Documento del Banco Interamericano de Desarrollo

**Argentina**

**Programa de Mejora de la Capacidad de Gestión de AFIP**

**(****AR-L1282)**

**Plan de Monitoreo y Evaluación**

|  |
| --- |
| Este documento fue preparado por: Emilio Pineda (FMM/CAR); y Sebastian Rocha (Consultor). |

**Contenido**

**Plan de Monitoreo y Evaluación**

**I. Introducción**

**II. Monitoreo**

A. Principales Preguntas de Monitoreo

B. Indicadores

C. Recolección de Datos e Instrumentos

D. Presentación de Informes

E. Coordinación, Plan de Trabajo y Presupuesto del Seguimiento

**III. Evaluación**

A. Principales Preguntas de Evaluación

B. Conocimiento Existente

C. Principales Indicadores de Efectos Directos

D. Metodología de la Evaluación

E. Aspectos Técnicos de la Metodología: Datos y Cálculos de Poder

F. Coordinación, Plan de Trabajo y Presupuesto de la Evaluación

**IV Anexos**

1. Términos de Referencia (evaluación medio término y final)
2. Contenido de las notificaciones tributarias (evaluación de impacto)
3. Insumos para cálculos de poder (evaluación de impacto)
4. Introducción
   1. Los objetivos del programa son: (i) fortalecer la recaudación tributaria y de las contribuciones a la seguridad social, reduciendo los costos del cumplimiento; y (ii) mejorar el servicio y la atención al contribuyente, así como la gestión del comercio exterior:
   2. **Componente I. Fortalecimiento de la gestión de riesgo de AFIP (US$48,0 millones)**. El objetivo de este componente es incrementar la percepción de riesgo de evadir por parte de los contribuyentes al mismo tiempo que se reduce el costo del cumplimiento.
   3. **Componente II. Fortalecimiento de los sistemas de información de AFIP (US$47,6 millones).** El presente componente tiene como objetivo financiar la adecuación del modelo de arquitectura tecnológica para la institución, en función de las nuevas estrategias de negocio en tres dimensiones principales; (i) actualización de sistemas y software en el *Data Center*; (ii) adquisición de equipos relacionados con mejora de comunicaciones y (iii) relacionados a la seguridad informática.
   4. **Componente III. Mejora de atención al contribuyente y usuarios del comercio exterior (US$9,4 millones).** Se financiará una gestión de la relación con los ciudadanos a través del Sistema de Gestión de Atención Institucional que permitirá ordenar la atención, registrar los contactos mantenidos con el ciudadano y suministrar al funcionario información detallada del ciudadano y su perfil, datos adicionales extraídos de terceros organismos, acceso a herramientas de asistencia sobre consultas e interacción directa con los servicios del trámite en cuestión. La figura del Contribuyente Digital cobrará fuerza junto con la mayor importancia que adquirirá el Canal Digital como consecuencia de la informatización de la mayor cantidad de trámites posible. Los productos a ser financiados incluyen: (i) completar el desarrollo del CRM en la integración de la información, módulo de reclamos y sugerencias, módulo de gestión de consultas de organismos de seguridad social, módulo de calidad de atención y módulo de campanas salientes; (ii) incorporación de nuevos procesos, medios y tecnologías y reorientación del rol de las sucursales/agencias que constituyen el despliegue territorial de la AFIP; y (iii) dos nuevas aplicaciones móviles para denuncias y viajeros.
   5. El Prestatario será la República Argentina y el Organismo Ejecutor (OE) será AFIP. En la órbita del Administrador General, se creará una Unidad Coordinadora del Programa (UCP) a tal fin[[1]](#footnote-2), teniendo a su cargo la coordinación general y técnica de todas las actividades relacionadas con la ejecución del programa. Las principales funciones de la UCP incluyen: (i) planificación de la ejecución presupuestaria y financiera del programa; (ii) control técnico del proyecto, incluyendo la elaboración de documentos técnicos de los procesos de licitación y contratación; (iii) elaboración de los respectivos informes para el Banco; (iv) supervisar los procesos de licitación y adquisición de bienes, de licitación y contratación de obras y de selección y contratación de servicios del programa, de acuerdo con el correspondiente Plan de Adquisiciones (PA) y con las políticas del Banco; (v) control de la contabilidad y archivos; (vi) atención y coordinación del cumplimento de cláusulas contractuales establecidas en el Contrato de Préstamo; (vii) monitoreo y evaluación de los resultados y las metas e indicadores de la Matriz de Resultados; y (viii) elaboración y seguimiento a los Planes Operativos Anuales (POA), Plan de Adquisiciones (PA) y Plan de Ejecución Plurianual (PEP). La UCP contará con al menos por los siguientes perfiles: (i) un director de la UCP; (ii) un Gerente Funcional; (ii) un especialista en impuestos internos: (iii) un especialista aduanero: (iv) un especialista de Tecnología de Información y Comunicaciones (TIC); (iv) un especialista Financiero; (v) un especialista de adquisiciones; más el personal de apoyo técnico y/o administrativo que sea requerido para la UCP.
   6. El Prestatario, a través de la UCP presentará anualmente y al final del proyecto los Estados Financieros Auditados (EFA) referentes a las actividades financiadas por el programa y un informe auditado de los mismos. Dichos informes deberán ser presentados dentro de los 120 días posteriores a la finalización del año fiscal, y, el final, a los 120 días después del último desembolso conforme lo establecido en las políticas del Banco, pudiendo, a requerimiento del Banco, remitir informes intermedios. A tal efecto, se recomienda que tanto la AGN como firmas auditoras independientes sean elegibles contractualmente para realizar las auditorías del programa.
5. Monitoreo
   1. El objetivo del monitoreo del programa es detectar los factores que facilitan o impiden el alcance de los resultados esperados, de conformidad con la proyección de actividades y las metas y los respectivos indicadores del Matriz de Resultados. El monitoreo del programa estará basado en la Matriz de Resultados, en la proyección de actividades, en el detalle de la ejecución física y financiera de los productos que constan en los informes semestrales de progreso, los procedimientos de la metodología de apoyo a la preparación y supervisión de programas, y en las descripciones de adquisiciones y contrataciones que constan en el PA. El prestatario presentará informes semestrales de progreso. El Banco y el prestatario acordaron en usar la Matriz de Resultados y las actividades definidas en el Informe de Monitoreo del Programa (PMR), para monitorear la ejecución del programa.
   2. El prestatario presentará al Banco un informe de evaluación de medio término, a los 90 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 50% de los recursos del préstamo o cuando hayan transcurrido 36 meses de ejecución (lo que ocurra primero). Este informe deberá contemplar los avances en la implementación de los productos, resultados, la revisión de los riesgos y la identificación de lecciones aprendidas a ser incorporadas para mejorar la ejecución (ver Términos de Referencia en Anexo I). En particular, las principales preguntas de monitoreo incluyen:
6. A. Principales Preguntas de Monitoreo
   1. **Monitoreo de conformidad:** ¿Las actividades y procesos realizados se adhieren a los objetivos establecidos por el programa?
   2. **Monitoreo financiero:** ¿Hay suficiencia y oportunidad en la liberación de los fondos del programa?
   3. **Monitoreo de actividades:** ¿Las actividades proyectadas están siendo planificadas y ejecutadas de acuerdo al tiempo requerido?
   4. **Monitoreo de productos:** ¿Los productos primarios, intermedios y finales se están desarrollando en la secuencia deseada?
   5. **Monitoreo de resultados:** ¿Se están alcanzando las metas a nivel de indicadores de impacto y resultados?
   6. **Monitoreo de riesgos:** ¿Los riesgos identificados en el programa ponen en peligro el logro de los objetivos? ¿Las acciones de mitigación planificadas se están desarrollando?
7. B. Indicadores
   1. Durante el monitoreo del programa se dará seguimiento a los siguientes indicadores de producto que forman parte de la Matriz de Resultados y serán incluidos en el informe semestral de progreso, la evaluación intermedia, y la evaluación final, así como los costos anuales de los mismos (ver Cuadros 1 y 2).

**Cuadro 1. Indicadores de Productos**

| **Productos** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Meta final** | **Medio de verificación** | **Observaciones** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Componente I. Fortalecimiento de la gestión de riesgo de la AFIP** | | | | | | | | | |
| **Subcomponente 1.1. Fortalecimiento del control y fiscalización en la administración de tributos internos** | | | | | | | | | |
| **Producto 1.1.1:** Sistema de Cuentas Tributarias reformado | Sistema | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP que verifique la puesta en marcha del nuevo SCT | Los sistemas incluyen: (i) *software* y adecuación de procesos |
| **Producto 1.1.2:** Nº de sistemas de informática tributaria actualizados | Sistemas | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 9 | Informe Técnico de AFIP que verifique la puesta en marcha de los sistemas | Los sistemas incluyen: Aplicativos *web*; sistemas tributarios; Registro Único Tributario; Sistema de Ingresos Directos; *Datamart* MATT; SIAP; OSIRIS; AcreTa; MulAT. El principal usuario de los sistemas será el área de Recaudación |
| **Producto 1.1.3:** Sistema integral de fiscalización y perfil de riesgo integral desarrollado e implementado | Sistemas | 0 | 0 | 3 | 3 | 2 | 8 | Informe Técnico de AFIP que verifique la puesta en marcha de los sistemas | Los sistemas incluyen: sistema de perfil de riesgo; sistema para análisis de riesgo y control de la tributación en transacciones internacionales; Sistemas de selección de fiscalización; e‑FISCO; SEFI; sistema de casos sectoriales; sistemas de registración y facturación electrónica; y sistema integral de gestión de solicitudes de devolución o reintegro de impuestos. Los sistemas incluyen software y adecuación de procesos. El principal usuario de los sistemas será el área de fiscalización |
| **Producto 1.1.4:** Desarrollo e implementación de sistemas de seguimiento jurídico | Sistemas | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 3 | Informe Técnico de AFIP que verifique la puesta en marcha de los sistemas | Los sistemas incluyen: Sistema de Cobranza Coativa; Sistema de Gestión Judicial modulo penal; sistema de gestión judicial no tributario. Los sistemas incluyen software y adecuación de procesos. El principal usuario será el área de jurídica encargada de cobranza coactiva |
| **Producto 1.1.5:** Adquisición nuevas tecnologías (*data mining* y capacitación) | *Software* | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | Informe Técnico de AFIP que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del software | Cada sistema incluye capacitación. El principal usuario será sistemas |
| **Producto 1.1.6 Capacitación en nuevas tecnologías** | *Individuos* | 0 | 50 | 50 | 50 | 0 | 150 | Informe Técnico de AFIP mostrando el número de personas capacitadas |  |
| **Subcomponente 1.2. Fortalecimiento de los controles aduaneros y nueva estrategia de control y facilitación del comercio exterior** | | | | | | | | | |
| **Producto 1.2.1:** Modelo Integral de Riesgo | Sistema | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP que verifique la puesta en marcha de los sistemas | Incluye el fortalecimiento del Operador Económico Autorizado y su vínculo con VUCE. El principal usuario será Aduanas |
| **Producto 1.2.2:** Actualización del SIM | Sistema | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP que verifique la puesta en marcha de los sistemas | Incluye software y cambios procedimentales. El principal usuario será aduanas |
| **Producto 1.2.3:** Equipos de computación actualizados | Estaciones | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 4 | Informe Técnico de AFIP la puesta en funcionamiento de los equipos | El principal usuario será Aduanas |
| **Producto 1.2.4:** Número de puertos con conectividad mejorada | Puertos | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | Informe Técnico de AFIP que muestre indicadores de conectividad mejorados | El principal usuario será Aduanas |
| **Producto 1.2.5:** Adecuación de infraestructura edilicia | Edificios adecuados | 0 | 0 | 25 | 25 | 0 | 50 | Informe Técnico de AFIP | El principal usuario será Aduanas |
| **Producto 1.2.6:** Sistema de Atención en Frontera | Sistema | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP | Incluye software y cambios procedimentales. El principal usuario será Aduanas |
| **Subcomponente 1.3. Fortalecimiento del control y fiscalización de los recursos de la seguridad social** | | | | | | | | | |
| **Producto 1.3.1:** Web Régimen General de Empleadores para grandes contribuyentes | Sistema | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP que verifique la puesta en marcha de los sistemas | Incluye software y cambios procedimentales. El principal usuario será Seguridad Social. |
| **Producto 1.3.2:** Libro de Sueldos Digital | Sistema | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP que verifique la puesta en marcha de los sistemas | Incluye software y cambios procedimentales. El principal usuario será Seguridad Social. |
| **Producto 1.3.3:** Simplificación Registral | Sistema | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP que verifique la puesta en marcha de los sistemas | Incluye software y cambios procedimentales. El principal usuario será Seguridad Social. |
| **Producto 1.3.4:** Cuenta Corriente de Provincias | Sistema | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP que verifique la puesta en marcha de los sistemas | Incluye software y cambios procedimentales. El principal usuario será Seguridad Social. |
| **Producto 1.3.5:** Relevamiento Electrónico de Monotributistas | Sistema | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP que verifique la puesta en marcha de los sistemas | Incluye software y cambios procedimentales. El principal usuario será Seguridad Social. |
| **Producto 1.3.5:** Registración y control de retenciones | Sistema | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP que verifique la puesta en marcha de los sistemas | Incluye software y cambios procedimentales. El principal usuario será Seguridad Social. |
| **Componente II. Fortalecimiento de los sistemas de información de la AFIP** | | | | | | | | | |
| **Producto 2.1.1:** Unidad de Almacenamiento | Unidad | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP que verifique la adquisición y correcto funcionamiento | El principal usuario será Sistemas |
| **Producto 2.1.2:** Estaciones de trabajo | Estaciones | 0 | 5.000 | 5.000 | 0 | 0 | 10.000 | Informe Técnico de AFIP | El principal usuario será Sistemas |
| **Producto 2.1.3:** Solución de Backup | Software | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del software | El principal usuario será Sistemas El principal usuario será Sistemas |
| **Producto 2.1.4:** Solución VDI | Software | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del software | El principal usuario será Sistemas |
| **Producto 2.1.5:** *Software* de *Gateway* | Software | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del software | El principal usuario será Sistemas |
| **Producto 2.1.6:** Servidores | Servidores | 0 | 0 | 350 | 0 | 0 | 350 | Informe Técnico de AFIP que verifique la adquisición y correcto funcionamiento de los servidores | El principal usuario será Sistemas |
| **Producto 2.1.7:** Sitio de Contingencia | Sitio | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del sitio | El principal usuario será Sistemas |
| **Producto 2.2.1:** *Routers* actualizados en las redes LAN | *Routers* instalados | 0 | 0 | 100 | 50 | 0 | 150 | Informe Técnico de AFIP | El principal usuario será Sistemas |
| **Producto 2.2.2:** *Software* de red inalámbrica | Software | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | Informe Técnico de AFIP que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del software | El principal usuario será Sistemas |
| **Producto 2.2.3:** Tecnología de acceso telefónico | Software | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del software | El principal usuario será Sistemas |
| **Producto 2.2.4:** Nodos de Conectividad | Nodos | 0 | 5 | 5 | 0 | 0 | 10 | Informe Técnico de AFIP | El principal usuario será Sistemas |
| **Producto 2.2.5:** Equipo de energía renovable | Paneles solares | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP | El principal usuario será Sistemas |
| **Producto 2.2.6:** Servicios de movilidad | Equipos móviles | 0 | 2.000 | 2.000 | 0 | 0 | 4.000 | Informe Técnico de AFIP | El principal usuario será Sistemas |
| **Producto 2.2.7:** Sistema de CCTV | Software | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del software | El principal usuario será Sistemas |
| **Producto 2.3.1:** Sistema de detección de amenazas avanzadas | Software | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del software | El principal usuario será Sistemas |
| **Producto 2.3.2:** Plataforma DDOS | Plataforma | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP | El principal usuario será Sistemas |
| **Producto 2.3.3:** *Firewall* actualizado | *Firewall* | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | Informe Técnico de AFIP | El principal usuario será Sistemas |
| **Producto 2.3.4:** *Token* | *Token* | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP | El principal usuario será Sistemas |
| **Producto 2.3.5:** IBM QRadar | Software | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del software | El principal usuario será Sistemas |
| **Producto 2.3.6:** Micro Focus | Software | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del software | El principal usuario será Sistemas |
| **Producto 2.3.7:** Actualización HSM | Software | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del software | El principal usuario será Sistemas |
| **Producto 2.3.8**. Software de Seguridad Informática | Software | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del software | El principal usuario será Sistemas |
| **Componente III. Mejora del servicio y de la atención al contribuyente y usuarios del comercio exterior** | | | | | | | | | |
| **Producto 3.1:** CRM | Sistema | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP | Incluye software y cambios procedimentales |
| **Producto 3.2:** Nuevos medios y tecnologías de atención | Software | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | Informe Técnico de AFIP que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del software | Incluye: (ii) incorporación de nuevos procesos, medios y tecnologías y reorientación del rol de las sucursales/agencias que constituyen el despliegue territorial de la AFIP; (iii) dos nuevas aplicaciones móviles para denuncias y viajeros; y (iii) |
| **Producto 3.3:** Modelo de gestión y planificación | Modelo | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Informe Técnico de AFIP | Incluye el diseño e implementación de un nuevo Plan Estratégico, acciones de desburocratización e interoperabilidad con otros organismos. |

**Cuadro 2. Presupuesto anual por productos**

**(en miles)**

| **Categorías** | **Total** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Costos Totales** | **US$ 110,500.0** | **US$ 23,462.0** | **US$ 44,920.0** | **US$ 28,487.0** | **US$ 11,981.0** | **US$ 1,850.0** |
| **Producto 1.1.1:** Sistema de Cuentas Tributarias (SCT) reformado | US$ 4,791.0 | US$0.0 | US$ 1,859.4 | US$ 932.5 | US$ 1,082.8 | US$ 250.9 |
| **Producto 1.1.2:** Sistemas de informática tributaria actualizados | US$ 2,275.0 | US$ 0.0 | US$ 1,115.8 | US$ 559.6 | US$ 649.8 | US$ 150.6 |
| **Producto 1.1.3:** Sistema integral de fiscalización y perfil de riesgo integral desarrollado e implementado | US$ 3,933.0 | US$ 0.0 | US$ 1,929.0 | US$ 967.5 | US$ 1,123.3 | US$ 260.3 |
| **Producto 1.1.4:** Desarrollo e implementación de sistemas de seguimiento jurídico | US$ 831.0 | US$ 0.0 | US$ 407.6 | US$ 204.4 | US$ 237.3 | US$ 55.0 |
| **Producto 1.1.5.** Minería de datos, Analytics, Big Data | US$ 500.0 | US$ 0.0 | US$ 245.2 | US$ 123.0 | US$ 142.8 | US$ 33.1 |
| **Producto 1.1.6 Capacitación en nuevas tecnologías** | US$ 1,000.0 | US$ 0.0 | US$ 490.5 | US$ 246.0 | US$ 285.6 | US$ 66.2 |
| **Producto 1.2.1:** Modelo Integral de Riesgo | US$ 5,844.0 | US$ 1,045.6 | US$ 1,736.7 | US$ 2,927.5 | US$ 134.2 | US$ 0.0 |
| **Producto 1.2.2:** Actualización del SIM | US$ 7,100.0 | US$ 1,270.3 | US$ 2,109.9 | US$ 3,556.7 | US$ 163.1 | US$ 0.0 |
| **Producto 1.2.3:** Equipos de computación actualizados | US$ 1,120.0 | US$ 200.4 | US$ 332.8 | US$ 561.1 | US$ 25.7 | US$ 0.0 |
| **Producto 1.2.4:** Puertos con conectividad mejorada | US$ 11,139.0 | US$ 1,992.9 | US$ 3,310.2 | US$ 5,580.1 | US$ 255.8 | US$ 0.0 |
| **Producto 1.2.5:** Adecuación de infraestructura edilicia | US$ 5,000.0 | US$ 894.6 | US$ 1,485.9 | US$ 2,504.7 | US$ 114.8 | US$ 0.0 |
| **Producto 1.2.6:** Sistema de Atención en Frontera | US$ 2,455.0 | US$ 439.2 | US$ 729.6 | US$ 1,229.8 | US$ 56.4 | US$ 0.0 |
| **Producto 1.3.1:** Web Régimen General de Empleadores para grandes contribuyentes | US$ 650.0 | US$ 255.4 | US$ 394.6 | US$ 0.0 | US$ 0.0 | US$ 0.0 |
| **Producto 1.3.2**: Libro de Sueldos Digital | US$ 542.0 | US$ 212.9 | US$ 329.1 | US$ 0.0 | US$ 0.0 | US$ 0.0 |
| **Producto 1.3.3:** Simplificación Registral | US$ 433.0 | US$ 170.1 | US$ 262.9 | US$ 0.0 | US$ 0.0 | US$ 0.0 |
| **Producto 1.3.4:** Cuenta Corriente de Provincias | US$ 542.0 | US$ 212.9 | US$ 329.1 | US$ 0.0 | US$ 0.0 | US$ 0.0 |
| **Producto 1.3.5:** Relevamiento Electrónico de Monotributistas | US$ 542.0 | US$ 212.9 | US$ 329.1 | US$ 0.0 | US$ 0.0 | US$ 0.0 |
| **Producto 1.3.5:** Registración y control de retenciones | US$ 325.0 | US$ 127.7 | US$ 197.3 | US$ 0.0 | US$ 0.0 | US$ 0.0 |
| **Producto 2.1.1**: Unidad de Almacenamiento | US$ 3,000.0 | US$ 829.4 | US$ 1,216.7 | US$ 519.3 | US$ 434.6 | US$ 0.0 |
| **Producto 2.1.2:** Estaciones de trabajo | US$ 8,200.0 | US$ 2,267.1 | US$ 3,325.7 | US$ 1,419.5 | US$ 1,187.8 | US$ 0.0 |
| **Producto 2.1.3:** Solución de Backup | US$ 3,000.0 | US$ 829.4 | US$ 1,216.7 | US$ 519.3 | US$ 434.6 | US$ 0.0 |
| **Producto 2.1.4:** Solución VDI | US$ 1,000.0 | US$ 276.5 | US$ 405.6 | US$ 173.1 | US$ 144.9 | US$ 0.0 |
| **Producto 2.1.5:** Software de Gateway | US$ 1,100.0 | US$ 304.1 | US$ 446.1 | US$ 190.4 | US$ 159.3 | US$ 0.0 |
| **Producto 2.1.6** Servidores | US$ 3,500.0 | US$ 967.6 | US$ 1,419.5 | US$ 605.9 | US$ 507.0 | US$ 0.0 |
| **Producto 2.1.7** Site de Contingencia | US$ 1,200.0 | US$ 331.8 | US$ 486.7 | US$ 207.7 | US$ 173.8 | US$ 0.0 |
| **Producto 2.2.1**: Routers actualizados en las reders LAN | US$ 6,000.0 | US$ 1,658.8 | US$ 2,433.4 | US$ 1,038.7 | US$ 869.1 | US$ 0.0 |
| **Producto 2.2.2:** Software de red inalámbrica | US$ 700.0 | US$ 193.5 | US$ 283.9 | US$ 121.2 | US$ 101.4 | US$ 0.0 |
| **Producto 2.2.3:** Tecnología de acceso telefónico | US$ 750.0 | US$ 207.4 | US$ 304.2 | US$ 129.8 | US$ 108.6 | US$ 0.0 |
| **Producto 2.2.4:** Nodos de Conectividad | US$ 400.0 | US$ 110.6 | US$ 162.2 | US$ 69.2 | US$ 57.9 | US$ 0.0 |
| **Producto 2.2.5:** Equipo de energía renovable | US$ 350.0 | US$ 96.8 | US$ 141.9 | US$ 60.6 | US$ 50.7 | US$ 0.0 |
| **Producto 2.2.6** Servicios de movilidad | US$ 3,600.0 | US$ 995.3 | US$ 1,460.0 | US$ 623.2 | US$ 521.5 | US$ 0.0 |
| **Producto 2.2.7** Sistema de CCTV | US$ 600.0 | US$ 165.9 | US$ 243.3 | US$ 103.9 | US$ 86.9 | US$ 0.0 |
| **Producto 2.3.1** Sistema de detección de amenazas avanzadas | US$ 2,000.0 | US$ 552.9 | US$ 811.1 | US$ 346.2 | US$ 289.7 | US$ 0.0 |
| **Producto 2.3.2** Plataforma DDOS | US$ 1,500.0 | US$ 414.7 | US$ 608.4 | US$ 259.7 | US$ 217.3 | US$ 0.0 |
| **Producto 2.3.3** Firewall actualizado | US$ 3,500.0 | US$ 967.6 | US$ 1,419.5 | US$ 605.9 | US$ 507.0 | US$ 0.0 |
| **Producto 2.3.4** Token | US$ 1,700.0 | US$ 470.0 | US$ 689.5 | US$ 294.3 | US$ 246.3 | US$ 0.0 |
| **Producto 2.3.5** IBM QRadar | US$ 3,000.0 | US$ 829.4 | US$ 1,216.7 | US$ 519.3 | US$ 434.6 | US$ 0.0 |
| **Producto 2.3.6** Micro Focus | US$ 500.0 | US$ 138.2 | US$ 202.8 | US$ 86.6 | US$ 72.4 | US$ 0.0 |
| **Producto 2.3.7** Actualización HSM | US$ 800.0 | US$ 221.2 | US$ 324.5 | US$ 138.5 | US$ 115.9 | US$ 0.0 |
| Producto 2.3.8. Software Seguridad Informática | US$ 1,200.0 | US$ 331.8 | US$ 486.7 | US$ 207.7 | US$ 173.8 | US$ 0.0 |
| **Producto 3.1** CRM | US$ 4,550.0 | US$ 1,051.4 | US$ 3,498.6 | US$ 0.0 | US$ 0.0 | US$ 0.0 |
| **Producto 3.2:**  Nuevos medios y tecnologías de atención | US$ 2,167.0 | US$ 500.7 | US$ 1,666.3 | US$ 0.0 | US$ 0.0 | US$ 0.0 |
| **Producto 3.3** Modelo de gestión y planificación | US$ 2,661.0 | US$ 614.9 | US$ 2,046.1 | US$ 0.0 | US$ 0.0 | US$ 0.0 |
| **2.   Administración del proyecto** | **US$ 5,500.0** | **US$ 1,100.0** | **US$ 1,300.0** | **US$ 1,100.0** | **US$ 1,100.0** | **US$ 1,100.0** |

1. C. Recolección de datos e instrumentos
   1. Los datos de las metas físicas y financieras de los productos serán recolectados periódicamente y consolidados por las unidades ejecutoras en planillas de control en Excel, formateadas de acuerdo con la matriz de resultados y el Plan de Adquisición del programa.
   2. La información será consolidada trimestralmente, lo que permitirá evaluaciones periódicas para comparar las metas de la Matriz de Resultados y su progreso, incluyendo las explicaciones cada vez que se identifique alguna desviación.
   3. Además, con una periodicidad semestral, los coordinadores de las unidades ejecutoras podrán llevar a cabo entrevistas con los diferentes órganos rectores y beneficiarios del programa para evaluar los objetivos que presentan desviaciones, así como las posibles acciones para mitigar las desviaciones (ver Cuadro 3).

**Cuadro 3. Actividades de Recolección de Datos y Cronograma**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Actividades de Monitoreo** | **Año 1** | | | | **Año 2** | | | | **Año 3** | | | | **Año 4** | | | | **Año 5** | | | | **Responsables/presupuesto total** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Identificación de las fuentes /sistemas/ responsables donde la información será recolectada. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | UEPs, Monitoreo y Evaluación |
| 2. Recolección de la información. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | UEPs, Monitoreo y Evaluación |
| 3. Consolidación de la información para evaluación. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | UEPs, Monitoreo y Evaluación |
| 4. Entrevistas con los responsables por la información. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | UEPs, Monitoreo y Evaluación |
| 5.Informes Semestrales de Progreso |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | UEPs, Monitoreo y Evaluación |
| **Presupuesto\*\*** | 73.920 | | | | 73.920 | | | | 73.920 | | | | 73.920 | | | | 73.920 | | | | 369.600 |
| \*\* Dicho presupuesto es equivalente al monto asignado a los especialistas en monitoreo y evaluación de las unidades ejecutoras. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

1. D. Presentación de informes
   1. Las unidades ejecutoras presentarán los informes de monitoreo, con base en los consolidados en la planilla de control. Los informes generados con base en esta información serán utilizados para la actualización del Informe Semestral de Progreso del programa y del *Project Monitoring Report* (PMR). Los costos anuales de cada producto están detallados en el Plan de Ejecución de Programas (PEP).
   2. El prestatario, a través de cada organismo ejecutor, presentará al Banco anualmente los IFAs, dentro de los primeros 120 días siguientes al cierre de cada año fiscal. Adicionalmente, se requerirá un informe de auditoría preliminar correspondiente al primer semestre de cada período, dentro de los 60 días luego del cierre del semestre.
   3. Las unidades ejecutoras presentarán al Banco un informe de evaluación de medio término, a los 90 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 50% de los recursos del préstamo o cuando hayan transcurrido 40 meses de ejecución (lo que ocurra primero).
   4. Las unidades ejecutoras prepararán y enviarán al Banco un informe de evaluación final que servirá de insumo para el Informe de Terminación del Proyecto (PCR), a los 90 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 95% de los recursos del préstamo (ver Términos de Referencia en Anexo para el alcance de dicha evaluación).
2. E. Coordinación, Plan de Trabajo y Presupuesto de Seguimiento
   1. Las unidades ejecutoras contarán con un especialista de monitoreo y seguimiento, responsable de coordinar las actividades de monitoreo del programa, que incluirán: (i) desarrollar, mantener y actualizar los datos en la planilla de control, especialmente en lo que se refiere a los indicadores de resultado y de ejecución; (ii) articular con los supervisores de componentes y sub-componentes, coordinando la recolección y el tratamiento de la información sobre las acciones del programa y la preparación de informes semestrales de progreso; (iii) identificar los desvíos, atrasos y factores externos que afecten el programa, proponiendo, cuando sea el caso, medidas correctivas; y (iv) apoyar las reuniones internas de monitoreo y evaluación del programa y las misiones de supervisión y evaluación del Banco.
   2. El Banco y unidades ejecutoras realizarán reuniones con una periodicidad semestral para monitorear de manera conjunta la marcha en la ejecución de la operación. Asimismo, unidades ejecutoras realizarán, en conjunto con el Banco, visitas de inspección por lo menos dos veces al año para la evaluación de los avances del programa.
   3. Cuando las visitas de inspección identifiquen retrasos en la ejecución física y financiera, se establecerá un Plan de Implementación Acelerada (PAE) para explicar: (i) las principales dificultades en la implementación, (ii) las acciones para superar las dificultades; y (iii) el plazo y los costos de las mismas. El PAE también incluirá una selección de las adquisiciones prioritarias para el programa, con sus plazos y valores estimados.
   4. Los cuadros 4 y 5 resumen el plan de trabajo y presupuesto para la operación del sistema de monitoreo.

**Cuadro 4. Plan de Trabajo de Monitoreo**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Actividades** | **Año 1** | | | | **Año 2** | | | | **Año 3** | | | | **Año 4** | | | | **Año 5** | | | | **Fuente y Costos** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| Especialistas en Monitoreo y Evaluación de la UEPs |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AR-L1282  US$369.600 |
| Taller de Arranque del programa |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Planes de Supervisión  US$5.000 |
| Visitas técnicas a los ejecutores |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Planes de Supervisión |
| Informes consolidados de las visitas técnicas y de las reuniones con los ejecutores |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Informe semestral de progreso |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Informes de Auditoria |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AR-L1282  Auditoría  US$200.000 |
| Evaluación intermedia |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AR-L1282  Consultoría  USS$20.000 |
| Evaluación Final (Antes y Después) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AR-L1282  Consultoría  US$30.000 |
| *Project Completion Report* (PCR) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DR-L1117  Consultoría  US$30.000 |

**Cuadro 5. Presupuesto Anual para la Operación del Sistema de Monitoreo del Programa (US$)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Actividades** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** | **DR-L1117** | **BID** | **Total** |
| Especialistas en Monitoreo y Evaluación de las UEPs | 73.920 | 73.920 | 73.920 | 73.920 | 73.920 | 369.600 |  | 369.600 |
| Taller de arranque del programa | 5.000 |  |  |  |  |  | 5.000 | 5.000 |
| Informe semestral de progreso |  |  |  |  |  |  |  | 0 |
| Informes de auditoría | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 200.000 |  | 200.000 |
| Evaluación intermedia |  |  | 20.000 |  |  | 20.000 |  | 20.000 |
| Evaluación Final (antes-después) |  |  |  |  | 30.000 | 30.000 |  | 30.000 |
| *Project Completion Report* (PCR) |  |  |  |  | 30.000 | 30.000 |  | 30.000 |
| **Total Presupuesto Monitoreo** |  |  |  |  |  | **649.600** | **5.000** | **654.600** |

1. Evaluación
   1. Tanto la evaluación intermedia como la evaluación final darán cuenta de la evolución de los indicadores de impacto y resultados contemplados en la Matriz de Resultados del programa (Cuadro 6).

**Cuadro 6: Indicadores de impacto y resultados del Programa**

**Impacto Esperado**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicadores** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | | **Metas** | | | **Medio de verificación** | **Observaciones** | **Metodología de Evaluación** |
| **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** |  | |  |  |
| **Impacto esperado** | | | | | | | | |  |
| recaudación tributaria y no tributaria/ PIB nacional | % | 25,22 | 2017 | 25,26 | 2022 | Estadísticas de recaudación de AFIP publicado en página *web* | | Los principales contribuciones incluidas, son Impuesto a las Ganancias, Impuesto sobre los Débitos y Créditos en Cuenta Corriente, IVA, Contribuciones de la Seguridad Social y contribuciones aduaneras. La evaluación discriminará cuál es el crecimiento del producto atribuible al programa controlando por cambios en la política tributaria | Antes-después |

**Resultados Esperados**

| **Resultados Esperados** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | | **Intermedios** | | **Metas** | | **Medio de verificación** | **Observaciones** | **Metodología de Evaluación** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** |
| **Resultado esperado** | | | | | | | | | | |
| **Resultado 1**  Pagos voluntarios/Pagos Totales | % | 84,2% | 2016 | 85,0% | 2020 | 85,5% | 2022 | Estadísticas de recaudación de AFIP publicado en página *web* | Por pagos voluntarios se refiere a los pagos que no requieren de ninguna acción coactiva o de inducción. El incremento está en línea con incrementos mostrados en la literatura de hasta 4 puntos porcentuales. | Antes-después |
| **Resultado 2**  Fiscalizaciones ordinarias finalizadas con interés fiscal por DGI/Fiscalizaciones ordinarias por DGI | % | 77% | 2016 | 82% | 2020 | 85,5% | 2022 | Estadísticas de fiscalización de AFIP publicado en página *web* | Fiscalizaciones con interés fiscal para DGI, se refiere aquellas fiscalizaciones que encuentran obligaciones que no fueron completadas en su totalidad y por lo tanto representan la oportunidad de mayores recursos para DGI | Antes-después |
| **Resultado 3**  Operaciones de comercio exterior por canal rojo/ Total de Operaciones | % | 30% | 2016 | 22% | 2020 | 15% | 2022 | Informes Anuales de AFIP publicado en página *web* | Por canal rojo se refiere a aquellas operaciones que implican una inspección física de los contenedores | Antes-después |
| **Resultado 4**  Llamadas telefónicas atendidas correctamente en el centro de información telefónica/total de llamadas telefónicas recibidas en el centro de información telefónica. | % | 7,8% | 2016 | 15% | 2020 | 25% | 2022 | Informes Anuales de AFIP publicado en página *web* | Llamadas atendidas se refiere aquellas donde el contribuyente que marca al *call center*, logra que alguien le responda la llamada | Antes-después |

**A. Principales preguntas de evaluación**

* 1. Se realizará una evaluación de los principales resultados del programa, de acuerdo con los datos que se presentan en la matriz de resultados del Anexo II. Se han previsto recursos específicos para la actividad de evaluación. Como parte de la evaluación final del programa se realizará un análisis **económico (costo‑beneficio) ex post**, que permita validar la rentabilidad social calculada a través de la sección de Análisis Económico. Para esto se verificará el cumplimiento de los supuestos de costos y beneficios incluidos en dicho análisis, incluyendo la ejecución oportuna de los componentes respetando las actividades, productos, montos y tiempos previstos; el cumplimiento de los supuestos respecto a los costos por operación y mantenimiento, así como los beneficios netos estimados En particular se evaluará: (i) el incremento en los ingresos por concepto de mejora en la gestión del IVA; y (ii) los ahorros productos de reducción de canales rojos.

**B. Conocimiento existente**

* 1. La literatura empírica sobre los determinantes de la evasión fiscal es amplia, y tradicionalmente ha estado basada en estudios observacionales, que presentan serios problemas de medición e identificación.[[2]](#footnote-3) Estos problemas han motivado recientemente la utilización de metodologías experimentales, tanto en el laboratorio como en el campo (*field experiments*) para identificar intervenciones costo efectivas para reducir la evasión fiscal. En los últimos años, los experimentos de campo focalizados en intervenciones para aumentar el cumplimiento tributario se han expandido, gracias a la colaboración de las administraciones tributarias (AT) para explotar datos administrativos en conjunto con académicos.
  2. Una de las ramas más recientes de esta literatura se concentra en el rol de la informacióncon la que cuenta la AT y la capacidad asociada de los contribuyentes (personas físicas y jurídicas) para evadir impuestos bajo distintos esquemas informacionales. A nivel teórico, la cobertura y calidad de la información ha sido señalada como uno de los ejes clave para explicar la gran variación existente en el desempeño recaudatorio entre países (Kleven et al. 2015; Gordon y Li 2009; Kopczuk y Slemrod 2006). A continuación, presentamos la evidencia empírica existente sobre el impacto de la información sobre el cumplimiento voluntario, tanto en países desarrollados como en países en desarrollo, y a nivel de contribuyentes individuales como firmas.
  3. En un experimento en Dinamarca, Kleven et al. (2011) encuentra alta heterogeneidad en las tasas de evasión dependiendo del esquema informacional asociado a distintas actividades económicas. La evasión oscila entre el 1,1% de los ingresos para ingresos personales, el 4,9% para ingresos por compra y venta de acciones, y un máximo de 14,9% para los ingresos por cuenta propia. Los datos de trabajadores por cuenta propia están sub-reportados porque solo el 11% depende de sistemas automatizados (información de terceros), comparado con un 95% de los ingresos personales. El trabajo encuentra que, aunque hay características (como el ser autónomo, el trabajar en una empresa pequeña, el estar casado, o el ser hombre) que están asociados positivamente con la evasión, los efectos son de una magnitud mucho menor que los del tipo de sistema de información. En Estados Unidos, se encontró que ante una nueva fuente de información (reportes de tarjetas de crédito) disponible al IRS, las empresas pequeñas responden aumentando los niveles de ventas declarados, aunque los efectos recaudatorios son limitados, ya que la evasión se desplaza hacia márgenes menos verificables por la AT (Slemrod et al. 2015). En una evaluación sobre el impacto de la Unidad de Grandes Contribuyentes en España, Almunia y Lopez Rodriguez (2016) muestra que la disponibilidad de información actúa como complemento a las actividades de fiscalización de dichas empresas.
  4. Con respecto a la evidencia para países en desarrollo, Pomeranz (2015) analiza cómo los flujos de información afectan el cumplimiento con el IVA en Chile a partir de dos experimentos con asignación aleatorizada en una muestra de 400.000 empresas. Un resultado destacado de esta evaluación es el rol que cumple la trazabilidad del IVA (“paper trail”) como mecanismo que favorece el cumplimiento. En la misma dirección, pero a partir de un análisis de diferencias en diferencias, Naritomi (2015) estudia los efectos de la implementación de la Nota Fiscal en el estado de San Pablo, Brasil, a partir de la cual los consumidores son incentivados a exigir sus facturas, y encuentra que el programa aumentó los ingresos declarados en 22%. Aprovechando un experimento natural en Ecuador, Carrillo et al. (2014) muestra las limitantes que enfrentan las AT para mejorar la recaudación cuando la información de terceros es incompleta. Por último, un estudio experimental en Costa Rica muestra que el acceso a información de terceros puede operar sobre el margen extensivo, ampliando el conjunto de contribuyentes que cumplen con sus obligaciones tributarias (Brockmeyer et al. 2016).

**C. Metodología antes/después**

* 1. Para la evaluación del Programa se adoptó el método de Análisis de Costo- Beneficio que permite, a partir de la comparación de costos y beneficios resultantes de cada intervención, analizar su rentabilidad económica. La metodología requiere estimar los flujos económicos que cada proyecto genera al conjunto de la sociedad independientemente de quienes sean sus beneficiaros o financiadores. El análisis evalúa los beneficios y costos incrementales de cada intervención del programa de manera de la “situación con programa” con la que se hubiese dado en ausencia del mismo, la “situación sin programa”.
  2. En la identificación de los costos económicos se incluirá el costo de las inversiones durante los períodos de ejecución, tanto por el financiamiento del Banco como con recursos de contrapartida. No se computan los costos de posibles externalidades negativas sobre el bienestar de algún grupo de la sociedad ya que, de acuerdo a la documentación suministrada por el Programa, no se las consideran ni significativas ni permanentes.
  3. Dado que los precios de mercado no reflejan el costo real de oportunidad de los recursos, debido a la presencia de imperfecciones tales como impuestos (subsidios), dichos precios de mercado deben corregirse considerando factores de conversión que transforman un precio de mercado en un precio social (precio sombra). Para realizar dicha conversión se aplicaron los factores de conversión para los subcomponentes que incluyeran la adquisición de maquinaria, software, harware, etc .
  4. Para estimar la curva de inversión en valores sociales se procedió primero en identificar los componentes mencionados en el inciso anterior y su incidencia en la misma. Una vez identificados, se utilizó el coeficiente de re expresión para llevaros a valores sociales.
  5. Los costos expresados a costos sociales ascienden a U$S 96.16 millones, y se ejecutarán según la siguiente curva de inversión

Cuadro 7

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Años** | **Inversión en US$** | **Porcentaje** |
| Año 1 | 19.008.802 | 20% |
| Año 2 | 39.566.974 | 41% |
| Año 3 | 25.794.886 | 27% |
| Año 4 | 9.938.458 | 10% |
| Año 5 | 1.850.000 | 2% |
| **TOTAL** | **96.159.120** | **100%** |

Fuente: Matriz de Financiamiento del Programa expresada a costos sociales

**Beneficios Económicos**.

* 1. Se considerarán dos indicadores: uno asociado al Indicador de Impacto del Programa y otro asociado a uno de los Indicadores de Resultado. Para evaluar la rentabilidad de las intervenciones, se planteó como Beneficio 1 (B1) “Contribuir a la reducción del déficit primario con un incremento en la recaudación tributaria y no tributaria/ PIB realizada por AFIPl” y como Beneficio 2 (B2) “reducir los controles asociados a operaciones aduaneras por canal rojo de selectividad”.
  2. Formalmente, el flujo de beneficios (B1) para todo el período bajo análisis viene dado por:

B\_1=∑\_(t=0)^n▒[(α\_sp\*θ)-(α\_cp\*θ)]

* 1. donde, α\_ es la tasa de evasión con y sin proyecto respectivamente, θ es la recaudación del IVA en el período t considerando que no hay evasión . Los beneficios se calculan como el diferencial en la recaudación entre la situación con proyecto vs sin proyecto.
  2. La fuente de información son los reportes mensuales de recaudación que publica AFIP en su página web http://www.afip.gob.ar/institucional/estudios/
  3. En el caso de los B2, la estimación de la situación “con proyecto”, se parte de la base que para el año 2016 se realizaron alrededor de 1,3 millones de operaciones en canales rojos . Para ello se pauta un supuesto conservador en donde para el periodo entre 2016 y 2021 se pretende disminuir en 10 puntos porcentuales la cantidad de controles en los canales rojos. Esta operación busca disminuir los costos de control. Formalmente, el flujo de beneficios (B2) para todo el periodo de análisis viene dado por:

B\_2=∑\_(t=0)^n▒[(β\_cp-β\_sp )\*δ\*η]

* 1. donde, β es la proporción de operaciones rojas proyectadas (donde β\_cp es 30%), δ son los costos por operación y η que son la cantidad de operaciones. Es importante mencionar que las operaciones crecen a una tasa anual de 2,13 %.
  2. La fuente de información son los reportes anuales que publica AFIP en su página web http://www.afip.gob.ar/institucional/estudios/

**Supuestos Críticos**

* 1. El horizonte de evaluación considerado será de 24 años, utilizando una tasa de descuento de los flujos financieros del 12 % anual. Para medir la rentabilidad se calculó el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) para cada intervención, y se realizaron análisis de sensibilidad de manera de forzar los resultados del modelo para verificar la certeza de los resultados antes cambios en los parámetros y supuestos considerados en la evaluación.
  2. Esta evaluación no considera el beneficio total de la modernización que el programa introduce como resultado de sus diversas intervenciones, por lo que el beneficio global que podría generarse con la implementación de todos sus componentes sería muy superior al contemplado en la TIR y VAN planteados en este documento.
  3. Proyectos de similares características al que se presenta, impulsado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en distintos países de Latinoamérica, han tenido resultados muy satisfactorios y fueron considerado como casos de éxito en otras administraciones tributarias. Estos antecedentes han sido utilizados como referencia para la presente evaluación .

**D. Coordinación, Plan de Trabajo y Presupuesto de la Evaluación**

* 1. Este plan de evaluación será ejecutado por el UCP en estrecha coordinación con el equipo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), basado los recursos del préstamo. La coordinación de todas las actividades estará en manos del UCP y el equipo designado por esta unidad para el tema de monitoreo y evaluación. El Cuadro 9 presenta el Plan de Trabajo y presupuesto de evaluación para los resultados del programa.

**Cuadro 7: Plan de Trabajo de las Evaluaciones para los resultados del programa**

| **Actividades** | **Año 1** | | | | **Año 2** | | | | **Año 3** | | | | **Año 4** | | | | **Año 5** | | | | **Responsable** | **Fuente/Costo** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** |  |
| **Evaluación Intermedia** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Contratación |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | UCP | AR-L1282  US$20.000 |
| 1.2 Recolección de datos |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.3 Análisis de datos |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.4 Informe preliminar |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.5 Informe final |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Evaluación Final (antes y después)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 Contratación |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |  | UCP | AR-L1282  US$20.000 |
| 2.2 Recolección de datos |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | x |  |
| 2.3 Análisis de datos |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |
| 2.4 Informe intermedio |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |
| 2.5 Informe final |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |
| **Asistencia técnica para PCR** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 Contratación |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  | UCP | AR-L1282  US$ 20.000 |
| 3.2 Recolección de información |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |
| 3.3 Informe preliminar |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |
| 3.4 Informe final |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |

**IV. Anexos**

1. **Términos de Referencia**

**(evaluación medio término y final)**

**Consultoría de Evaluación Medio Término del Programa**

1. **Objetivo de la Consultoría**

La evaluación de Medio Término tiene por objeto revisar el programa en su totalidad y realizar recomendaciones para mejorar su ejecución. En particular, esta evaluación proveerá información crítica en cuanto a lo que está funcionando (y lo que no), así como las lecciones aprendidas durante la primera mitad del programa. Esta consultoría tratará de determinar en qué medida el programa está cumpliendo con los objetivos propuestos, y dará seguimiento a los respectivos indicadores anuales de los resultados que integran la Matriz de Resultados del programa y que se evaluarán de forma periódica según lo descrito.

1. **Actividades**

Las actividades serán realizadas en coordinación directa con el Banco y la Unidad de Coordinación del Programa (UCP) conforme descritas a la continuación:

* Análisis de la gestión operativa (ej.: compromisos contractuales, procesos de adquisiciones y desembolsos; coordinación entre Ejecutores; seguimiento de acuerdos, etc.).
* Revisar la documentación (datos colectados) correspondiente a la ejecución. En particular, se evaluará el alcance del impacto y los resultados logrados de acuerdo a las metas e indicadores establecidos en la Matriz de Resultados.
* Evaluar el impacto y los resultados de las acciones que conforman los componentes del programa tomando como referencia la línea de base establecidas en la matriz de resultados.
* Realizar reuniones con el Banco/UE y los principales actores involucrados en el diseño y ejecución de la operación.
* Preparar el texto del Informe, de acuerdo con el formato a ser entregado por el Banco/UE. Se debería incluir texto y gráficos según corresponda.

1. **Productos Esperados**

* Plan de trabajo, incluyendo sus actividades, productos y fechas de entrega.
* Informe intermedio de Evaluación, con texto y gráficos, a ser revisado por el Banco/UE. El Informe debe incluir todas las áreas estipuladas en el formato, con especial énfasis en lo que corresponde a los resultados del programa y las lecciones aprendidas.
* Informe final de Evaluación que incorpore comentarios hechos por el Banco/ UE.
* Todos los informes deberán ser entregados al Banco/UE en forma electrónica en un solo archivo que incluya la portada, el documento principal y los anexos. (Archivos Zip no se aceptarán como informes finales, debido a regulaciones de la Sección de Administración de Archivos). La realización de los informes será coordinada por el Banco/UE y deberán ser entregados conforme a la estructura y los plazos previamente acordados.

1. **Características de la Consultoría**

Esta consultoría será realizada al término del programa.

**Tipo de consultoría:** consultor individual.

**Duración:** Será realizada en 20 días en un periodo de 2 meses, pudiendo incluir visitas cuando requeridos.

**Perfil del consultor:**

* Maestría.
* Al menos 5 años de experiencia relevante en materia de evaluación económica de proyectos financiados con recursos de cooperación multilateral y/o bilateral.

**Lugar de Trabajo: Buenos Aires**, local de residencia del consultor.

1. **Condiciones de Pago**

Los pagos al consultor individual se realizarán de la siguiente manera:

* Un primer pago de 30% a la firma del contrato y entrega del plan de trabajo.
* Un segundo pago de 50% a la entrega y aprobación del informe intermedio a satisfacción del banco/UE.
* Un pago final de 20% a la entrega y aprobación del informe final a satisfacción del Banco/UE.

1. **Supervisión o Coordinación**

La coordinación de la consultoría estará a cargo de Emilio Pineda (FMM/CAR), Jefe de Equipo de la Operación, en coordinación con la UE.

**Consultoría de Evaluación Final**

1. **Objetivo de la Consultoría**

La evaluación final analizará los resultados alcanzados y productos implementados por el programa en su totalidad, en función de los indicadores definidos en la Matriz de Resultados, tanto antes como después del programa. En particular, la evaluación abarcará el análisis de la gestión del programa y su ejecución, el grado de coordinación y articulación intra e interinstitucional logrados; la identificación de los principales problemas; el grado de institucionalización de las acciones del programa; las lecciones aprendidas; el nivel de cumplimiento de cláusulas contractuales, las recomendaciones de los informes de la Auditoria Externa. la evaluación de la estructura de control interno, financiero y contable adoptada; y el manejo de los recursos financieros y justificaciones de gastos.

1. **Actividades**

Las siguientes actividades serán realizadas en coordinación directa con el Banco y las Unidades Ejecutoras (UE):

* Revisar la documentación correspondiente a la ejecución del programa. En particular, se evaluará el alcance del impacto y los resultados logrados de acuerdo a las metas e indicadores establecidos en la Matriz de Resultados.
* Evaluar efectividad, eficiencia, sostenibilidad, y resultados imprevistos del programa
* Identificar hallazgos y recomendaciones en relación a la ejecución del programa
* Realizar reuniones con el Banco/UE y los principales actores involucrados en el diseño y ejecución de la operación.
* Preparar el texto del Informe, de acuerdo con el formato a ser entregado por el Banco/UE. Se debería incluir texto y gráficos según corresponda.

1. **Productos Esperados**

* Plan de trabajo, incluyendo sus actividades, productos y fechas de entrega.
* Informe borrador de Evaluación, con texto y gráficos, a ser revisado por el Banco/UE. El Informe debe incluir todas las áreas estipuladas en el formato, con especial énfasis en lo que corresponde a los resultados del programa y las lecciones aprendidas.
* Informe final de Evaluación que incorpore comentarios hechos por el Banco/ UE.
* Todos los informes deberán ser entregados al Banco/UE en forma electrónica en un solo archivo que incluya la portada, el documento principal y los anexos. (Archivos Zip no se aceptarán como informes finales, debido a regulaciones de la Sección de Administración de Archivos). La realización de los informes será coordinada por el Banco/UE y deberán ser entregados conforme a la estructura y los plazos previamente acordados.

1. **Características de la Consultoría**

Esta consultoría será realizada al término del programa.

**Tipo de consultoría:** consultor individual.

**Duración:** Será realizada en 20 días en un periodo de 2 meses, pudiendo incluir visitas cuando requeridos.

**Perfil del consultor:**

* Maestría.
* Al menos 5 años de experiencia relevante en materia de evaluación económica de programas financiados con recursos de cooperación multilateral y/o bilateral.

**Lugar de Trabajo:** Buenos Aires, local de residencia del consultor.

1. **Condiciones de Pago**

Los pagos al consultor individual se realizarán de la siguiente manera:

* Un primer pago de 30% a la firma del contrato y entrega del plan de trabajo.
* Un segundo pago de 50% a la entrega y aprobación del informe intermedio a satisfacción del banco/UE.
* Un pago final de 20% a la entrega y aprobación del informe final a satisfacción del Banco/UE.

1. **Supervisión o Coordinación**

La coordinación de la consultoría estará a cargo de Emilio Pineda (FMM/CAR), Jefe de Equipo de la Operación, en coordinación con la UE.

**IReferencias**

Almunia, M.,y D. Lopez-Rodriguez. 2016. Under The Radar: The Effects of Monitoring Firms on Tax Compliance. Mimeo.

Andreoni, J., Erard, B., and Feinstein, J. 1998. ‘Tax Compliance’, *Journal of Economic Literature*, 36, 818–60.

Brockmeyer, A, M. Hernandez, S. Kettle, y S. Smith. 2016. Casting the tax net wider: experimental evidence from Costa Rica. Documento de Trabajo. Banco Mundial.

Bruhn, M., McKenzie, D., 2009. In pursuit of balance, randomization in practice in development field experiments. *Am. Econ. J.: Appl. Econ*. 1 (4), 200–232

Carrillo, P, D. Pomeranz, y M. Singhal. 2014. Dodging the Taxman: Firm Misreporting and limits to Tax enforcement. Harvard Business School.

Gordon, R. y W. Li. 2009. Tax Structures in Developing Countries: Many Puzzles and a

Possible Explanation. *Journal of Public Economics* 93 (7-8): 855-866.

Hallsworth, M. 2014. The use of field experiments to increase tax compliance. Oxford Review of Economic Policy, vol 30 (4).

Hallsworth. M., List, J. A., Metcalfe, R. D., and Vlaev, I. 2014. ‘The Behavioralist as Tax Collector: Using Natural Field Experiments to Enhance Tax Compliance’, National Bureau of Economic Research Working Paper.

Kleven, H., C. Jacobsen, T. Kreiner, y E. Saez. 2015. Why Can Modern Governments Tax So Much? An Agency Model of Firms as Fiscal Intermediaries. Mimeo.

Kleven, H. J., Knudsen, M. B., Kreiner, C. T., Pedersen, S., and Saez, E. 2011. ‘Unwilling or Unable to Cheat? Evidence from a Tax Audit Experiment in Denmark’, *Econometrica*, 79, 651–92.

Kopczuk, W., y J. Slemrod. 2006. “Putting Firms into Optimal Tax Theory.” *American Economic Review*, 96(2): 130–134.

Mascagni, J. 2016. A Review of Tax experiments: from the lab to the field. Institute of Development Studies.

Naritomi, J. 2015. Consumers as Tax Auditors. Mimeo.

Pomeranz, D. 2015. ‘No Taxation Without Information: Deterrence and Self-enforcement in the Value Added Tax’, *American Economic Review*

Slemrod, Joel, Brett Collins, Jeffrey Hoopes, Daniel Reck, and Michael Sebastiani. 2015. “Does Credit-Card Information Reporting Improve Small-Business Tax Compliance?” NBER Working Paper.

Slemrod, J., and S. Yitzhaki 2002. “Tax Avoidance, Evasion and Administration,” in *Handbook of Public Economics III*, ed. by A. J. Auerbach and M. Feldstein. Amsterdam: Elsevier.

1. La UCP permitirá fortalecer la capacidad institucional y de gestión a través de: (i) una ejecución eficiente y ágil que profesionalice el desarrollo de la documentación necesaria para los procesos administrativos, técnicos y operativos; y (ii) una coordinación inter e intrainstitucional que facilite la debida ejecución del Proyecto a nivel Nacional y Subnacional. [↑](#footnote-ref-2)
2. Desde el punto de vista de la identificación causal, por ejemplo, es difícil llevar a cabo un buen análisis de la evasión basada en información de auditorías, ya que estas dependen, por ejemplo, de algoritmos que prioricen declaraciones con mayor probabilidad de fraude, implicando un sesgo de selección importante. Ver Andreoni et al (1998) y Slemrod y Yitzhaki (2002) para una revisión crítica de esta literatura. [↑](#footnote-ref-3)