades de tributación, recaudación, fiscalización y control de los tributos y demás ingresos del Erario;
4. elaborar, en conjunto con la Secretaría de Planificación y Gestión y la Contraloría y Veeduría General, la planificación financiera del Estado;
5. administrar el flujo de caja de todos los recursos del Estado y el desembolso de los pagos;
6. administrar el sistema de ejecución presupuestaria financiera y contable-patrimonial de los Órganos y Entidades de la Administración Estadual;
7. supervisar y coordinar la ejecución de actividades conexas de la Administración Directa e Indirecta del Estado;
8. ejercer otras atribuciones inherentes a sus actividades, en los términos de este Reglamento.

## Estructura Organizacional

La estructura organizacional básica y sectorial de la SEFAZ está presentada en el **Cuadro 4**, que puede ser visto a continuación:

**Cuadro 4-** Estructura de la SEFAZ

|  |  |
| --- | --- |
| I - DIRECCIÓN SUPERIOR | Secretario de Hacienda |
| Secretario Adjunto de Hacienda |
| II - GERENCIA SUPERIOR | Secretaría Ejecutiva |
| III - ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO | 1. Asesoría de Estudios, Investigaciones y Desarrollo Institucional |
| 2. Asesoría de Comunicación y Veeduría |
| 3. Asesoría Jurídica |
| 4. Oficina del Corregidor |
| 5. Asesoría de la Campaña “Su Factura Fiscal Vale Dinero” |
| IV - ÓRGANOS DE EJECUCIÓN PROGRAMÁTICA | 6. Coordinación de Administración Tributaria |
| 6.1. Célula de Planificación y Seguimiento |
| 6.2. Célula de Control e informaciones |
| 6.3. Célula de Laboratorio Fiscal |
| 6.4. Célula de Consultoría y Normas |
| Núcleo de Beneficios Fiscales |
| 6.5. Célula de Gestión Fiscal de los Sectores Económicos |
| 6 Núcleos Sectoriales: Alimentos / Cueros, Calzados y Bebidas / Productos Automotrices / Productos Textiles / Productos Farmacéuticos / Productos Químicos |
| 2 Núcleos de Auditoría Fiscal: Juazeiro do Norte / Sobral |
| 6.6. Célula de Gestión Fiscal de los Macro Sectores Económicos |
| 2 Núcleos Sectoriales: Comunicación y Energía Eléctrica / Combustibles |
| 6.7. Célula de Gestión Fiscal de la Substitución Tributaria y Comercio Exterior |
| 2 Núcleos de Control: Comercio Exterior / Substitución Tributaria de Convenios y Protocolos |
| 6.8. Célula de Fiscalización de la Mercadería en Tránsito |
| 1 Núcleos de Fiscalización de la Mercadería en Tránsito en la Frontera, contando con 16 Puestos Fiscales: Penaforte / Crato / Aracati / Tianguá / Jatí / Ipaumirim / Monte Alegre / Parambu / Campos Sales / Chaval / Pirapora / Pereiro / Aeroporto / Mucuripe / Pecém / Correos |
| 1 Núcleos de Fiscalización Itinerante contando con 2 Puestos Fiscales: Itaitinga / Caucaia |
| 1 Núcleos de Registro de Facturas Fiscales |
| 1 Núcleos de Fiscalización y Monitoreo Electrónico |
| 6.9. Célula de Educación Fiscal y Responsabilidad Socioambiental |
| 7. Coordinación de Investigación y Análisis Fiscal |
| 7.1. Célula de Revisión Fiscal |
| 7.2. Célula de Estudio, Análisis e Investigación |
| 8. Coordinación de la Tesorería Estadual |
| 8.1. Célula de la Deuda pública |
| 8.2. Célula de Contaduría de la Administración Directa |
| 8.3. Célula de Contaduría de la Administración Indirecta |
| 8.4. Célula de Planificación, Asesoramiento y Desarrollo |
| 8.5. Célula de Gestión de Activos |
| 9. Coordinación de Gestión Financiera |
| 9.1. Célula de Control Financiero |
| 9.2. Célula de Controles Operacionales |
| V - ÓRGANOS SECTORIALES DE EJECUCIÓN | 10. Coordinación de la Ejecución Tributaria |
| 10.1. Célula de Gestión, Planificación y Seguimiento |
| 10.2. Célula de Ejecución de la Administración Tributaria en Agua Fría |
| 2 Núcleos: Atendimiento / Monitoreo |
| 10.3. Célula de Ejecución de la Administración Tributaria en la Barra do Ceará |
| 1 Núcleos de Atención y Monitoreo |
| 10.4. Célula de Ejecución de la Administración Tributaria en el Centro |
| 2 Núcleos: Atendimiento / Monitoreo |
| 10.5. Célula de Ejecución de la Administración Tributaria en Messejana |
| 1 Núcleos de Atención y Monitoreo en Messejana |
| 10.6. Célula de Ejecución de la Administración Tributaria en Parangaba |
| 1 Núcleos de Atención y Monitoreo |
| 10.7. Célula de Ejecución de la Administración Tributaria en Caucaia |
| 1 Núcleos de Atención y Monitoreo |
| 10.8. Célula de Ejecución de la Administración Tributaria en Cratéus |
| 1 Núcleos de Atención |
| 10.9. Célula de Ejecución de la Administración Tributaria en Horizonte |
| 10.10. Célula de Ejecución de la Administración Tributaria en Iguatu |
| 1 Núcleos de Atención y Monitoreo |
| 10.11. Célula de Ejecución de la Administración Tributaria en Itapipoca |
| 10.12. Célula de ejecución de la Administración Tributaria en Juazeiro del Norte |
| 2 Núcleos: Atendimiento y Monitoreo en Juazeiro del Norte / Atención en Brejo Santo |
| 10.13. Célula de Ejecución de la Administración Tributaria en Maracanaú |
| 1 Núcleos de Atención y Monitoreo |
| 10.14. Célula de Ejecución de la Administración Tributaria en Quixadá |
| 2 Núcleos: Atención y Monitoreo en Quixadá / Atención en Canindé |
| 10.15. Célula de Ejecución de la Administración Tributaria en Russas |
| 3 Núcleos: Atención y Monitoreo en Russas / Atención en Limoeiro do Norte / Atención en Aracati |
| 10.16. Célula de Ejecución de la Administración Tributaria en Sobral |
| 2 Núcleos: Atención y Monitoreo en Sobral / Atención en Camocim |
| 10.17. Célula de Ejecución de la Administración Tributaria en Tianguá |
| 10.18. Célula de Ejecución de la Administración Tributaria en Crato |
| 10.19. Célula de Ejecución de la Administración Tributaria en Aquiraz |
| VI - ÓRGANOS DE EJECUCIÓN INSTRUMENTAL | 11. Coordinación Administrativa y de Tecnología de la Información |
| 11.1. Célula de Infraestructura |
| 11.2. Célula de Recursos Logísticos |
| 11.3. Célula de Gestión de la Tercerización |
| 11.4. Célula de Finanzas |
| 1 Núcleo de Contratos |
| 11.5. Célula de Gestión de Personas |
| 11.6. Célula de Desarrollo de Personas |
| 11.7. Célula de Sistemas de Informaciones |
| 11.8. Célula de Análisis, Investigación y Planificación |
| 11.9. Célula de Producción y Operaciones |
| 11.10. Célula de Administración de Datos y Conocimientos |
| VII - ÓRGANO DE JUZGAMIENTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS TRIBUTARIOS | Contencioso Administrativo Tributario |
| 1. Presidencia |
| 2. Vicepresidencias |
| 3. Consejo de Recursos Tributarios |
| 3.1. Cámara superior |
| 3.2. Cámaras de Juzgamiento |
| 4. Secretaría General del Contencioso Administrativo Tributario |
| 5. Célula de Juzgamiento de 1ª Instancia |
| 6. Célula de Asesoría Procesal-Tributaria |
| 7. Célula de Control Administrativo y Instrucción Procesal |
| 8. Célula de Peritaje Fiscales y Diligencias |
| VIII - COMISIÓN SECTORIAL DE ÉTICA PÚBLICA |  |
| IX - ENTIDAD VINCULADA | Junta Comercial del Estado de Ceará |

## Fuerza de trabajo

Para dar cumplimiento a su misión institucional, la SEFAZ cuenta con la siguiente fuerza de trabajo:

**Cuadro 5 -** Fuerza de trabajo de la SEFAZ/CE

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Denominación de la carrera** | **Nivel** | **Cant.** | **Género** | | **Franja etaria** | |
| **Fem** | **Masc** | **<= 40** | **> 40** |
| Auditor Fiscal del Fisco Estadual | Sup | 449 | 154 | 295 | 82 | 367 |
| Auditor Fiscal del Fisco Estadual | Med | 563 | 216 | 347 | 0 | 563 |
| Auditor Fiscal del Fisco Estadual | Med | 216 | 74 | 142 | 0 | 216 |
| Auditor Fiscal Contable Financiero del Fisco Estadual | Sup | 38 | 11 | 27 | 31 | 7 |
| Auditor Fiscal de TI del Fisco Estadual | Sup | 50 | 8 | 42 | 32 | 18 |
| Auditor Fiscal Jurídico del Fisco Estadual | Sup | 16 | 9 | 7 | 15 | 1 |
| **Total** | | **1.332** | **472** | **860** | **160** | **1.172** |
| **Participación** | | **100%** | **35%** | **65%** | **12%** | **88%** |

La fuerza de trabajo está integrada por alrededor de 2/3 de hombres y 1/3 de mujeres.

En lo que atañe a la franja etaria, se observa la necesidad de redimensionar el cuadro de funcionarios, ya que en los próximos años habrá un gran número de funcionarios en vías de jubilarse. En este sentido la SEFAZ participa en una iniciativa de la SEPLAG para realizar el diagnóstico de la fuerza de trabajo.

La SEFAZ cuenta también con un total de 1.172 funcionarios tercerizados, distribuidos en las áreas operacionales de TI, formación y capacitación y apoyo administrativo.

## Presupuesto de la administración fiscal

El presupuesto de la gestión fiscal en el año 2016 presentó los resultados e indicadores presentados en el siguiente **Cuadro 6**:

**Cuadro 6 -** Ejecución presupuestaria de la gestión fiscal

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Presupuesto de la gestión fiscal**  (excluyendo gastos con personal) | **Aprobado** | **Ejecutado** | **%** |
| Valor total del presupuesto | 154.762.261 | 123.937.589 | 80,1% |
| *Valor del presupuesto de costeo* | *98.926.556* | *95.005.209* | *96,0%* |
| *Valor del presupuesto de inversión* | *55.835.705* | *28.932.379* | *51,8%* |

## Estructura y gobernanza de TI

La SEFAZ CE tiene un cuadro propio de funcionarios con formación específica en el área de TI, formado por 50 auditorías fiscales de TI, de nivel superior. Cuenta también con 98 funcionarios tercerizados.

Las decisiones estratégicas en el área de TI son tomadas en el ámbito de la SEFAZ, en coordinación con el organismo estadual de gestión estratégica de TIC, Empresa de Tecnología de la Información de Ceará - órgano vinculado a la SEPLAG.

# **EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE LOS PROCESOS Y DEL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN FISCAL**

## Visión general de la Madurez de las dimensiones de la gestión fiscal

El estudio de la Madurez de cada Dimensión de la gestión fiscal está presentado en el siguiente **Cuadro 7**:

**Cuadro 7:** Madurez de la Gestión Fiscal del Estado de Ceará

|  |  |
| --- | --- |
| **EJES Y DIMENSIONES** | **MADUREZ** |
| **EJE I. GESTIÓN FISCAL Y TRANSPARENCIA FISCAL (GF)** | |
| GF 1. Gobernanza Pública | Iniciante (+) |
| GF 2. Gestión para Resultados | Intermediario (-) |
| GF 3. Gestión de Personas | Intermediario (-) |
| GF 4. Gestión de Tecnología de la Información | Intermediario (+) |
| GF 5. Gestión de Adquisiciones y Materiales | Iniciante (+) |
| GF 6. Transparencia y Ciudadanía Fiscal | Avanzado (-) |
| **EJE II. II- ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y CONTENCIOSO FISCAL (AT)** | |
| AT 1. Políticas y Gasto Tributario | Iniciante (+) |
| AT 2. Registro y Obligación Tributaria | Intermediario (-) |
| AT 3. Fiscalización e Inteligencia Fiscal | Intermediario (+) |
| AT 4. Contencioso Fiscal | Iniciante (-) |
| AT 5. Servicios al Contribuyente | Intermediario (-) |
| AT 6. Cobranza y Recaudación | Avanzado (-) |
| **EJE III. III- ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y GASTO PÚBLICO (AF)** | |
| AF 1. Planificación y Ejecución Presupuestaria | Intermediario (+) |
| AF 2. Políticas, Programación y Ejecución Financiera | Avanzado (-) |
| AF 3. Gestión de activos y Pasivos | Intermediario (-) |
| AF 4. Gestión Contable | Intermediario (+) |
| AF 5. Gestión de la Deuda Pública | Intermediario (-) |
| AF 6. Gestión de Costos y Gastos Públicos | Iniciante (-) |

Con miras a obtener un valor que pueda ser asociado con la Madurez de cada uno de los 3 Ejes de la gestión fiscal, se considera el porcentaje entre el sumatorio de los niveles de Madurez de cada uno de los Procesos críticos que integran las dimensiones del Eje y el valor máximo que puede ser logrado, es decir, el producto obtenido por la multiplicación del número de Procesos del Eje y el valor máximo del nivel de Madurez de cada Proceso (3).

|  |
| --- |
|  |

Los resultados obtenidos de la aplicación de la MD-GEFIS en el Estado de Ceará, están presentados en el siguiente **Cuadro 8**:

**Cuadro 8-** Resultados de la aplicación de la MD- GEFIS en el Estado de Ceará

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Eje** | **Puntaje máximo** | **Puntaje obtenido** | **Proporción** |
| I- Gestión Fiscal y Transparencia Fiscal (GF) | 165 | 101 | 61% |
| II- Administración Tributaria y Contencioso Fiscal (AT) | 117 | 61 | 52% |
| III- Administración Financiera y Gasto Público (AF) | 153 | 88 | 58% |
| **Total** | **435** | **250** | **57%** |

Los resultados presentados en el Cuadro 4 permiten concluir que los Procesos críticos cumplen con los Requisitos de las mejores prácticas preconizadas por la MD-GEFIS, en mayor proporción en el Eje I, con el 61%, seguido por los Ejes III y II, con el 58% y el 52%, respectivamente. También, de forma general, el sumatorio de los niveles de Madurez de los Procesos de los 3 Ejes correspondiente al 57% del puntaje máximo posible.

El progreso de cada iniciativa de modernización podrá ser medido por medio de la variación de la proporción entre el puntaje obtenido al final de su ejecución y el puntaje de su línea de base.

Volviendo al **Cuadro 4**, se observa que las Dimensiones transversales de cada Eje, **Gobernanza Pública** (GF 1), **Políticas y Gasto Tributario** (AT 1) y **Planificación y Ejecución Presupuestaria** (AF 1), o sea, las que impactan y determinan a las demás, se encuentran en el ámbito ***Iniciante (+)*** en los Ejes GF y AT; e, ***Intermediario*** en el Eje AF.

Tal como se verá con más detalles, al analizar cada Dimensión de la gestión fiscal, los peores resultados derivan:

* En la **Gobernanza Pública** (GF 1), por la baja Madurez (0) en la *Gestión de Procesos*; en la *Gestión de los riesgos y control interno*; en la *Auditoría interna de la gestión fiscal* y en la *evaluación de la calidad de los productos y servicios de la gestión fiscal*.
* En la Dimensión **Políticas y Gasto Tributario** (AT 1), por la baja Madurez (0) en la *Formulación y evaluación de políticas y normas fiscales en el área tributaria*; en el *cálculo de la brecha tributaria de cumplimiento administrativo* y *en el Control y cálculo de la brecha de política tributaria del ITCMD.*

## EJE I. Gestión Fiscal y Transparencia Fiscal (GF)

El nivel de Madurez de cada Dimensión es calculado a partir del nivel de Madurez del conjunto de sus Procesos críticos. Por su parte, el nivel de Madurez de cada Proceso crítico puede variar de 0 a 3, a partir del cumplimiento de los Requisitos de mejores prácticas descritos en cada Proceso. La descripción detallada del **Eje I- Administración Fiscal y Transparencia Fiscal** con sus Dimensiones y cantidades de Procesos críticos y Requisitos de mejores prácticas constan en el **Cuadro 9,** presentado a continuación:

**Cuadro 9**- Procesos Críticos y Requisitos del Eje I- Administración Fiscal y Transparencia Fiscal

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Dimensión** | **Cantidad de Procesos críticos** | **Cantidad de Requisitos (mejores prácticas)** |
| GF 1. Gobernanza Pública | 11 | 79 |
| GF 2. Gestión para Resultados | 13 | 62 |
| GF 3. Gestión de Personas | 12 | 86 |
| GF 4. Gestión de Tecnología de la Información | 6 | 57 |
| GF 5. Gestión de Adquisiciones y Materiales | 6 | 47 |
| GF 6. Transparencia y Ciudadanía Fiscal | 7 | 48 |
| **Total** | **55** | **379** |

La Madurez de cada Dimensión es presentada en el siguiente **Cuadro 10:**

| **DIMENSIONES** | **MADUREZ** |
| --- | --- |
| **EJE I. GESTIÓN FISCAL Y TRANSPARENCIA FISCAL (GF)** | |
| GF 1. Gobernanza Pública | Iniciante (+) |
| GF 2. Gestión para Resultados | Intermediario (-) |
| GF 3. Gestión de Personas | Intermediario (-) |
| GF 4. Gestión de Tecnología de la Información | Intermediario (+) |
| GF 5. Gestión de Adquisiciones y Materiales | Iniciante (+) |
| GF 6. Transparencia y Ciudadanía Fiscal | Avanzado (-) |

La Dimensión **GF 6. Transparencia y Ciudadanía Fiscal** presentó el mayor nivel de Madurez entre las 6 dimensiones estudiadas, *Avanzado (-)*; seguido de la Dimensión **GF 5. Gestión de TI;** con nivel de Madurez *Intermediario (+)*; **GF 2. Gestión por Resultados** y **GF 3. Gestión de Personas**, con *Intermediario (-)*; y, **GF 1. Gobernanza Pública** y **GF 5. Gestión de Materiales y Adquisiciones**, con el menor nivel de Madurez entre las dimensiones estudiadas, *Iniciante (+)*.

A continuación, se analiza el resultado de cada Dimensión investigada.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensión GF 1. Gobernanza Pública** | ***Iniciante (+)*** |

La visión de futuro de esta Dimensión es “fomentar la autonomía, el alineamiento, la orientación y el monitoreo de la actuación de la organización, en base a la estructura formal, que observe los principios de transparencia, equidad, rendición de cuentas y responsabilidad social”.

La fase de Madurez de esta Dimensión, calculada por la MD-GEFIS, es ***Iniciante (+)***.

Este resultado deriva principalmente de la baja Madurez (0) de 4 entre los 11 Procesos analizados, o sea, que adoptan una cantidad muy pequeña de las buenas prácticas de la MD-GEFIS: *Gestión de Procesos, Gestión de los riesgos y control interno, Auditoría interna de la gestión fiscal* y *Evaluación de la calidad de los productos* y *servicios de la gestión fiscal.*

Otros 4 Procesos contribuyen al mejoramiento de la Madurez de la Dimensión (+) aunque sea mantenido el nivel de **Iniciante**, al presentar una Madurez mediana (2): *Sistema de gobernanza de la gestión fiscal, Orientación estratégica de la gestión fiscal, Plan estratégico de la gestión fiscal* y *Evaluación* y *monitoreo del Plan Estratégico.*

Finalmente, es importante subrayar que 3 Procesos presentan el nivel más elevado de Madurez (3): *Atribución organizacional, administrativa y financiera de la gestión fiscal; Gestión de proyectos* y *Procedimientos de corregimiento de la administración fiscal.*

Las evidencias presentadas que confirman la Madurez de dichos Procesos incluyen: dimensionamiento de gastos de inversión y costeo y su control por medio del COGERF; definición de estándares de desempeño; plan estratégico con portafolio de proyectos y documentos de seguimiento; reuniones periódicas de evaluación del rendimiento; y área de corregimiento estructurada y actuante.

Los indicadores de desempeño seleccionados por la MD-GEFIS para esta Dimensión son:

|  |  |
| --- | --- |
| **1) Ejecución presupuestaria de la gestión fiscal:**  Presupuesto ejecutado total / presupuesto aprobado total | 80% |
| **2) Ejecución del presupuesto de costeo de la gestión fiscal:**  Presupuesto de costeo ejecutado / presupuesto ejecutado total | 96% |
| **3) Ejecución del presupuesto de inversión de la gestión fiscal:**  Presupuesto de inversión ejecutado / presupuesto ejecutado total | 52% |
| **4) Cumplimiento de metas:**  Cantidad metas logradas / cantidad de metas pactadas | 83% |

Deficiencias derivadas de la baja Madurez de la *Gestión de Procesos* organizacionales, así como de la *Gestión de riesgos operacionales y control interno* pueden estar afectando la calidad de la estimación de ejecución del presupuesto de la gestión fiscal (80%) y, seguramente están dificultando la consecución de las metas establecidas en el plan estratégico de la SEFAZ (83%) ya que han ocasionado *deficiencia en el ciclo de preparación, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos, evidenciada* por atrasos sistemáticos en la ejecución de los proyectos (17/26=65%) y por la ausencia de evaluación de los proyectos concluidos.

También, la baja Madurez del proceso de *Auditoría interna de la gestión fiscal,* ahora bajo la responsabilidad de la CGE, también debilita la gestión de los Procesos organizacionales, debido a la ausencia de un sistema de control más próximo.

Los indicadores con mayor sensibilidad a los mejoramientos de la Madurez de los Procesos de esta Dimensión son los indicadores número *4- Cumplimiento de metas*, ya que es sensibilizando por la mayoría de los Procesos de esta Dimensión.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensión GF 2. Gestión para Resultados** | ***Intermediario (-)*** |

La visión de futuro de esta Dimensión es “fomentar un modelo de gestión orientado a resultados, basado en indicadores de desempeño, en busca del aumento de la eficiencia, efectividad y “*accountability*” de la gestión, garantizando el monitoreo y la evaluación sistemática de los avances y resultados pactados”.

La fase de Madurez de esta Dimensión, calculada por la MD-GEFIS, es ***intermediaria (-)***.

Este resultado deriva principalmente de la baja Madurez (0) de 2 entre los 13 Procesos analizados, o sea, Procesos que adoptan una cantidad muy pequeña de las buenas prácticas de la MD-GEFIS: *Establecimiento de pactos externos de resultados* e *Iniciativas de alineación y optimización. de los procesos.*

En lo que atañe a este último Proceso, la Cadena de Valor de la SEFAZ está estructurada en 3 grupos de procesos, que son:

* Grupos de procesos de la gestión estratégica (5): planificación estratégica, planificación financiera, asesoría, gestión de proyectos y gestión de procesos.
* Grupos de procesos primarios (6): tributación, recaudación, fiscalización, gestión financiera de la Tesorería, atención y comunicación.
* Grupos de procesos de respaldo (4): gestión de TI; gestión de RH; gestión administrativo-financiera y jurídica; y seguridad corporativa.

Los procesos primarios y de apoyo requieren la coordinación de los procesos estratégicos, sin embargo, se verifica que los 5 grupos de procesos de la gestión estratégica de la SEFAZ no están automatizados ni integrados.

En síntesis, es posible afirmar que la *baja coordinación entre los procesos de gestión estratégica afecta el alineamiento con los procesos primarios y de apoyo.*

Volviendo a los Procesos de la MD-GEFIS, otros2 Procesos con nivel de Madurez bajo (1) contribuyen al resultado obtenido: *Comprensión del ambiente institucional* y *Orientación estratégica de las personas.*

Otros 2 Procesos, a pesar de presentar un nivel de Madurez mediano (2) no fueron suficientes para el mejoramiento de la Madurez de la Dimensión, lo que tuvo como resultado un indicador negativo (-): *Iniciativas de alineación de la TI* y *Monitoreo y evaluación de las iniciativas y resultados*.

En este sentido, otra evidencia del problema relatado anteriormente es que actualmente el monitoreo del desempeño de la Institución no llega a todas las áreas de la organización (10 de las 21 áreas representadas en los objetivos de la planificación estratégica no tienen indicadores de seguimiento).

Es importante subrayar que 7 Procesos presentan el nivel más elevado de Madurez (3). Sin embargo, como la Dimensión tiene 2 Procesos con el nivel más bajo (0), la misma no está apta a llegar a una fase de Madurez igual o superior a *Intermediaria (+)* de acuerdo con lo que establece la clasificación de la MD-GEFIS.

Los 7 Procesos con nivel más elevado de Madurez (3) son: *Objetivo organizacional; Programación estratégica; Propuestas de implementación; Despliegue de la estrategia; Establecimiento de pactos internos de resultados; Iniciativas de alineación y optimización de la estructura organizacional* e *Iniciativas de alineación del presupuesto*.

Las evidencias presentadas que confirman la Madurez de dichos Procesos incluyen: plan estratégico formalizado y con amplia divulgación; mapa estratégico; planes de acción; propuesta presupuestaria alineada y pautada por la estrategia organizacional; y flexibilidad para asignación y reasignación de los recursos.

El indicador de Desempeño seleccionado por la MD-GEFIS para esta Dimensión es:

|  |  |
| --- | --- |
| **Índice de Madurez de la Gestión para Resultados (COGEF/CONFAZ/PRODEV)** Con las modificaciones de cálculo introducidas por la MD-GEFIS | Intermediario (-) |

En este caso, se utiliza el mismo indicador para la Madurez y para el Desempeño, incluyendo todos los Procesos críticos de la Dimensión.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensión GF 3. Gestión de Personas** | ***Intermediario (-)*** |

La visión de futuro de esta Dimensión es “incentivar la cualificación de los recursos humanos y fomentar el mejoramiento del desempeño de las competencias, de acuerdo con estándares éticos, con adecuada asignación y distribución en las áreas organizacionales”.

El nivel de Madurez del conjunto de Procesos que integran esa Dimensión, calculado por la MD-GEFIS, es ***Intermediario (-)****.*

A pesar de poseer 4 Procesos con o nivel más elevado de Madurez (3) y otros 4 Procesos con un nivel intermediario de Madurez (2) la Dimensión no está apta a lograr un nivel de Madurez igual o superior al *Intermediario (+)* debido a la presencia de 1 Proceso con el más bajo nivel de Madurez (0).

Este resultado deriva de la baja Madurez de 4 entre los 12 Procesos analizados: *Proveimiento y evaluación de los cargos de dirección (0); Procedimientos básicos de la gestión de personas (1); Proveimiento, asignación, traslado y evaluación de los funcionarios (1)* y *Gestión de la innovación y del conocimiento (1).* Estos Procesos adoptan una cantidad muy pequeña de las buenas prácticas de la MD-GEFIS*.*

Las evidencias presentadas que confirman la Madurez de dichos Procesos incluyen la constatación de que ningún funcionario es asignado, trasladado o capacitado en base al modelo de competencias; ninguna unidad tiene su cuadro de funcionarios dimensionado en base a los Requisitos de los procesos de trabajo.

Se concluye que el uso ineficiente de la fuerza de trabajo *afecta negativamente el desempeño organizacional*.

Otros 4 Procesos, a pesar de presentar un nivel de Madurez media (2) no fueron suficientes para el mejoramiento de la Madurez de la Dimensión, lo que tuvo como resultado un indicador negativo (-): *Orientación estratégica de la gestión de personas en la administración fiscal; Relación de la gestión fiscal con las entidades representativas de los funcionarios; Planificación de la formación y capacitación de dirigentes y funcionarios* y *Sistema de jubilación de funcionarios.*

Es una evidencia complementaria el hecho de que ningún movimiento en el cuadro de personal observa criterios formales y objetivos de competencia.; existe pérdida de conocimiento institucional en ocasión de la jubilación de funcionarios; divergencia entre la cantidad de funcionarios requerida y la que es colocada a disposición en las unidades fiscales y discontinuidad en la formación del cuerpo de funcionarios, gestores y grupo de futuros gestores.

Por otro lado, 4 Procesos presentan el nivel más elevado de Madurez (3). Sin embargo, tal como fue explicitado anteriormente, la Madurez de la Dimensión está con su nivel de Madurez limitado por los Procesos que tienen los más bajos niveles de Madurez (0) y (1).

Los 4 Procesos con nivel más elevado de Madurez son: *Sistema de beneficios y premios por el desempeño para los funcionarios; Sistema de incentivos al desempeño para los dirigentes; Ejecución de la formación y la capacitación de dirigentes y funcionarios* y *Código de ética y conducta de la administración fiscal.*

Los indicadores de desempeño seleccionados por la MD-GEFIS para esta Dimensión son:

|  |  |
| --- | --- |
| **1) Inversión en capacitación:**  Presupuesto de capacitación ejecutado / presupuesto total ejecutado de la SEFAZ | 0,28% |
| **2) Aplicación de sanciones previstas en el código de ética:**  Sanciones aplicadas / total de casos investigados | 20% |
| **3) Evaluación de desempeño:**  Cantidad de funcionarios evaluados por competencia / total de funcionarios | 20% |

La escasa inversión en capacitación, observada en el indicador 1, asociada con el bajo nivel de Madurez (0) del proceso de *Gestión de la innovación y del conocimiento,* puede representar un riesgo para la sostenibilidad del conocimiento institucional, especialmente cuando la composición del cuadro de funcionarios exige su redimensionamiento en función del perfil de edad de la fuerza de trabajo.

También, el bajo nivel de Madurez de los procesos de *Proveimiento y evaluación de los cargos de dirección (0)* y el *Proveimiento, asignación, traslado y evaluación de los funcionarios* (1), cuando están asociados con el bajo nivel de Madurez en los *Procedimientos básicos de la gestión de personas (1),* especialmente por este último no mantener actualizado un inventario de competencias, representa un gran reto en el sentido de ampliar el indicador 3 y adoptar criterios para movimiento de personal y para la ocupación de cargos de dirección, buenas prácticas consideradas en la MD-GEFIS.

Los indicadores 1 y 3 merecen seguimiento constante y su análisis conjunto representa adecuadamente la Dimensión, ya que abordan temas importantes de la gestión de personas, en la ampliación y el mantenimiento del conocimiento de la organización, así como en el aprovechamiento del potencial de los funcionarios a disposición de la gestión fiscal.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensión GF 4. Gestión de Tecnología de la Información** | ***Intermediario (+)*** |

La visión de futuro de esta Dimensión es “utilizar las mejores tecnologías para la producción de informaciones válidas, oportunas y útiles, con riesgos aceptables, agregando valor a la administración fiscal”.

El nivel de Madurez del conjunto de Procesos que integran esa Dimensión, calculado por la MD-GEFIS, es ***intermediario (+)***.

De los seis Procesos de esta Dimensión, 4 Procesos presentan los más bajos niveles de Madurez: *Control y operación del área de TI (0); Automatización de los Procesos críticos de la administración fiscal (0); Contrataciones de TI (0); y Orientación estratégico de la gestión de TI (1).*

Por otro lado, un Proceso presenta nivel medio de Madurez (2), *Sistema de monitoreo y evaluación de TI*; y, otro presenta nivel de Madurez alto (3), *Planificación estratégica de TI*.

Evidencias recogidas como: los atrasos en la ejecución de los proyectos estratégicos que involucran TIC, del orden del 51,11%, y el elevado número de solicitudes no atendidas por medio de SLA que, en 2016 llegaron al 16,82%, permiten concluir, como síntesis del problema de esta Dimensión, que existe una *baja capacidad de la infraestructura tecnológica para responder a las nuevas demandas de modernización/innovación*.

Los indicadores de desempeño seleccionados por la MD-GEFIS para esta Dimensión son:

|  |  |
| --- | --- |
| **1) Ejecución del presupuesto de costeo de TI:**  Presupuesto de costeo de TI ejecutado / presupuesto de costeo total de la administración fiscal | 10% |
| **2) Ejecución del presupuesto de inversión de TI:**  Presupuesto de costeo de TI ejecutado / presupuesto de inversión total de la administración fiscal | 94% |
| **3) Eficiencia en la gestión del portafolio:**  Proyectos de TI implantados / total de proyectos de TI planificados | **16%** |

Los dos primeros indicadores, relacionados con la ejecución presupuestaria del área de TIC en 2016, permiten concluir la fundamental importancia de la tecnología para la gestión fiscal, en que el presupuesto de costeo de TI representa el 10% del presupuesto total de costeo y, más representativamente, la total supremacía de las inversiones de TIC sobre las demás inversiones de la gestión fiscal en el Estado de Ceará, 94%.

En 2016, los valores del presupuesto ejecutado de TIC en gastos de costeo y de inversión fueron del orden de R$ 9,94 millones y R$ 27,27 millones, respectivamente.

También como evidencia, se destaca el bajo porcentaje de proyectos de TI que fueron implantados, cuyo valor llegó al 16% en 2016, de un total de 50 proyectos del portafolio.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensión GF 5. Gestión de Adquisiciones y Materiales** | ***Iniciante (+)*** |

La visión de futuro de esta Dimensión es “decidir y fomentar acciones relativas a las adquisiciones, materiales de consumo y permanentes alineadas con las necesidades de la organización, contribuir a la economía de los recursos y a la consecución de las metas”.

El nivel ***de Madurez del conjunto de Procesos que integran esa Dimensión, calculado por la MD-GEFIS, es Iniciante (+)***.

Este resultado deriva principalmente de la baja Madurez (0) de 2 entre los 6 Procesos analizados, o sea, que adoptan una cantidad muy pequeña de las buenas prácticas de la MD-GEFIS: *Ejecución de las adquisiciones y contrataciones* y *Control y auditoría de las adquisiciones y contrataciones.*

Además de estos, otros 2 factores de Madurez baja (1) también contribuyen al resultado obtenido: *Orientación estratégica de la gestión de las adquisiciones y contrataciones;* y *Planificación de las adquisiciones y contrataciones.*

Otro Proceso contribuye al mejoramiento de la Madurez de la Dimensión (+) aunque sea mantenido el nivel de **Iniciante**, al presentar una Madurez mediana (2): *Gestión de material permanente.*

Finalmente, es importante subrayar que 1 Proceso presenta el nivel más elevado de Madurez (3): *Gestión de material de consumo.*

Sin embargo, la *deficiencia en el suministro de bienes y servicios demandados por la gestión fiscal* es evidenciada por la demora en la atención ofrecida a las demandas internas de bienes y servicios que, entre la solicitud del bien y su entrega al solicitante, llevó en promedio 171 días en el año 2016.

Los indicadores seleccionados por la MD-GEFIS para esa Dimensión, aunque todavía no hayan sido calculados, permitirán verificar el mejoramiento de la eficiencia de la gestión de adquisiciones y materiales, resultante de los esfuerzos de modernización que deben ser emprendidos a partir del diagnóstico de la Madurez de los Procesos y Desempeño, ahora realizado.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensión GF 6. Transparencia y Ciudadanía Fiscal** | ***Avanzado (-)*** |

La visión de futuro de esta Dimensión es “garantizarle al ciudadano el derecho a la transparencia, mediante la disponibilización de informaciones sobre el origen y aplicación de los recursos públicos, y al ejercicio de la ciudadanía, mediante la fiscalización del gasto y de los ingresos públicos, para la producción de obras y servicios de calidad”.

El nivel de Madurez del conjunto de Procesos que integran esa Dimensión, calculado por la MD-GEFIS, es ***Avanzado (-).***

Este resultado deriva principalmente de la alta Madurez (3) de 3 entre los 7 Procesos analizados, o sea, que adoptan una cantidad muy pequeña de las buenas prácticas de la MD-GEFIS: *Acceso del público a las informaciones esenciales; Formalización, sensibilización y capacitación en educación fiscal* y *Veeduría fiscal.*

Otros 3 Procesos contribuyan al mejoramiento de la Madurez de la Dimensión al presentar una Madurez mediana (2): *Informes fiscales Mecanismos de participación y control social* y *Canales de comunicación y participación social*.

Apenas 1 de los 7 Procesos presenta nivel de Madurez bajo (1) lo que influencia negativamente en el nivel de Madurez obtenido por la Dimensión: *Programa de incentivo a la emisión de documentos fiscales electrónicos.*

Ninguno de los Procesos de esta Dimensión presentó el nivel más bajo (0) de Madurez.

A pesar de la madurez de sus procesos críticos, fue constatada una *baja interacción SEFAZ-Contribuyente-ciudadano*. Los 3 principales programas de relación de la SEFAZ con los contribuyentes-ciudadanos todavía no cumplen sus objetivos. Ellos son: (i) Programa de Educación Fiscal; (ii) Programa de Control Social; y (iii) Programa de Modernización de la Comunicación Organizacional.

Otra evidencia de este problema es el elevado número de procedimientos operacionales relatadas como ineficiente en demandas oriundas de la Veeduría, habiendo sido calculado un total de 2.184 reclamos en 2016.

Apenas 2 de los 4 indicadores de desempeño seleccionados por la MD-GEFIS para esta Dimensión fueron colocados a disposición:

|  |  |
| --- | --- |
| **1) Índice de Transparencia y Ciudadanía Fiscal (ITCF):** coordinado por la Comisión de Administración Fiscal (COGEF), vinculada al Consejo Nacional de Política Fiscal (CONFAZ), cuyo objetivo es definir criterios objetivos para la capacidad de los locales de los fiscos estaduales de exponer informaciones relevantes sobre ingresos y gasto públicos de manera comprensible para el ciudadano | 37,06 |
| **3) Asociaciones estratégicas del PEF:**  Municipios aliados / Municipios del estado | 8% |

E ITCF es el principal indicador de esta Dimensión, habiendo sido calculado en una investigación nacional realizada por la COGEF y publicado en junio de 2015. El puntaje obtenido por el Estado de Ceará está poco por debajo de la media nacional de 40,8 puntos, situando al Estado en la categoría D, con otros 21 estados investigados.

Los demás indicadores deberán ser calculados para integrar la línea de base de la Dimensión.

|  |
| --- |
| **Síntesis de la Madurez y del Desempeño de la Gestión Fiscal del Estado de Ceará, en el Eje I- Gestión Fiscal y Transparencia Fiscal** |

El cálculo de la Madurez de los Procesos de las 6 Dimensiones que integran el Eje I de la gestión fiscal, es decir, Gestión Fiscal y Transparencia Fiscal, obtuvo resultados muy diferentes, de acuerdo con lo presentado en el **Gráfico 1.**

**Gráfico 1:** Madurez de las Dimensiones del Eje I- Gestión Fiscal y Transparencia Fiscal

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| GF 6.  Transp.Cid Fiscal  GF5.  Gest.Adq.Mat | GF1. Gob. Pública  GF4. Gest.TI | GF 2. GPR  GF 3.  Gest. Personas |

En el **Gráfico 1**, los números de 1 a 6 corresponden respectivamente a los niveles de Madurez: *Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediario (-), Intermediario (+), Avanzado (-)* y *Avanzado (+)*.

El **Cuadro 11**, presentado a continuación contiene una Síntesis de la Madurez y del Desempeño de la Gestión Fiscal del Estado de Ceará, para el Eje I- Gestión Fiscal y Transparencia Fiscal

**Cuadro 11** – Síntesis MD-GEFIS Eje I- Gestión Fiscal y Transparencia Fiscal

| **DIMENSIONES** | **MADUREZ** | **INDICADORES DE DESEMPEÑO** | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Desempeño (+)** | **Desempeño (-)** |
| GF 1. Gobernanza Pública | Iniciante (+) | - | Ejecución del presupuesto de la gestión fiscal  = 80% |
| 4) Cumplimiento de metas  = 83% |
| GF 2. Gestión para Resultados | Intermediario (-) | - | Índice de Madurez en la Gestión para Resultados  = Intermediario (-) |
| GF 3. Gestión de Personas | Intermediario (-) | - | 3) Evaluación de desempeño  = 20% |
| ) Inversión en capacitación  = 0,28% |
| GF 4. Gestión de Tecnología de la Información | Intermediario (+) | 2) Ejecución del presupuesto de inversión de TI  = 94% | 3) Eficiencia en la gestión del portafolio  = 16% |
| GF 5. Gestión de Adquisiciones y Materiales | Iniciante (+) | ND | ND |
| GF 6. Transparencia y Ciudadanía Fiscal | Avanzado (-) | - | ITCF  = 37,06 |
| Asociaciones estratégicas del PEF  = 8% |

## EJE II. Administración Tributaria y Contencioso Fiscal (AT)

La descripción detallada del **Eje II- Administración Fiscal y Transparencia Fiscal** con sus Dimensiones y cantidades de Procesos críticos y Requisitos de mejores prácticas constan en el siguiente **Cuadro** 12:

**Cuadro 12**- Procesos Críticos y Requisitos del Eje II- Administración Tributaria y Contencioso Fiscal

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Dimensión** | **Cantidad de Procesos críticos** | **Cantidad de Requisitos (mejores prácticas)** |
| AT 1. Políticas y Gasto Tributario | 6 | 39 |
| AT 2. Registro y Obligación Tributaria | 9 | 75 |
| AT 3. Fiscalización e Inteligencia Fiscal | 6 | 66 |
| AT 4. Contencioso Fiscal | 6 | 48 |
| AT 5. Servicios al Contribuyente | 6 | 41 |
| AT 6. Cobranza y Recaudación | 6 | 54 |
| **Total** | **39** | **323** |

La Madurez de cada Dimensión está presentada en el siguiente **Cuadro 13:**

|  |  |
| --- | --- |
| **DIMENSIONES** | **MADUREZ** |
| **EJE II. II- ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y CONTENCIOSO FISCAL (AT)** | |
| AT 1. Políticas y Gasto Tributario | Iniciante (+) |
| AT 2. Registro y Obligación Tributaria | Intermediario (-) |
| AT 3. Fiscalización e Inteligencia Fiscal | Intermediario (+) |
| AT 4. Contencioso Fiscal | Iniciante (-) |
| AT 5. Servicios al Contribuyente | Intermediario (-) |
| AT 6. Cobranza y Recaudación | Avanzado (-) |

La Dimensión **AT 6. Cobranza y Recaudación presentó** el mayor nivel de Madurez entre las 6 dimensiones estudiadas, *Avanzado (-)*; seguido de la Dimensión **AT 3. Fiscalización e Inteligencia Fiscal**, con nivel de Madurez *Intermediario (+)*; **AT 2. Registro y Obligación Tributaria** y **AT 5. Servicios al Contribuyente**, con *Intermediario (-)*; **AT 1. Políticas y Gasto Tributario,** con *Iniciante (+)* y **AT 4. Contencioso Fiscal**, con el menor nivel de Madurez entre las dimensiones investigadas, *Iniciante (-)*.

A continuación, se analiza el resultado de cada Dimensión investigada.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensión AT 1. Políticas y Gasto Tributario** | ***Iniciante (+)*** |

La visión de futuro de esta Dimensión es “generar información para definición y evaluación de políticas fiscales y de los ingresos tributarios, inclusive en lo que se refiere a las exoneraciones, o sea, gasto tributario”.

El nivel ***de Madurez del conjunto de Procesos que integran esa Dimensión, calculado por la MD-GEFIS, es Iniciante (+)***.

Este resultado deriva principalmente de la baja Madurez (0) de 3 entre los 6 Procesos analizados, o sea, que adoptan una cantidad muy pequeña de las buenas prácticas de la MD-GEFIS: *Formulación y evaluación de políticas y normas fiscales en el área tributaria;* Cálculo de la brecha tributaria de cumplimiento administrativo *y Control y cálculo de la brecha de política tributaria del ITCMD.*

Además de estos, otro 1 Proceso de Madurez baja (1) también contribuye al resultado obtenido: *Consulta sobre interpretación de la legislación tributaria.*

Otro Proceso contribuye al mejoramiento de la Madurez de la Dimensión (+) aunque sea mantenido el nivel de **Iniciante**, al presentar una Madurez mediana (2): *Control e investigación de la brecha de política tributaria del ICMS.*

Finalmente, es importante subrayar el Proceso  *Control y cálculo de la brecha de política tributaria del IPVA*, que presenta el nivel más elevado de Madurez (3).

En el momento de la recogida de datos para investigación de los indicadores de Desempeño de esta Dimensión, se constató que los *instrumentos de apoyo a las actividades de política tributaria están desactualizados* (Legislación, Beneficios Fiscales y Brecha Tributaria). Entre las evidencias de este problema están el desconocimiento de la brecha tributaria y la deficiencia de control de las condicionantes de los beneficios fiscales. También se constató un gran volumen de instrumentos normativos publicados (promedio de 100/año durante los últimos 5 años).

Los indicadores de Desempeño seleccionados por la MD-GEFIS, presentados durante el diagnóstico fueron apenas los siguientes:

|  |  |
| --- | --- |
| **2.1 Brecha de Recaudación (*collection)*:** diferencia entre la recaudación real y el valor total declarado o lanzado |  |
| ICMS: (Valor declarado - Valor recaudado) / Valor declarado | -68,0% |
| IPVA: (Valor lanzado - Valor recaudado) / Valor lanzado | 4,4% |
| ITCMD: (Valor lanzado - Valor recaudado) / Valor lanzado | 1,1% |

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensión AT 2. Registro y Obligación Tributaria** | ***Intermediario (-)*** |

La visión de futuro de esta Dimensión es “mantener registros actualizados y por tipo de contribuyente y controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias”.

El nivel de Madurez del conjunto de Procesos que integran esa Dimensión, calculado por la MD-GEFIS, es ***Intermediario (-)***.

Los Procesos de *Monitoreo de los grandes contribuyentes del ICMS* y *Monitoreo de los contribuyentes de mediano porte* registraron el más alto nivel de Madurez entre el conjunto de Procesos que integran la Dimensión.

5 Procesos tienen nivel intermedio de Madurez (2): *Registro de los contribuyentes del ICMS; Documentos Fiscales electrónicos (DF-e); Monitoreo del régimen simplificado; Mensuración del ICMS calculado por los contribuyentes* y *Registro y cálculo del IPVA.*

Finalmente, dos Procesos presentaron bajos niveles de Madurez: *Penalidades por el incumplimiento de obligaciones accesorias (1)* y *Cálculo del ITCMD (0).*

Apenas 1 de los 4 indicadores de desempeño seleccionados por la MD-GEFIS para esta Dimensión fueron colocados a disposición:

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Situación de registro** |  |
| ICMS: Cantidad de contribuyentes activos / Cantidad total de contribuyentes en el registro | 73% |
| ICMS: Cantidad de contribuyentes bloqueados y suspendidos / Cantidad total de contribuyentes en el registro | 1,01% |
| ICMS: Órganos integrados en el registro / Total de órganos previstos para integración | 50% |

De acuerdo con lo presentado anteriormente, existe una *baja integración de los órganos intervinientes en la inscripción de registro*, en lo que se refiere a la adhesión a la REDESIM, que según datos del Ministerio de Hacienda es de apenas el 50%.

Otro problema verificado fue la *baja eficiencia en materia del cumplimiento de la obligación tributaria*, evidenciada por la omisión en la entrega del SPED Fiscal de empresas del régimen normal que es del 19,7%.

Finalmente, también fue relatada *la demora de la liberación de mercadería importada*, generando costos para los importadores, debido al tiempo medio para la liberación, que después de la liberación aduanera llega a 4 días.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensión AT 3. Fiscalización e Inteligencia Fiscal** | ***Intermediario (+)*** |

La visión de futuro de esta Dimensión es “planificar y ejecutar la acción fiscal en base a análisis de riesgos fiscales y a indicios de irregularidad investigados en monitoreo e investigación fiscal”.

El nivel de Madurez del conjunto de Procesos que integran esa Dimensión, calculado por la MD-GEFIS, es ***Intermediario (+)***.

Apenas el Proceso *Red fiscal del ICMS* presenta alto nivel Madurez (3).

Los 3 Procesos con nivel más elevado de Madurez (2) son: *Auditoría fiscal del ICMS; Control del tránsito de mercaderías;* e, *Inteligencia Fiscal*.

Dos Procesos, *Funcionalidades de la herramienta de control del tránsito de mercaderías;* y, *Tratamiento y comparación de datos de las bases de DF-e* tienen bajo nivel de Madurez (1).

La recaudación del comercio minorista en Ceará es de aproximadamente R$ 2 mil millones (2016). Sin embargo, todavía hay una baja eficiencia de los controles fiscales de los establecimientos minoristas del Estado y, de acuerdo con informaciones, fueron emitidas 71,4 millones de NF-e. La última evidencia es que de los 20 mil mayores contribuyentes del Estado apenas 4.000 son monitoreados sistemáticamente.

Por otro lado, existe vulnerabilidad del control del tránsito de mercaderías en las fronteras del Estado, debido a deficiencias en la infraestructura de los puestos fiscales de divisa. De los 14 puestos fiscales existentes en el Estado de Ceará, 7 no están equipados[[4]](#footnote-4). Entre los equipados, 4 ya disponen de sistema de monitoreo electrónico. Fue constatado también que existen 65 puntos de fuga en las fronteras del Estado

Los indicadores de Desempeño seleccionados por la MD-GEFIS para esta Dimensión no fueron disponibilizados.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensión AT 4. Contencioso Fiscal** | ***Iniciante (-)*** |

La visión de futuro de esta Dimensión es “analizar las impugnaciones y recursos fiscales de los procesos tributarios en base a criterios objetivos y transparentes, juzgar de acuerdo con la legislación de forma criteriosa e imparcial y ejecutar el cobro de la deuda activa en base al perfil del deudor”.

El nivel ***de Madurez del conjunto de Procesos que integran esa Dimensión, calculado por la MD-GEFIS, es Iniciante (-)***.

La Madurez de los Procesos que integran esa Dimensión se concentra en los dos niveles más bajos. Los Procesos de *Gestión del contencioso administrativo fiscal* y *Procedimientos del contencioso administrativo fiscal*, con bajo nivel de madurez (1); y el resto con el más bajo nivel de Madurez (0): *Proceso administrativo fiscal electrónico; Inscripción y cobro de la deuda activa; Recuperación de la deuda activa;* y, *Contencioso judicial.*

Como consecuencia de esta Madurez se constata *baja eficacia y eficiencia en la gestión del crédito tributario*, evidenciada por un tiempo medio de 540 días para la tramitación del PAT en las dos instancias de juzgamiento; por el porcentaje medio del 1,22% de recuperación anual de la Deuda Activa con relación al stock (en los últimos 5 años); y por el alto valor del crédito en la deuda activa que llega a R$ 8,75 mil millones).

Los indicadores de Desempeño seleccionados por la MD-GEFIS para esta Dimensión fueron parcialmente disponibilizados:

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Juzgamiento en 1ª instancia** |  |
| Cantidad de procesos juzgados en 1ª instancia  (Stock inicial + ingresos en el ejercicio) | 2.731 |
| Valor de los procesos juzgados en 1ª instancia  (Valor del stock inicial + valor de los ingresos en el ejercicio) | R$1.176.665.381,25 |
| **3. Juzgamiento en 1ª instancia** |  |
| Cantidad de procesos juzgados en 2ª instancia  (Stock inicial + ingresos en el ejercicio) | 834 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensión AT 5. Servicios al Contribuyente** | ***Intermediario (-)*** |

La visión de futuro de esta Dimensión es “ofrecer servicios presenciales y virtuales accesibles y priorizar la relación fisco-contribuyente”.

El nivel de Madurez del conjunto de Procesos que integran esa Dimensión, calculado por la MD-GEFIS, es ***Intermediario (-)***.

Tres Procesos con nivel de Madurez 3*: Orientación estratégica de los Servicios al Contribuyente; Servicio de atención presencial;* y, *Relación fisco-contribuyente*.

El Procesos Servicio de atención virtual presenta nivel medio de Madurez (2).

Los Procesos de Estructura de los servicios de atendimiento al contribuyente (1) y Domicilio Tributario Electrónico (DT-e) (0) presentan los más bajos niveles de Madurez entre los Procesos de esta Dimensión.

La SEFAZ dispone de 24 unidades de atención formales y 5 informales. Apenas 7 de esas 29 unidades adoptan un estándar de atención (Atención de Excelencia) establecido para la SEFAZ. En el primer semestre de 2017, esas 7 unidades de atención realizaron 190 mil atendimientos presenciales. Por lo tanto, hay *una alta incidencia de atendimientos presenciales con utilización de sistemas no integrados.*

Los indicadores de Desempeño seleccionados por la MD-GEFIS para esta Dimensión fueron parcialmente disponibilizados:

|  |  |
| --- | --- |
| **2. Satisfacción con los servicios prestados (Nota de 0-5)** |  |
| Índice de satisfacción con los servicios presenciales (media aritmética de los 4 temas investigados) | 3,75 |
| Índice de satisfacción con los servicios virtuales ofrecidos en el portal (media aritmética de los 2 temas investigados) | 4 |
| Índice de satisfacción con los servicios virtuales ofrecidos por teléfono (media aritmética de los 2 temas investigados) | 3,5 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensión AT 6. Cobranza y Recaudación** | ***Avanzado (-)*** |

La visión de futuro de esta Dimensión es “controlar la recaudación y la restitución en base a informaciones digitales y efectuar la cobranza del crédito lanzado y dividido en cuotas en base al perfil del deudor”.

El nivel de Madurez del conjunto de Procesos que integran esa Dimensión, calculado por la MD-GEFIS, es ***Avanzado (-)***.

Los Procesos con lo más elevado nivel de Madurez (3) son: *Recaudación tributaria* y *Certificado de débito tributario*.

Tres Procesos presentan nivel intermedio de Madurez (2): *Recuperación del crédito tributario; Penalidades en la recuperación del crédito;* y, *División en cuotas del crédito tributario.*

El Proceso *Restitución y compensación tributaria* presenta el más bajo nivel de Madurez (1) entre los Procesos de esta Dimensión.

La recaudación de 410 tasas de 40 órganos estaduales, actualmente bajo responsabilidad de la SEFAZ, no es controlada con apoyo de herramienta informatizada (Ley nº 15.838/2015), demostrando *baja capacidad de los sistemas de control de la recaudación para procesar los tributos estaduales.*

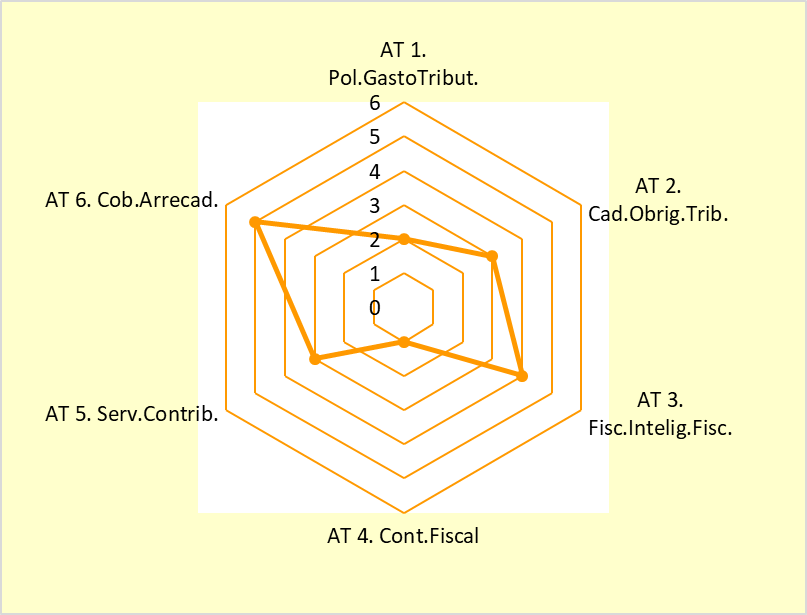
Los indicadores de Desempeño seleccionados por la MD-GEFIS para esta Dimensión no fueron disponibilizados.

|  |
| --- |
| **Síntesis de la Madurez y del Desempeño de la Gestión Fiscal del Estado de Ceará,**  **en el Eje II- Administración Tributaria y Contencioso Fiscal** |

El cálculo de la Madurez de los Procesos de las 6 Dimensiones que integran el Eje II de la gestión fiscal, es decir, Administración Tributaria y Contencioso Fiscal, obtuvo resultados muy diferentes, de acuerdo con lo presentado en el **Gráfico 2.**

**Gráfico 2:** Madurez de las Dimensiones del Eje II- Administración Tributaria y Contencioso Fiscal

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| AT6. CobRecaud.  AT 5. Serv. Contrib | AT 1.  Pol.GastoTribut  AT4. Cont.Fiscal | AT2.  Cad.O brig.Trib  AT3. Fisc.Intelig.Fisc |



En el **Gráfico 2**, los números de 1 a 6 corresponden respectivamente a los niveles de Madurez: *Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediario (-), Intermediario (+), Avanzado (-)* y *Avanzado (+)*.

El **Cuadro 14**, presentado a continuación contiene una síntesis de la Madurez y del Desempeño de la Gestión Fiscal del Estado de Ceará, para el Eje II- Administración Tributaria y Contencioso Fiscal.

**Cuadro 14** – Síntesis MD-GEFIS Eje II- Administración Tributaria y Contencioso Fiscal

| **DIMENSIONES** | **MADUREZ** | **INDICADORES** | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Desempeño (+)** | **Desempeño (-)** |
| AT 1. Políticas y Gasto Tributario | INICIANTE (+) |  | **2.1 Brecha de Recaudación (Collection)**  ICMS%  IPVA%  ITCMD% |
| AT 2. Registro y Obligación Tributaria | INTERMEDIARIO (-) |  | **Situación de registro**  Activos = 73%  Bloqueados = 1,01%  Órganos integrados = 50% |
| AT 3. Fiscalización e Inteligencia Fiscal | INTERMEDIARIO (+) |  |  |
| AT 4. Contencioso Fiscal | INICIANTE (-) |  | **Juzgamiento en 1ª instancia**  2.731 procesos juzgados  Valor juzgado = R$ 1,18 mil millones |
| **Juzgamiento en 2ª instancia**  834 procesos juzgados |
| AT 5. Servicios al Contribuyente | INTERMEDIARIO (-) | Satisfacción con los servicios prestados (Nota de 0-5)  Presenciales = 3,75  Virtuales en el Portal = 4  Teléfono = 3,5 |  |
| AT 6. Cobranza y Recaudación | AVANZADO (-) | ND | ND |

## EJE III. Administración Financiera y Gasto Público (AF)

La descripción detallada del **Eje III- Administración Financiera y Gasto Público** con sus Dimensiones y cantidades de Procesos críticos y Requisitos de mejores prácticas constan en el **Cuadro** 15 presentado a continuación:

**Cuadro 15** - Procesos Críticos y Requisitos del Eje II- Administración Tributaria y Contencioso Fiscal

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Dimensión** | **Cantidad de Procesos críticos** | **Cantidad de Requisitos (mejores prácticas)** |
| AF 1. Planificación y Ejecución Presupuestaria | 7 | 54 |
| AF 2. Políticas, Programación y Ejecución Financiera | 6 | 44 |
| AF 3. Gestión de activos y Pasivos | 7 | 50 |
| AF 4. Gestión Contable | 12 | 100 |
| AF 5. Gestión de la Deuda Pública | 5 | 34 |
| AF 6. Gestión de Costos y Gastos Públicos | 14 | 107 |
| **Total** | **51** | **389** |

La Madurez de cada Dimensión está presentada en el siguiente **Cuadro 16** :

|  |  |
| --- | --- |
| **EJES Y DIMENSIONES** | **MADUREZ** |
| **EJE III. III- ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y GASTO PÚBLICO (AF)** | |
| AF 1. Planificación y Ejecución Presupuestaria | Intermediario (+) |
| AF 2. Políticas, Programación y Ejecución Financiera | Avanzado (-) |
| AF 3. Gestión de activos y Pasivos | Intermediario (-) |
| AF 4. Gestión Contable | Intermediario (+) |
| AF 5. Gestión de la Deuda Pública | Intermediario (-) |
| AF 6. Gestión de Costos y Gastos Públicos | Iniciante (-) |

La Dimensión **AF 2. Políticas, Programación y Ejecución Financiera** presentó el mayor nivel de Madurez entre las 6 dimensiones estudiadas, *Avanzado (-)*; seguido de dos Dimensiones **AF 1. Planificación y Ejecución Presupuestaria** y **AF 4. Gestión Contable**, con nivel de Madurez *Intermediario (+)*; de dos Dimensiones **AF 3. Gestión de Activos y Pasivos** y **AF 5. Gestión de la Deuda Pública**, con nivel de Madurez *Intermediario (-)*; y una Dimensión, **AF 6. Gestión de Costos y Gastos Públicos, con** el menor nivel de Madurez entre las Dimensiones estudiadas, *Iniciante (-)*.

A continuación, se analiza el resultado de cada Dimensión.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensión AF 1. Planificación y Ejecución Presupuestaria** | ***Intermediario (+)*** |

La visión de futuro de esta Dimensión es “planificar las acciones gubernamentales y ejecutar el presupuesto de forma ordenada y previsible, en base a escenarios macroeconómicos realista, apoyados por dispositivos de control de los recursos públicos”.

El nivel de Madurez del conjunto de Procesos que integran esa Dimensión, calculado por la MD-GEFIS, es ***intermediario (+)***.

Apenas 1 Proceso con alto nivel de Madurez (3) *Planificación de medio y largo plazo del área fiscal.*

También presenta 3 Procesos con nivel medio de Madurez (2), ellos son: *Planificación de la administración pública estadual; Formulación de metas fiscales* y *Gestión de riesgos fiscales.*

El nivel más bajo de Madurez de los Proceso de esta Dimensión (1) se refiere a 3 Procesos: *Gestión de las inversiones públicas estaduales; Previsiones fiscales;* y, *Prácticas presupuestarias.*

Como consecuencia de la baja Madurez de los Procesos críticos en esta Dimensión, *las estimaciones de ingresos y gastos no son suficientemente exactas*. Como evidencia de ese problema, el grado de acierto en la proyección de los Ingresos[[5]](#footnote-5) en el último año fue del 96,92%, mientras que para el gasto, el acierto[[6]](#footnote-6) fue todavía menor, 92,87%.

Los indicadores de desempeño seleccionados por la MD-GEFIS para esta Dimensión son:

|  |  |
| --- | --- |
| **2) Índice de realización del gasto:** |  |
| Gasto permanente (Personal + Otros Gastos Corrientes + Servicio de la Deuda (Intereses y cargas+ amortizaciones))/Ingresos corrientes netos | 0,908 |
| Valor total del gasto ejecutado / valor total del gasto aprobado en el Presupuesto Original (excluye el pago de servicio de la deuda) | 0,897 |
| **3) Financiamiento de las inversiones** |  |
| Capacidad de Ahorrar: ((RCL- Personal -Otros Gastos Corrientes- Servicio de la Deuda) / RCL) \*100 | 0,104 |
| Operaciones de crédito y transferencias: Valor de los ingresos de operaciones de crédito + ingresos de transferencias de capital / valor total de las ingresos de capital | 0,998 |
| **4) Resultado Fiscal:** Ingreso Total Disponible - Gasto Total Neto (DTL) / RTD | 0,980 |
| **6) Modificaciones presupuestarias:** Valor total de las dotaciones presupuestarias adicionales (suplementaria, especial y extraordinaria) / Valor del Presupuesto Original aprobado | 0,075 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensión AF 2. Políticas, Programación y Ejecución Financiera** | ***Avanzado (-)*** |

La visión de futuro de esta Dimensión es “definir y evaluar políticas y ejecutar los recursos financieros con foco en la eficiencia”.

El nivel de Madurez del conjunto de Procesos que integran esa Dimensión, calculado por la MD-GEFIS, es ***Avanzado (-)*** .

La gran mayoría de los Proceso de esta Dimensión están clasificados con alto nivel de Madurez (3), ellos son: *Formulación y evaluación de políticas fiscales en el área financiera; Ingresos de transferencias; Gastos de transferencias; Programación financiera consolidada* y *Gestión de los recursos financieros: flujo de caja.*

Por otro lado, apenas un Proceso tiene bajo nivel de Madurez (1) que es el *Monitoreo del atraso del pago de gastos.*

Los indicadores de Desempeño seleccionados por la MD-GEFIS para esta Dimensión fueron parcialmente disponibilizados y son:

|  |  |
| --- | --- |
| **1) Equilibrio de la ejecución presupuestaria-financiera:**  Valor total del gasto ejecutado / valor total de los ingresos realizados | 0,85 |
| **2) Participación del gasto extra presupuestario:**  Valor total del gasto extra presupuestario ejecutado / valor total del gasto ejecutado | 0,31 |
| **3) Participación en las transferencias** |  |
| Valor total de las transferencias ejecutadas / valor total de las transferencias presupuestadas | 0,94 |
| Valor total de las transferencias obligatorias ejecutadas / valor total de las transferencias obligatorias presupuestadas | 0,96 |
| Valor total de las transferencias voluntarias ejecutadas / valor total de las transferencias voluntarias presupuestadas | 0,90 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensión AF 3. Gestión de activos y Pasivos** | ***Intermediario (-)*** |

La visión de futuro de esta Dimensión es “ejecutar la gestión de los activos y pasivos en base a análisis de costo-beneficio y de riesgos fiscales”.

El nivel de Madurez del conjunto de Procesos que integran esa Dimensión, calculado por la MD-GEFIS, es ***Intermediario (-)***.

La mayor parte de los Procesos (4) tiene alto nivel de Madurez (3): *Gestión de fondos estaduales; Gestión de obligaciones estaduales; Gestión de títulos de deudas judiciales estaduales* y *Gestión de Asociaciones Público-Privadas (PPP).*

Por otro lado, 2 Procesos presentan bajo nivel de Madurez (1) *Gestión de haberes financieros estaduales* y *Gestión de haberes mobiliarios estaduales;* mientras el Proceso de *Gestión de pasivos contingentes estaduales* presenta el nivel más bajo todavía (0).

Los indicadores de Desempeño seleccionados por la MD-GEFIS para esta Dimensión fueron parcialmente disponibilizados:

|  |  |
| --- | --- |
| 3) **Pago de títulos de deudas judiciales**: Valor total de los títulos de deudas judiciales / valor total actualizado de los títulos de deudas judiciales | 8,98% |
| **Previsión de pago de contraprestaciones y aportación de recursos en PPP**: Valor anual estimado para pagos de contraprestaciones y aportación en PPP / RCL estimado | 0,19% |

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensión AF 4. Gestión Contable** | ***Intermediario (+)*** |

La visión de futuro de esta Dimensión es “producir registros contables e informaciones actualizadas para cumplir con los objetivos del control y de la toma de decisiones gerencial”.

El nivel de Madurez del conjunto de Procesos que integran esa Dimensión, calculado por la MD-GEFIS, es ***Intermediario (+)***.

En esta Dimensión, 1/3 de los Procesos (4) se presenta con alto nivel de Madurez (3) ellos son: *Aplicación de la NBCASP e MCASP; Procedimientos Contables Específicos (PCE); Procedimientos Contables Presupuestarios (PCO)* y *Sistema de Administración Financiera: Requisitos de seguridad.*

Otro tercio de los Procesos se presenta con nivel medio de Madurez (2): *Procedimientos para la convergencia contable; Control de los recursos descentralizados; Demostraciones contables* y *Sistema de Administración Financiera: estándares de calidad.*

Y el otro tercio (4) de los Procesos aparece con bajo nivel de Madurez (1): *Procedimientos Contables Patrimoniales (PCP); Contabilidad del sector público estadual; Sistema de conciliación bancaria* y *Sistema de administración financiera: Requisitos técnicos.*

Esa variación de la Madurez de los Procesos se revela ante la *dificultad en la actualización y consolidación de las informaciones financieras y patrimoniales para el Balance General del Estado*. Como evidencias de ese problema, los bienes muebles e inmuebles son contabilizados por su valor de adquisición o producción; los activos y pasivos contingentes no son dimensionados; hay demora en la conciliación financiera y contable de todos los órganos del Poder Ejecutivo (media de 30 días).

Apenas 1 de los 3 indicadores de desempeño seleccionados por la MD-GEFIS para esta Dimensión fueron colocados a disposición:

|  |  |
| --- | --- |
| **2) Publicaciones contables:** Fecha de publicación de los demostrativos contables - Fecha legal prevista para publicación de los demostrativos contables (en días) | 21 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensión AF 5. Gestión de la Deuda Pública** | ***Intermediario (-)*** |

La visión de futuro de esta Dimensión es “suplir de forma eficiente las informaciones sobre las necesidades de financiamiento del gobierno estadual, al menor costo a largo plazo, respetando el mantenimiento de niveles de riesgo”.

El nivel de Madurez del conjunto de Procesos que integran esa Dimensión, calculado por la MD-GEFIS, es ***Intermediario (-)***.

Esa Dimensión tiene 3 Procesos con alto nivel de Madurez (3), que son: *Orientación estratégica de la Gestión de la Deuda Pública; Armonización de la gestión de la deuda con la política fiscal;* y, *Administración y control de la deuda.*

Por otro lado, tiene 2 Procesos con bajo nivel de Madurez *Sistema de gestión de la deuda* (1); y *Auditoría interna y externa de la deuda* (0).

De esta manera, la baja integración del principal sistema financiero del Estado con el sistema de Gestión de la Deuda Pública ha ocasionado una *deficiencia en la gestión de la Deuda Pública.*

Una evidencia de ese problema es la baja disponibilidad para la gestión de la Deuda de las siguientes informaciones gerenciales: (i) control de proyectos vinculados con Operaciones de Crédito, inclusive pagos a los proveedores; (ii) informaciones por competencia contable; (iii) seguimiento de las contrapartidas vinculadas a los proyectos; y, (iv) proyecciones en base a la tasa de intereses y a las monedas contractuales.

indicadores de Desempeño seleccionados por la MD-GEFIS para esta Dimensión fueron disponibilizados:

|  |  |
| --- | --- |
| **1) Sostenibilidad de la deuda** |  |
| Valor de la deuda consolidada / Valor de los Ingresos Corrientes Netos (RCL) | 58,99% |
| Valor de la proyección del servicio de la deuda / Valor de los ingresos corrientes netos (RCL) proyectada | 7,53% |
| **2) Endeudamiento neto** | 43,60% |
| Valor de la Deuda Consolidada Neta (DCL) / RCL |  |
| **3) Stock de la deuda contractual** |  |
| Valor total de la deuda refinanciada con la Unión / Valor total de la deuda pública estadual | 8,36% |
| Valor total de la deuda con operaciones de crédito interno / Valor total de la deuda pública estadual | 42,49% |
| Valor total de la deuda con operaciones de crédito externo / Valor total de la deuda pública estadual | 49,15% |
| **4) Pago de la deuda** |  |
| Valor total de la deuda pagado con atraso / Valor total del servicio de la deuda | 0,00% |
| Valor total de las penalidades por atraso del pago de la deuda / Valor total del servicio de la deuda | 0,00% |

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensión AF 6. Gestión de Costos y Gastos Públicos** | ***Iniciante (-)*** |

La visión de futuro de esta Dimensión es “Recabar y analizar las informaciones de costos con miras al mejoramiento de la calidad del gasto público”.

El nivel ***de Madurez del conjunto de Procesos que integran esa Dimensión, calculado por la MD-GEFIS, es Iniciante (-)***.

Esa Dimensión tiene 2 Procesos con nivel de Madurez (3), que son: *Racionalización del gasto con personal* y *Racionalización del gasto con otros servicios y costeos.*

Tiene también 2 Procesos con nivel medio de Madurez (2)*: Gestión de costos en el área de educación* y *Racionalización del gasto en las compras gubernamentales.*

Por otro lado, la gran mayoría de sus procesos críticos (10) tiene el más bajo nivel de Madurez (0): *Orientación estratégica de la gestión de costos; Cálculo de los costos estaduales; Sistema estadual de gestión de costos; Informes de costos; Gestión de costos en el área de salud; Gestión de costos en el área de seguridad pública; Gestión de costos en el sistema penitenciario estadual; Gestión de costos de proyectos de infraestructura; Evaluación del gasto público* y  *evaluación del gasto de los programas sectoriales.*

Por lo tanto, ya que ningún servicio público tiene sus costos sistemáticamente calculados, se vuelve *imposible evaluar la eficiencia del uso de los recursos públicos*.

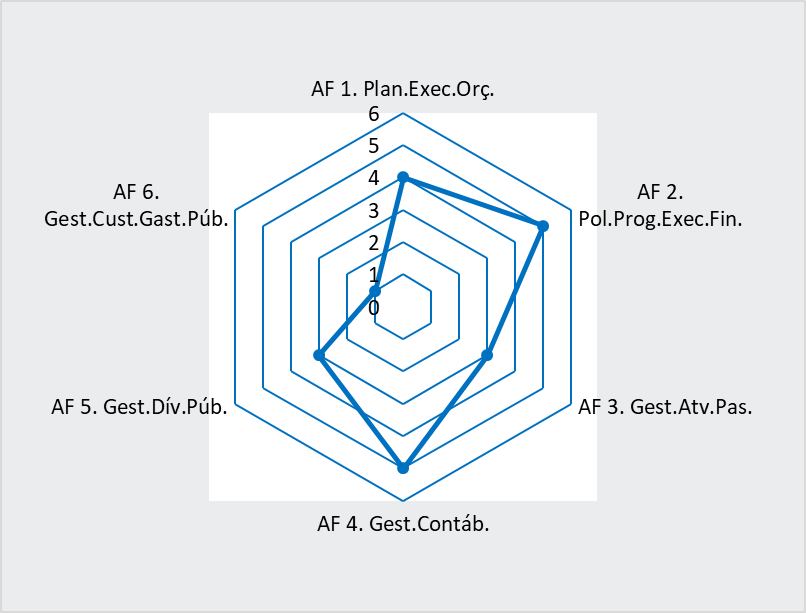
Los indicadores de Desempeño seleccionados por la MD-GEFIS para esta Dimensión no fueron disponibilizados.

|  |
| --- |
| **Síntesis de la Madurez y del Desempeño de la Gestión Fiscal del Estado de Ceará,**  **en el Eje III- Administración Financiera y Gasto Público** |

El cálculo de la Madurez de los Procesos de las 6 Dimensiones que integran el Eje III de la gestión fiscal, es decir, Administración Financiera y Gasto Público, obtuvo resultados muy diferentes, de acuerdo con lo presentado en el **Gráfico 3.**

**Gráfico 3:** Madurez de las Dimensiones del Eje III- Administración Financiera y Gasto Público

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| AF6.  Gest.Cost.Gast.Públ.  AF 5.Gest.Div.Públ. | AF1. Plan.Ej.Presup.  AF4. Gest.Cont. | AF2.  Pol.Progr.Ejec.Fin.  Af 3. Gest.Act.Pas. |



En el **Gráfico 2**, los números de 1 a 6 corresponden respectivamente a los niveles de Madurez: *Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediario (-), Intermediario (+), Avanzado (-)* y *Avanzado (+)*.

El **Cuadro 17**, presentado a continuación contiene una síntesis de la Madurez y del Desempeño de la Gestión Fiscal del Estado de Ceará, para el Eje III- Administración Financiera y Gasto Público.

**Cuadro 17** – Síntesis MD-GEFIS Eje III- Administración Financiera y Gasto Público.

| **DIMENSIONES** | **MADUREZ** | **INDICADORES** |
| --- | --- | --- |
| AF 1. Planificación y Ejec. Presupuestaria | INTERMEDIARIO (+) | **2) Índice de realización del gasto =** 0,897  Gasto permanente = 0,908  **3) Financiamiento de las inversiones**  Capacidad de Ahorrar  Operaciones de crédito y transferencias  **4) Resultado Fiscal =** 0,980  **6) Modificaciones presupuestarias =** 0,075 |
| AF 2. Políticas, Prog. y Ejecución Financiera | AVANZADO (-) | **3) Participación en las transferencias**  Transf. ejecutadas = 0,94  Transf. obligatorias ejecutadas = 0,96  Transf. voluntarias ejecutadas = 0,90 |
| AF 3. Gestión de activos y Pasivos | INTERMEDIARIO (-) | **3)** Pago de títulos de deudas judiciales%  **4) Previsión de pago de contraprestaciones**  **y aportación de recursos en PPP** = 0,19% |
| AF 4. Gestión Contable | INTERMEDIARIO (+) | **Publicaciones contables =** 21 días |
| AF 5. Gestión de la Deuda Pública | INTERMEDIARIO (-) | **1) Sustentabilidad de la deuda**  Deuda consolidada / RCL = 58,99%  Proy Sirve. deuda / RCL proyectada = 7,53%  **2) Endeudamiento neto =** 43,60%  **3) Stock de la deuda contractual**  Deuda refinanciada con la Unión =8,36%  Deuda con operaciones de crédito interno = 42,49%  Deuda con operaciones de crédito externo = 49,15%  **4) Pago de la deuda**  Deuda pagada con atraso / Servicio de la Deuda  = 0,00%  Penalidades por atraso en el pago / Servicio de la Deuda  = 0,00% |
| AF 6. Gestión de Costos y Gastos Públicos | INICIANTE (-) | - |

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Matizaciones sobre la aplicación de la MD-GEFIS

* Inicialmente, hay que considerar la capacidad técnica del equipo de la ADINS/SEFAZ-CE, que fue fundamental para la consecución de los objetivos de la evaluación, ya que este equipo está formado por técnicos de excelente capacidad técnica y de gran compromiso con el trabajo;
* La primera aplicación de la MD-GEFIS demostró la importancia de su utilización como instrumento de diagnóstico de la gestión fiscal, al investigar el alineamiento de los procesos críticos de la gestión fiscal del ente estudiado con las mejores prácticas identificadas, así como al analizar su Desempeño, medido por un conjunto de indicadores, a la luz de la madurez de dichos procesos, con miras a establecer estándares de contribución.
* La replicación de la metodología posibilitará medir la eficacia de las iniciativas de mejoramiento, relacionando el comportamiento del Desempeño organizacional con la adopción de las buenas prácticas de gestión que ella preconiza.
* La estructura temáticos de la MD-GEFIS estableció un estándar delimitado de investigación, revelando la lógica de los procesos de la cadena de valor de la gestión fiscal, al mismo tiempo en que, al contempla 1.091 Requisitos de buenas prácticas de gestión, permitió una amplia visión de los 145 Procesos Críticos, distribuidos en 18 Dimensiones que integran los 3 Ejes de la gestión fiscal.
* Por su parte, al ser analizado el cuantitativo de buenas prácticas adoptadas por el Estado de Ceará, y al compararlo con el *benchmarking* de la MD-GEFIS, coloca a disposición un indicador robusto para apoyar la toma de decisiones en lo que se refiere a las inversiones necesarias para la consecución de los resultados previstos en su plan estratégico.
* Entre los retos de la aplicación de la MD-GEFIS cabe destacar, por un lado, el rigor exigido para el cumplimiento de requisitos que contemplan más de un atributo y, por otro, la baja disponibilidad de datos para el cálculo de los indicadores de desempeño.

Matizaciones sobre la **adhesión** del proyecto PROFISCO II CE a los resultados de madurez de su gestión fiscal.

* El PROFISCO II CE adhiere totalmente a los hallazgos de la investigación de la MD-GEFIS. Los componentes del Proyecto coinciden con los Ejes de la gestión fiscal propuestos por la metodología y sus productos reflejan las diferentes dimensiones de cada Eje.
* Los resultados de la aplicación de la MD-GEFIS constituyen el principal instrumento de diagnóstico para la propuesta de las soluciones insertadas en el Proyecto.

Matizaciones sobre la **cobertura** del Proyecto PROFISCO II CE a los resultados de madurez de su gestión fiscal.

* Actualmente la suma de los niveles de madurez de los procesos en cada uno de los Ejes de la gestión fiscal presenta el valor agregado de 250 puntos, correspondiente al 57% del total de 435 puntos posibles.
* A partir del análisis de las soluciones propuestas, es posible afirmar que, cuando sean incorporada a la SEFAZ, llevarán a la adopción de nuevas prácticas gerenciales y operacionales, más eficientes y eficaces, lo que se reflejará en sus resultados.
* Las nuevas prácticas aportadas por el conjunto de soluciones que serán financiadas por el PROFISCO II proporcionarán un aumento del 28% (250 🡪 319), en la suma de los niveles de Madurez de sus procesos críticos, de la siguiente forma:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Eje** | **Puntaje actual** | **Incremento**  **PROFISCO II CE** | **Posición final** | **Aumento** |
| **I** | 101 | 30 | 131 | 30% |
| **II** | 61 | 21 | 82 | 34% |
| **III** | 88 | 18 | 106 | 20% |
| **Total** | 250 | 69 | 319 | 28% |

* Se observa también que el crecimiento de la Madurez estará entre el 20% y el 34% en los 3 Ejes de la gestión fiscal, significando que el Proyecto está contemplando de forma proporcional esos 3 Ejes.

Recomendaciones en lo que atañe a la sostenibilidad del proceso de evaluación

* Volver a aplicar el MD-GEFIS, como máximo, cada 2 años, para verificar la eficacia de las soluciones adoptadas;
* Incorporar los resultados de la evaluación al esquema de conocimiento de la organización, por medio de la diseminación de sus hallazgos, promoviendo debates y ampliando el conocimiento de los funcionarios fiscales;
* Ampliar la investigación de la relación causal entre las buenas prácticas de la gestión fiscal y los resultados obtenidos para validar el conjunto de indicadores de desempeño utilizados en la metodología o proponer nuevos indicadores;

1. Convenio CONFAZ, de diciembre de 2014 que aprobó las Directrices para el Perfeccionamiento de la Gestión Fiscal de los Estados Brasileños [↑](#footnote-ref-1)
2. 2044/OC-BR - Informe de Término de Proyecto (PCR) [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.sefaz.ce.gov.br/content/aplicacao/internet/institucional/gerados/missao.asp [↑](#footnote-ref-3)
4. Jati, Campos Sales, Parambu, Ipaumirim, Monte Alegre, Chaval y Pirapora) [↑](#footnote-ref-4)
5. Ingresos previstos x realizados: R$ 25.053.865.693,99 x R$ 24.282.256.625,97. [↑](#footnote-ref-5)
6. Gastos previstos x realizados: R$ 25.053.947.594,00 x R$ 23.266.915.758,59 [↑](#footnote-ref-6)