

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

**BRASIL**

**PROFISCO – PIAUÍ**  
**PROYECTO DE DESARROLLO Y PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN FISCAL DEL**  
**ESTADO DE PIAUÍ (PRODAF/PI)**  
**(PROFISCO/PI – BR-L1238)**

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

**PROPUESTA DE PRESTAMO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Marcio Cracel (ICF/FMM), jefe del equipo; Aderbal Curvelo (FMM/CBR); Fátima Cartaxo (FMM/CBR); Fernando Glasman (FMM/CBR); Roberto Monteverde (CSC/CBR); Teresa Maurea Faria (LEG/SGO); Elcior Santana (ICF/ICF); Flavio Galvão (consultor); Cristiane Vasconcelos (ICF/FMM); y Cecilia Bernedo (ICF/FMM)

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

## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO

I.	DESCRIPCIÓN Y MONITOREO DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO .....	1
A.	Antecedentes, desafíos y justificación.....	1
B.	Objetivo, componentes y costos del proyecto.....	7
C.	Principales indicadores del marco de resultados del proyecto .....	10
II.	ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS DEL PROYECTO .....	10
A.	Financiamiento, adquisiciones y condiciones contractuales .....	10
B.	Riesgos ambientales y de salvaguardia social.....	12
C.	Riesgos fiduciarios .....	13
D.	Otros temas y riesgos importantes.....	13
III.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO .....	13
A.	Resumen del acuerdo institucional de implementación .....	13
B.	Resumen de los acuerdos para el seguimiento de los resultados .....	14

ANEXOS	
Anexo I	Resumen de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM)
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Plan de Adquisiciones – Cuadro Resumen

REFERENCIAS TÉCNICAS ELECTRÓNICAS	
<b>REQUERIDAS</b>	
1.	Plan Operativo del Proyecto (POA) – 18 meses <a href="#">IDBdocs2052259</a>
2.	Sistema de Seguimiento y Evaluación <a href="#">IDBdocs2052265</a>
3.	Plan de Adquisiciones (PA) – 18 meses (cuadro detallado) <a href="#">IDBdocs2067192</a>
<b>ADICIONALES</b>	
1.	Matriz de Problemas – Diagnóstico Resumido de la Gestión Fiscal <a href="#">IDBdocs2052286</a>
2.	Análisis Financiero del Proyecto <a href="#">IDBdocs2052315</a>
3.	Acuerdo Institucional y Mecanismo de Ejecución del Proyecto <a href="#">IDBdocs2052317</a>
4.	Ley Estatal de Autorización de la Contratación de la Operación Crediticia <a href="#">IDBdocs2089089</a> <a href="#">IDBdocs2089065</a>
5.	Decreto de la Creación de la Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP/PI) <a href="#">IDBdocs2052355</a>
6.	Informe sobre Gestión Fiscal en el Estado de Piauí <a href="#">IDBdocs2052362</a>
7.	Marco de Referencia de la CCLIP para el PROFISCO aprobado por el gobierno brasileño (vPOD) <a href="#">IDBdocs2052266</a>
8.	Reglamento Operativo (ROP) de la CCLIP para el PROFISCO y Anexos <a href="#">IDBdocs2052275</a>
9.	Cuadro de Indicadores <a href="#">IDBdocs2052272</a>
10.	Clasificación Ambiental y Salvaguardias <a href="#">IDBdocs2198770</a>

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

a.a.	Al año
BIRD	Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo
BNDES	Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social
CC	Comisión de Crédito
CEF	Caja Económica Federal
CGE	Contraloría General del Estado
COFIEEX	Comisión de Financiamiento Externo
CONFAZ	Consejo Nacional de Política Hacendaria
COJUL	Cuerpo de Jueces
CSN	Registro Sincronizado Nacional
E-Fisco	Sistema Fiscal Electrónico
FECOP	Fondo Estatal de Combate a la Pobreza
FUNDEB	Fondo de Mantenimiento y Desarrollo de la Enseñanza Básica
FUNDEF	Fondo de Mantenimiento y Desarrollo de la Enseñanza Fundamental
EFA	Estados Financieros Auditados
ESAF	Escuela de Administración de Hacienda
GESAF	Gerencia de Respaldo de Acción Fiscal
ICN	Ingreso Corriente Neto
ICSM	Impuesto Sobre la Circulación de Mercancías
INSS	Instituto Nacional de Seguridad Social
IPVA	Impuesto sobre la Propiedad de Vehículos
IRN	Ingreso Real Neto
ITCMD	Impuesto a las Sucesiones
LRF	Ley de Responsabilidad Fiscal
NF	Factura Fiscal
NF-e	Factura Fiscal Electrónica
PA	Plan de Adquisiciones
PGE	Procuraduría General del Estado
PMAE	Programa de Modernización de la Administración de la Renta y de la Gestión Fiscal, Financiera y Patrimonial de las Administraciones Estatales
PNAFE	Programa Nacional de Apoyo a la Modernización de la Administración Fiscal en los Estados Brasileños
PNAGE	Programa Nacional de Apoyo a la Modernización de la Gestión y la Planificación de los Estados Brasileños y del Distrito Federal
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PRODAF/PI	Programa de Modernización de la Gestión Fiscal del Estado de Piauí
PROFISCO	Programa de Apoyo a la Gestión e Integración de los Fiscos en Brasil
ROP	Reglamento Operativo del Programa para el CCLIP PROFISCO
SAM	Sistema de Evaluación de Metas
SEAIN/MP	Secretaría de Asuntos Internacionales del Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión
SEFAZ/PI	Secretaría de Hacienda del Estado de Piauí
SEPLAN	Secretaría de Planificación

SIAFEM	Sistema Integrado de Administración Financiera de los Estados y Municipios
SIAT	Sistema Integrado de Administración Tributaria
SIC	Sistema Integrado de Contabilidad del Estado
SPED	Sistema Público de Contabilidad Digital
SRF	Secretaría Federal de Ingresos
STN/MF	Secretaría del Tesoro Nacional del Ministerio de Hacienda
TIC	Tecnología de la Información y las Comunicaciones
UCP	Unidad de Coordinación del Proyecto

**BRASIL**

**PROYECTO DE DESARROLLO Y PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN FISCAL  
DEL ESTADO DE PIAUÍ (PRODAF/PI)  
(PROFISCO/PI – BR-L1238)**

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

**RESUMEN DEL PROYECTO**

Términos y condiciones financieras			
<b>Prestatario:</b> Estado de Piauí		<b>Plazo de amortización:</b>	20 años
<b>Garante:</b> República Federativa del Brasil		<b>Período de gracia:</b>	4 años
<b>Organismo ejecutor:</b> Estado de Piauí, a través de la Secretaría de Hacienda (SEFAZ/PI).		<b>Período de desembolso:</b>	4 años
<b>Fuente</b>	<b>Monto en US\$</b>	<b>Comisión de inspección y vigilancia:</b>	*
<b>BID - Capital Ordinario (CO)</b>	US\$16.951.000	<b>Tasa de interés:</b>	Libor
<b>Local</b>	US\$ 1.787.000	<b>Comisión de crédito:</b>	*
<b>Total</b>	US\$18.738.000	<b>Moneda:</b>	Dólar estadounidense de la facilidad unimonetaria del CO
Esquema del proyecto			
<b>Objetivos y descripción</b> <b>Objetivo:</b> El objetivo general del proyecto es mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal del Estado de Piauí con miras a: (i) mejorar los instrumentos de planificación estratégica; (ii) incrementar los ingresos propios del estado; (iii) aumentar la eficiencia y la eficacia del control del gasto público; y (iv) proveer mejores servicios a los ciudadanos. <b>Descripción:</b> El proyecto contempla cuatro componentes con sus respectivos subcomponentes: <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Gestión estratégica integrada:</b> (i) perfeccionamiento de la organización y de la gestión estratégica; y (ii) cooperación interinstitucional a nivel nacional e internacional.</li> <li><b>Administración tributaria y contencioso fiscal:</b> (i) aumento de la eficiencia y la eficacia de la gestión tributaria; (ii) perfeccionamiento de la gestión del registro de contribuyentes e implementación del Sistema Público de Contabilidad Digital (SPED); y (iii) aumento de la eficiencia y la eficacia de la gestión del contencioso fiscal.</li> <li><b>Administración financiera y patrimonial y controles internos:</b> (i) aumento de la eficiencia y de la eficacia de la gestión financiera; y (ii) mejoramiento de los mecanismos de control interno y auditoría.</li> <li><b>Gestión de recursos estratégicos:</b> (i) perfeccionamiento de los mecanismos de transparencia y comunicación con la sociedad; (ii) modernización de la gestión tecnológica y perfeccionamiento de los servicios internos y externos; (iii) perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos; y (iv) fortalecimiento de la gestión del conocimiento.</li> </ol>			
<b>Cláusulas contractuales especiales:</b> Previo al primer desembolso de los recursos del financiamiento del proyecto, el prestatario deberá presentar lo siguiente para su verificación por el Banco: (i) pruebas de que el Reglamento Operativo del Programa (ROP) ha entrado en vigencia (ver ¶ 3.8); y (ii) prueba de la reestructuración de la comisión permanente de licitación de la SEFAZ/PI y la designación de por lo menos un funcionario responsable de las licitaciones (ver ¶ 2.6).			
<b>Excepciones a políticas del Banco:</b> Se solicita que el prestatario pueda utilizar la legislación nacional para las adquisiciones y contrataciones (ver ¶ 2.3) y que también pueda utilizar la contratación directa de acuerdo con lo expuesto en los ¶ 2.7 y ¶ 2.8.			
<b>El proyecto califica como:</b> No aplicable      SEQ[ <input type="checkbox"/> ] PTI[ <input type="checkbox"/> ] Sector[ <input type="checkbox"/> ] Geográfica[ <input type="checkbox"/> ] N° de beneficiarios [ <input type="checkbox"/> ]			

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

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

### A. Antecedentes, desafíos y justificación

- 1.1 Esta operación forma parte de la Línea de Crédito Condicional (CCLIP) para el Programa de Apoyo a la Gestión e Integración de los Fiscos en Brasil (PROFISCO), bajo el número BR-X1005, aprobada por el Directorio Ejecutivo del Banco por medio de la Resolución DE-132/08 del 5 de noviembre de 2008.
- 1.2 **Aspectos socioeconómicos.** El Estado de Piauí es una de las 27 unidades federativas de Brasil. Se encuentra localizado en la región nordeste del país y ocupa una superficie de 252.378 km<sup>2</sup>, con una población estimada en tres millones de habitantes en 2007, de los cuales el 64,13% habita en áreas urbanas y el 35,87% en zonas rurales. En 2008, el Estado de Piauí aportó el 0,70% (R\$9,3 billones) al Producto Interno Bruto (PIB) nacional total (R\$2,9 trillones). Los principales componentes de la economía del Estado son: (i) servicios, 58,99%; (ii) comercio, 18,70%; (iii) industria, 12,80%; y (iv) agropecuaria, 9,51%.
- 1.3 **Aspectos fiscales.** El Estado de Piauí cumple con los compromisos asumidos con el Gobierno relativos a la Ley de Responsabilidad Fiscal (LRF) y mantiene una posición fiscal equilibrada de sus cuentas públicas. En los años 2007 y 2008 presentó los siguientes resultados:

**Cuadro 1.1: Resultado primario (en R\$)**

Especificación	2007	2008	Variación %
Ingreso primario (I)	3.462.905.674	4.251.118.429	22,76
Gasto primario (II)	3.276.946.786	3.942.266.461	20,30
Resultado primario (I-II)	185.958.888	308.851.968	66,09
<b>Meta según la Ley de Directrices Presupuestarias</b>	<b>223.059.000</b>	<b>311.976.000</b>	<b>39,86</b>

Fuente: Informes de la LRF.

- 1.4 Los ingresos (deducidos) por el estado en el año 2008 tuvieron un aumento nominal del 23,43% en relación con los ingresos del año 2007, de acuerdo con el cuadro 1.2.

**Cuadro 1.2: Ingresos recaudados (en R\$)**

Categoría Económica	2007	%	2008	%	Variación %
<b>Ingresos corrientes</b>	<b>4.145.536.491</b>	<b>97,50</b>	<b>5.162.217.133</b>	<b>97,97</b>	<b>24,52</b>
Tributarios	1.387.852.006	33,48	1.660.118.329	32,16	19,62
De contribuciones	193.662.504	4,67	226.425.574	4,39	16,92
Patrimoniales	26.040.165	0,63	49.153.053	0,95	88,76
De servicios	26.618.291	0,64	20.940.551	0,41	(21,33)
Transferencias corrientes	2.212.824.197	53,38	2.818.989.518	54,61	27,39
Otros ingresos corrientes	75.100.825	1,81	136.640.204	2,65	11,87
Ingreso intrapresupuestario	223.438.503	5,39	249.949.904	4,84	100,00
<b>Ingresos de capital</b>	<b>106.500.238</b>	<b>2,50</b>	<b>107.211.593</b>	<b>2,03</b>	<b>0,67</b>
Operaciones de crédito	9.791.188	9,19	17.704.992	16,51	80,83
Enajenación de bienes	479.137	0,45	1.196.350	1,12	149,69
Amortizaciones de préstamos	586.530	0,55	771.067	0,72	31,46
Transferencias de capital	95.400.008	89,58	87.539.184	81,65	(8,24)
Otros ingresos de capital	243.375	0,23	0	-	(100,00)
<b>Ingreso total</b>	<b>4.252.036.729</b>	<b>100</b>	<b>5.269.428.726</b>	<b>100</b>	<b>23,93</b>
<b>Deducciones de los ingresos corrientes</b>	<b>(752.633.264)</b>	<b>-</b>	<b>(950.076.362)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Ingreso deducido</b>	<b>3.499.403.465</b>	<b>100,00</b>	<b>4.319.352.364</b>	<b>100,00</b>	<b>23,43</b>

Fuente: Sistema Integrado de Administración Financiera de los Estados y Municipios (SIAFEM).

- 1.5 El ingreso tributario presentó un aumento nominal del orden del 19,62% en relación con el ejercicio fiscal 2007, tal como se aprecia en el cuadro 1.3:

**Cuadro 1.3: Ingreso tributario (en R\$)**

Desglose	2007	%	2008	%	Variación %
<b>Impuestos</b>	<b>1.325.342.377</b>	<b>95,50</b>	<b>1.586.773.050</b>	<b>95,58</b>	<b>19,73</b>
ICMS	1.150.587.896	82,90	1.350.685.066	81,36	17,39
Adicional ICMS-FECOP	20.274.109	1,46	48.890.266	2,94	141,15
IPVA	63.051.916	4,54	76.399.002	4,60	21,17
IRRF	89.063.093	6,42	107.324.848	6,46	20,50
ITCMD	2.365.363	0,17	3.473.868	0,21	46,86
<b>Tasas</b>	<b>62.509.630</b>	<b>4,50</b>	<b>73.345.279</b>	<b>4,42</b>	<b>17,33</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.387.852.007</b>	<b>100</b>	<b>1.660.118.329</b>	<b>100</b>	<b>19,62</b>

- 1.6 Los gastos realizados en el ejercicio fiscal 2008 comparados con el ejercicio anterior, registraron un incremento nominal del 16,14%. Ver presentación del desglose de los gastos en el cuadro 1.4.



**Cuadro 1.4: Gasto realizado (en R\$)**

Categoría Económica	2007	%	2008	%	Variación %
<b>Gastos Corrientes</b>	<b>3.273.734.748</b>	<b>86,80</b>	<b>3.622.808.733</b>	<b>82,70</b>	<b>10,66</b>
Personal y cargos	1.520.502.190	40,31	1.649.923.126	37,67	8,51
Intereses y servicio de la deuda	259.366.440	6,88	216.208.874	4,94	-16,64
Otros gastos corrientes	1.493.866.118	39,61	1.756.676.733	40,10	17,59
<b>Gastos de Capital</b>	<b>497.876.340</b>	<b>13,20</b>	<b>757.665.757</b>	<b>17,30</b>	<b>52,18</b>
Inversiones	216.789.973	5,75	432.528.585	9,87	99,52
Inversiones financieras	45.788.504	1,21	103.138.018	2,35	125,25
Amortización de la deuda	235.297.863	6,24	221.999.154	5,07	-5,65
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>3.771.611.088</b>	<b>100</b>	<b>4.380.474.490</b>	<b>100</b>	<b>16,14</b>

Fuente: SIAFEM.

- 1.7 El pago del servicio de la deuda en el ejercicio fiscal 2008 presentó un crecimiento nominal del 16,58% en relación con el año anterior. El cuadro 1.5 siguiente presenta la composición del servicio de la deuda consolidada por acreedor:

**Cuadro 1.5: Servicio de la deuda consolidada (en R\$)**

Acreedor	2007	%	2008	%	Variación %
Tesoro Nacional	328.831.017	87,48	386.870.309	88,28	17,65
BIRD	22.901.076	6,09	22.941.152	5,24	0,17
INSS	14.637.349	3,89	18.721.256	4,27	27,90
CEF	7.513.843	2,00	7.618.276	1,74	1,39
BNB	1.875.313	0,50	1.884.582	0,43	0,49
PGFN/SRF	139.417	0,04	172.454	0,04	23,70
<b>TOTAL</b>	<b>375.898.015</b>	<b>100</b>	<b>438.208.029</b>	<b>100</b>	<b>16,58</b>

Fuente: Gerencia de la Deuda Pública.

- 1.8 **Aspectos institucionales.** La gestión fiscal del Estado de Piauí está a cargo de las siguientes instituciones: (i) la Secretaría de Estado de Hacienda (SEFAZ/PI), cuya finalidad es asegurar la recaudación de los ingresos devengados, para lo cual formula y ejecuta la política económico-tributaria, lleva a cabo la administración tributaria, dirige, orienta y coordina las actividades de recaudación, fiscalización, cobro y control de los tributos y demás rentas del estado, y realiza la gestión financiera y contable del estado por intermedio de la Superintendencia de Ingresos y la Superintendencia de Gastos, respectivamente; (ii) la Procuraduría General del Estado (PGE), que es responsable de los procesos judiciales; y (iii) la Contraloría General del Estado (CGE), que es responsable del control interno.
- 1.9 **Recursos humanos.** Para llevar a cabo su misión, la SEFAZ/PI cuenta con un cuadro de personal permanente de 1.625 funcionarios, distribuidos en las siguientes categorías: 154 auditores fiscales de la hacienda estatal, de nivel superior; 49 auditores fiscales auxiliares de la hacienda estatal, de nivel medio; 1.382 técnicos de la hacienda estatal, de nivel medio; 17 analistas del tesoro estatal, de nivel superior; y 25 analistas auxiliares del tesoro estatal, de nivel

medio. El cuadro de personal temporal de la administración fiscal incluye 538 funcionarios.

- 1.10 **Funciones.** Las competencias institucionales de la SEFAZ/PI están concentradas en las áreas de: (i) administración tributaria, responsable de las funciones de planificación y desarrollo institucional, planificación y control de la acción fiscal, control sobre la circulación de mercancías, inspección de establecimientos, tributación, servicios y orientación al contribuyente, procedimientos de litigio fiscal en tribunales administrativos, y tecnología y seguridad de la información; (ii) gestión del gasto, responsable de la programación y gestión de programas de gasto, el control de la deuda pública y controles contables; y (iii) gestión financiera, que se encarga de la ejecución financiera y presupuestaria, la gestión de personal y la administración de la secretaría.
- 1.11 **Estructura orgánica.** Para cumplir dichas funciones, la SEFAZ/PI está organizada en una Superintendencia de Renta y una Superintendencia de Gastos. La Superintendencia de Ingresos se compone de las siguientes unidades: (i) una unidad de administración tributaria; (ii) una unidad de inspección; (iii) 44 estaciones fiscales; (iv) una unidad de tecnología y seguridad de la información; (v) una unidad de atención al público; y (vi) 76 agencias de atención al público. La Superintendencia de Gastos se compone de una unidad de gestión financiera y una unidad de control contable.
- 1.12 **Avances recientes.** Entre 1997 y 2008 hubo grandes avances en el ámbito de la gestión fiscal, provenientes de un amplio proceso de desarrollo y fortalecimiento institucional, financiado en gran parte con recursos del Banco, en el marco del Programa Nacional de Apoyo a la Administración Fiscal en los Estados Brasileños (PNAFE BR-0171, préstamo 980/OC-BR de US\$500 millones). Dichos avances se describen a continuación por áreas de gestión:
  - a. **Área de gestión administrativa:** (i) se comenzó a difundir la cultura de planificación estratégica en las diversas áreas de la SEFAZ/PI; (ii) implementación de un Sistema de Evaluación de Metas (SAM); (iii) puesta en marcha del programa de educación fiscal; (iv) adecuación física y funcional de las unidades de la hacienda pública; y (v) rediseño de los procesos organizacionales de la SEFAZ/PI.
  - b. **Administración tributaria:** (i) implantación del Sistema Integrado de Administración Tributaria (SIAT) y del portal de la SEFAZ/PI; (ii) puesta en práctica de la nueva declaración de información económico-fiscal, que reemplazó diversas declaraciones existentes; (iii) sustitución de las estaciones fiscales fijas por inspección móvil y creación de la Gerencia de Respaldo a la Acción Fiscal (GESAF); (iv) establecimiento de la fiscalización por segmento económico; (v) creación del Cuerpo de Jueces (COJUL) de primera instancia administrativa; (vi) reducción del plazo de liquidación de la recaudación de 30 a 5 días hábiles; (vii) automatización de la recaudación; (viii) publicación

de dictámenes fiscales en Internet; (ix) adecuación física y tecnológica de las unidades de atención al público; y (x) implementación del servicio de atención virtual, contacto y guardia fiscal, y creación de una unidad de atención al contribuyente.

- c. **Administración financiera y patrimonial y controles internos:** (i) implementación del Sistema Integrado de Administración Financiera de los Estados y Municipios (SIAFEM); y (ii) creación de la CGE, vinculada al gobernador.
- d. **Gestión de recursos estratégicos:** (i) implementación de la política de capacitación y desarrollo del personal; y (ii) creación de la Escuela de Administración de Hacienda (ESAF).

1.13 **Desafíos para el futuro<sup>1</sup>.** Pese a los importantes avances logrados, aún se percibe la necesidad de apoyo en áreas específicas como consecuencia de los siguientes problemas:

- a. **Área de gestión administrativa.** Existe un desfase entre la misión y las acciones de la SEFAZ/PI, lo que compromete el desempeño de su gestión y dificulta la producción de información de calidad para la toma de decisiones. Las causas principales que contribuyen a que se agrave el problema son: (i) ausencia de una cultura consolidada de planificación estratégica; (ii) inexistencia de metodologías, información y herramientas para respaldar las acciones de estudios económico-fiscales; (iii) visión parcial y eventualmente dissociada de la planificación y del presupuesto, en la que los aspectos operativos se priorizan frente a cuestiones estratégicas de mayor importancia; (iv) bajo nivel de aprovechamiento de las soluciones desarrolladas por otros estados, por el hecho de la baja participación en eventos de intercambio de experiencias; y (v) conocimiento insuficiente de los temas de comunicación interna.
- b. **Administración tributaria.** El nivel de aprovechamiento del potencial de recaudación es limitado, lo que dificulta la atención de demandas de servicios prestados por el Estado. Esta situación se debe a las siguientes causas: (i) dificultad en la consulta y difusión de la legislación tributaria estatal como consecuencia de su dispersión en varios instrumentos legales diferentes; (ii) pérdida de ingresos provenientes del Impuesto sobre la Circulación de Mercancías y Servicios (ICMS) debido a la dificultad de control de las mercancías en tránsito; (iii) dificultad en la gestión de la autorización del crédito fiscal en virtud de controles inadecuados, lo que permite al contribuyente hacer un uso indebido del crédito fiscal; (iv) alto grado de evasión impositiva, ocasionado por la escasa percepción de riesgo por parte

---

<sup>1</sup> La referencia técnica [“Matriz de problemas/causas/soluciones/resultados”](#) describe cada uno de los cuatro problemas presentados en los desafíos.

del contribuyente; (v) mal desempeño y baja calidad de las auditorías debido a la carencia de un patrón rector en los procedimientos de auditoría y la desactualización de las guías respectivas; (vi) deficiencias en los instrumentos de planificación para la selección de contribuyentes a ser auditados; (vii) pérdida de ingresos derivada de la falta de disponibilidad oportuna de la información relacionada con el registro de vehículos; (viii) pérdida de competitividad con respecto a otros Estados en la captación de nuevas empresas; (ix) dificultad técnica y costo elevado de la inspección de los libros contables; y (x) bajo nivel de recuperación de los créditos fiscales inscritos en la deuda activa.

- c. **Administración financiera y patrimonial y controles internos.** Existen dificultades en la gestión financiera y patrimonial, lo que genera distorsiones en la ejecución presupuestaria y compromete la calidad del gasto público. Esta situación se origina por las siguientes causas: (i) controles financieros realizados en forma manual, lo que genera una sobrecarga de trabajo y reduce la confiabilidad de los datos; (ii) desconocimiento del saldo de las deudas por sentencias judiciales (*precatórios*); (iii) desconocimiento de los costos incurridos por productos de la SEFAZ/PI; (iv) incongruencias en la programación financiera que ocasionan problemas en el flujo de caja con respecto al tiempo y la disponibilidad de recursos; (v) dificultad para evaluar la eficiencia y efectividad del gasto público; y (vi) pérdida de ingresos como resultado de las deficiencias en los controles de gestión de contratos y convenios celebrados por la administración del Estado.
- d. **Gestión de recursos estratégicos.** Las estructuras tecnológica, física y de gestión de personal son insuficientes para atender las nuevas demandas internas y externas de la SEFAZ/PI. Las principales causas que contribuyen a que se agrave el problema son las siguientes: (i) baja efectividad en la ejecución del programa de educación fiscal; (ii) infraestructura física y tecnológica inadecuada para atender al contribuyente; (iii) falta de estandarización de los instrumentos de gestión de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC), tales como metodologías, plataformas, telecomunicación, equipos y banco de datos; (iv) nivel de seguridad de la información por debajo de lo deseado; (v) problemas en la prestación de servicios a los contribuyentes a través de Internet; (vi) dependencia con respecto al organismo tributario federal (*Receita Federal*) en el proceso de autorización de la Factura Fiscal Electrónica (NF-e); (vii) imposibilidad de intercambio de información con otros organismos debido a la inexistencia de certificación digital; (viii) dificultades de capacitación en las agencias y estaciones del interior dadas las grandes distancias desde la capital; (ix) dificultades para corregir las desviaciones de conductas personales o funcionales, ocasionadas por la ausencia de estructura e instrumentos reguladores; (x) falta de cultura en la SEFAZ/PI en relación con la evaluación del desempeño del personal; y (xi) dispersión y falta de aprovechamiento del conocimiento en las diversas áreas de la administración tributaria interna y externa.

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

- 1.14 El objetivo general del proyecto es mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal del Estado de Piauí con miras a: (i) mejorar los instrumentos de planificación estratégica; (ii) incrementar los ingresos propios del estado; (iii) aumentar la eficiencia y la eficacia del control del gasto público estatal; y (iv) proveer mejores servicios a los ciudadanos. El proyecto financiará productos estructurados en cuatro componentes y sus respectivos subcomponentes:
- 1.15 **Componente I – Gestión estratégica integrada (US\$909.940).** Este componente incluirá los siguientes subcomponentes y sus productos:
- a. **Perfeccionamiento de la organización y de la gestión estratégica.** Este subcomponente financiará la implantación de: (i) un modelo<sup>2</sup> de planificación estratégica; (ii) un modelo de gestión de estudios económico-fiscales de la SEFAZ/PI y de la Secretaría de Planificación y Presupuesto (SEPLAN); y (iii) un proceso sistemático de planificación y preparación del presupuesto integrado al sistema de ejecución presupuestaria y financiera del Estado.
  - b. **Cooperación interinstitucional a nivel nacional e internacional.** Este subcomponente financiará la implantación de: (i) un programa de intercambio y conocimiento; y (ii) un modelo de gestión de la comunicación interna.
- 1.16 **Componente II – Administración tributaria y contencioso fiscal (US\$6.499.786).** Este componente incluirá los siguientes subcomponentes y sus productos:
- a. **Aumento de la eficiencia y la eficacia de la gestión tributaria.** Este subcomponente financiará: (i) la adopción de un modelo de control de fiscalización de mercancías en tránsito y adecuación de los puestos fiscales de control; (ii) la puesta en marcha de un módulo de seguimiento del crédito acumulado de contribuyentes en el SIAT; (iii) la implantación de un modelo de inteligencia fiscal; (iv) la adopción de un modelo de inspección de establecimientos; (v) la adopción de un modelo de planificación de la acción fiscal (*data warehouse*); y (vi) la implementación del sistema de cobro del Impuesto Sobre la Propiedad de Vehículos (IPVA) y del ICMS.
  - b. **Perfeccionamiento de la gestión del registro de contribuyentes e implementación del Sistema Público de Contabilidad Digital (SPED).** Este subcomponente financiará la implantación de: (i) el Registro Sincronizado; y (ii) el Sistema Público de Contabilidad Digital (SPED).

---

<sup>2</sup> Para todos los productos financiados el modelo incluye un diagnóstico de la situación actual, una propuesta de modelos de negocio alternativos con sus respectivos procedimientos, un sistema informático de respaldo y la adecuación física y tecnológica y capacitación del personal.

- c. **Aumento de la eficiencia y eficacia de la gestión del contencioso fiscal.** Este subcomponente financiará la implantación de una metodología para mejorar la efectividad de la recuperación los créditos tributarios y la optimización de los procedimientos administrativos.
- 1.17 **Componente III – Administración financiera y patrimonial y controles internos (US\$2.104.738).** Este componente incluirá los siguientes subcomponentes y productos:
- a. **Aumento de la eficiencia y la eficacia de la gestión financiera.** Este subcomponente financiará la implantación de: (i) un modelo de gestión de la deuda pública; (ii) un modelo de administración de bonos de liquidación de deuda; (iii) un modelo de contabilidad de costos, incluyendo el nuevo plan de cuentas nacional en el Estado; (iv) un modelo de funcionamiento de la ejecución presupuestaria y financiera, incluyendo la integración con la nómina; y (v) un modelo de gestión de los contratos y convenios suscritos por la administración pública.
  - b. **Mejoramiento de los mecanismos de control interno y auditoría.** Este subcomponente financiará la implantación de un modelo de gestión de control interno.
- 1.18 **Componente IV – Gestión de recursos estratégicos (US\$7.835.212).** Este componente incluirá los siguientes subcomponentes y sus productos:
- a. **Perfeccionamiento de los mecanismos de transparencia y comunicación con la sociedad.** Este subcomponente financiará la implantación de: (i) la ampliación del programa de educación fiscal; y (ii) un modelo de agencias tributarias piloto para el interior del Estado.
  - b. **Modernización de la gestión tecnológica y perfeccionamiento de los servicios internos y externos.** Este subcomponente financiará la implantación de: (i) un plan rector de tecnología de la información y de comunicación; (ii) un centro de seguridad de la información y equipos de informática; (iii) una infraestructura de red interna y de larga distancia; y (iv) un modelo de certificación digital.
  - c. **Perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos.** Este subcomponente financiará la implantación de: (i) un programa de desarrollo de los funcionarios del área fiscal en la sede central y en el interior; (ii) un modelo de gestión de ética de los funcionarios de la SEFAZ/PI; y (iii) un modelo de evaluación del desempeño del personal de la SEFAZ/PI.
  - d. **Fortalecimiento de la gestión del conocimiento.** Este subcomponente financiará la implantación de un modelo de gestión del conocimiento.

- 1.19 **Presupuesto global.** El valor total del proyecto es de US\$18,738 millones, de los cuales US\$16,951 millones (90,46%) son financiados por el Banco y US\$1,787 millones (9,54%) son fondos de contrapartida local, como se muestra en el presupuesto total que figura en el cuadro 1.6<sup>3</sup>:

**Cuadro 1.6: Presupuesto total del proyecto BR-L1238 – Por fuentes (en US\$)**

CATEGORÍAS	BID	Local	TOTAL	%
<b>1- Administración del proyecto</b>	<b>59.797</b>	<b>1.226.839</b>	<b>1.286.636</b>	<b>6,87</b>
1.1 Gestión del proyecto	0	91.728	91.728	0,48
1.2 Monitoreo y evaluación	59.797	19.313	79.110	0,44
1.3 Equipo de proyecto	0	1.115.798	1.115.798	5,95
<b>2- Costos directos</b>	<b>16.339.517</b>	<b>560.161</b>	<b>16.899.678</b>	<b>90,19</b>
2.1 Gestión estratégica integrada	909.940	0	909.940	4,86
2.2 Administración tributaria y contencioso fiscal	6.285.323	214.463	6.499.786	34,69
2.3 Administración financiera y patrimonial y controles internos	2.104.738	0	2.104.738	11,23
2.4 Gestión de recursos estratégicos	7.039.516	345.698	7.385.214	39,41
<b>4- No asignado</b>	<b>551.686</b>	<b>0</b>	<b>551.686</b>	<b>2,94</b>
<b>TOTAL</b>	<b>16.951.000</b>	<b>1.787.000</b>	<b>18.738.000</b>	<b>100,00</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>90,46</b>	<b>9,54</b>	<b>100,00</b>	<b>-----</b>

- 1.20 **Calendario de desembolsos.** Los desembolsos se efectuarán a lo largo de cuatro años contados a partir de la fecha en que entre en vigencia el contrato de préstamo, según se indica en el cuadro 1.7 siguiente:

**Cuadro 1.7: Calendario de desembolsos (en US\$)**

FUENTE	2010	2011	2012	2013	TOTAL	%
<b>BID</b>	3.220.690	5.932.851	5.593.828	2.203.631	16.951.000	90,46
<b>PAÍS</b>	339.529	625.450	589.710	232.311	1.787.000	9,54
<b>TOTAL</b>	<b>3.560.219</b>	<b>6.558.301</b>	<b>6.183.538</b>	<b>2.435.942</b>	<b>18.738.000</b>	<b>100,00</b>
<b>%</b>	<b>19,00</b>	<b>35,00</b>	<b>33,00</b>	<b>13,00</b>	<b>100,00</b>	<b>---</b>

- 1.21 **Análisis financiero.** Debido al reducido monto de esta operación, el equipo de proyecto decidió realizar un análisis comparativo simple entre los costos financieros incrementales y los beneficios asociados a la implementación de sólo dos productos del proyecto. En el análisis financiero se tuvieron en cuenta los siguientes elementos: (i) aumento de la recaudación debido al mejoramiento de la fiscalización del tránsito; y (ii) ahorro de recursos derivado de la eliminación de alquileres y gastos de nómina del personal. Se emplearon los siguientes parámetros: (i) horizonte de 10 años; (ii) tasa de descuento del 12,5% por año; y (iii) tasa de crecimiento del 2,5% por año.
- 1.22 Según el cuadro I del análisis financiero del proyecto ([ver referencia técnica](#)), se prevé que en el primer año de ejecución, el proyecto ya producirá un beneficio neto acumulado del orden de los US\$1,681 millones, en valor presente, y que 5

<sup>3</sup> No se ha previsto ninguna partida presupuestaria para cubrir los gastos de comisión del Fondo de Inspección y Vigilancia (FIV) ni de la Comisión de Crédito (CC), porque éstos se pagarán con fondos propios del Estado.

años después del término de la ejecución del proyecto (2018), se producirá un beneficio neto acumulado del orden de los US\$3,065 millones.

### **C. Principales indicadores del marco de resultados del proyecto**

- 1.23 Los resultados más importantes que se prevé alcanzar al final de la ejecución del proyecto (2013) son los siguientes: (i) 70% de las acciones de inspección y recaudación planificadas provienen de estudios económico-fiscales; (ii) incremento de R\$11,69 millones en la recaudación proveniente de los puestos fiscales de tránsito de mercancías; (iii) reducción de 60 a 5 días del tiempo promedio para registro de una nueva empresa; (iv) realización de un mínimo de 100 auditorías fiscales en forma electrónica; (v) aumento del porcentaje de recuperación de créditos fiscales y no fiscales del 0,55% al 5%; (vi) reducción del 105% al 10% en la discrepancia entre el valor de los bonos de liquidación de deuda estimados y realizados; (vii) reducción de 516 a 120 en el número de divergencias entre el gasto programado y el gasto realizado; (viii) disminución de R\$6 millones a R\$2 millones en el valor correspondiente a las devoluciones de convenios federales indebidos; (ix) reducción de cinco días a tiempo real en el plazo de emisión de certificados negativos de contribuyentes en las agencias principales del interior; (x) incremento del 50% al 100% en el porcentaje de cumplimiento de actividades previstas en el plan de acción de la SEFAZ/PI; y (xi) incremento de 5 a 10 en el número de servicios tributarios ofrecidos por Internet.
- 1.24 En lo que respecta a los impactos a nivel estatal, el proyecto contribuirá a lograr: (i) un equilibrio fiscal sostenible, con repercusiones en la economía estatal; (ii) un aumento en la capacidad de inversión estatal; y (iii) mayor satisfacción del contribuyente/ciudadano. A nivel nacional, el proyecto permitirá; (i) facilitar el comercio interestatal; (ii) reducir la evasión tributaria y el fraude; (iii) mejorar el sistema tributario nacional; y (iv) integrar las administraciones fiscales nacionales y estatales.

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

### **A. Financiamiento, adquisiciones y condiciones contractuales**

- 2.1 **Adquisiciones.** Las adquisiciones de bienes y servicios técnicos y la selección y contratación de consultores, total o parcialmente financiados con recursos del Financiamiento en el marco del proyecto, se deberán llevar a cabo de conformidad con las políticas para la adquisición de obras y bienes financiados por el Banco (GN-2349-7) y las políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el Banco (GN-2350-7), y de acuerdo con las disposiciones establecidas en el contrato de préstamo.
- 2.2 El organismo ejecutor podrá celebrar acuerdos de cooperación con otros organismos, entidades y poderes cuyas atribuciones sean concordantes con el propósito del proyecto, y que estén dirigidos a acciones complementarias de



modernización. A tal efecto, se definirán programas de trabajo que incluyan actividades compatibles con los componentes y subcomponentes del proyecto, que serán ejecutados según orientación de la Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP). Los bienes adquiridos con fondos del proyecto serán propiedad del Estado, a cargo de la SEFAZ/PI, celebrándose un acuerdo de cesión de uso cuando corresponda (PGE, CGE, SEPLAN), incluyendo el registro del compromiso del organismo beneficiario de realizar la adecuada manutención de los bienes y servicios financiados con recursos del préstamo.

- 2.3 **Legislación nacional.** El prestatario podrá usar la legislación nacional para aquellas obras cuyo valor no exceda de US\$25 millones por contrato, y para los bienes y servicios diferentes de consultoría cuyo valor no exceda de US\$5 millones por contrato, a condición de que cumplan los requisitos establecidos en las políticas de adquisiciones y contrataciones del Banco, especialmente los relativos a: (i) origen de los bienes; (ii) nacionalidad de los proveedores; (iii) modificación de las órdenes de compra; (iv) prohibición de la fijación de rango de precios; y (v) publicación en un periódico de circulación nacional. Asimismo, el prestatario deberá indicar en el Plan de Adquisiciones (PA) del proyecto su opción de aplicar la legislación nacional.
- 2.4 **Intercambio y cooperación técnica.** El prestatario podrá llevar a cabo actividades de integración y cooperación nacional e internacional en el área fiscal, especialmente con respecto al intercambio de soluciones técnicas e información, transferencia de conocimientos, formación de redes temáticas y cooperación interinstitucional.
- 2.5 **Contratación anticipada y financiamiento retroactivo.** El Banco podrá reconocer hasta US\$1 millón a cargo del financiamiento y hasta US\$1.1 millones a cargo de los fondos de contrapartida local para reembolsar los gastos en que haya incurrido el prestatario en la preparación del proyecto. Únicamente serán reconocidos los gastos realizados hasta 18 meses antes de la fecha de aprobación de esta operación por el Directorio Ejecutivo del Banco, y no anteriores a la fecha de aprobación del Perfil de Proyecto de esta operación por la Administración del Banco (27 de mayo de 2009)<sup>4</sup>. Los gastos retroactivos realizados por el Estado, tuvieron el objetivo de asegurar una calidad superior para el proyecto y adelantar su avance antes de su aprobación. En este sentido fueron realizadas actividades de pre inversión, tales como consultorías preliminares y órdenes de compra de equipos, con miras a compatibilizar su disponibilidad con el calendario de ejecución del proyecto y posibilitar la obtención de una ventaja económica significativa. Estos procedimientos son consistentes con las disposiciones de la política que regula los gastos retroactivos (OP-504).

---

<sup>4</sup> Las adquisiciones que serán consideradas para este propósito están detalladas las referencias técnicas del [PA](#) y del [POA](#) para los 18 primeros meses de ejecución del proyecto.

- 2.6 **Revisión por parte del Banco.** El Banco revisará los procedimientos de adquisición, documentos, evaluaciones de propuestas, recomendaciones de adjudicación y el contrato, a fin de asegurarse de que el proceso sea ejecutado de conformidad con los procedimientos acordados, tal como lo establecido en el contrato de préstamo. Los tres primeros procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios (no relacionados con consultoría) y los tres primeros procesos de selección y contratación de firmas consultoras financiados, total o parcialmente, con recursos del Banco, deberán ser sometidos a una revisión previa (ex ante), independientemente de sus montos. Después de esta fase y con previo acuerdo con el Banco, se aplicará el método de revisión posterior (ex post). En los procesos de licitación pública internacional, así como en las contrataciones directas, la revisión se efectuará en forma previa. Con la finalidad de acelerar el proceso de la licitación, se reestructurará la comisión permanente de licitación de la SEFAZ/PI y se designará un funcionario responsable por las licitaciones referentes al proyecto. **Prueba de la reestructuración de la comisión permanente de licitación de la SEFAZ/PI y la designación de por lo menos un funcionario responsable de las licitaciones, será condición especial previa para el primer desembolso de los fondos del préstamo.**
- 2.7 **Contratación directa.** En el ámbito del proyecto estatal se autorizará la contratación directa de los servicios prestados por la ESAF<sup>5</sup>.
- 2.8 **Organismo especializado.** El prestatario podrá contratar directamente los servicios de un organismo especializado para que brinde apoyo técnico exclusivamente en los procesos de adquisición de bienes y selección de empresas de consultoría o consultores individuales para la ejecución de actividades relacionadas con la ejecución del proyecto, sujeto a las siguientes condiciones: (i) el Banco deberá aprobar previamente el contrato que será firmado con el organismo especializado; (ii) el organismo especializado deberá asumir el compromiso de aplicar las políticas y procedimientos del Banco sobre adquisiciones y contrataciones; (iii) no se autorizará la contratación de consultorías para realizar actividades de rutina en la ejecución del proyecto; y (iv) en caso de que el organismo especializado sea el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el contrato con éste deberá cumplir con lo que dispone la Carta Acuerdo entre el Banco y el PNUD, firmada el 20 de junio de 2003.

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

- 2.9 En lo que respecta a cuestiones ambientales, el proyecto fue clasificado como categoría “C” de acuerdo con los criterios del “*Sustainable Finance Toolkit*” del Banco. Esta clasificación es congruente con la evaluación efectuada por el equipo de proyecto ya que la operación implica la modernización institucional de la Secretaría de Hacienda. Por lo tanto, no se considera necesario preparar una estrategia ambiental y social para el proyecto.

---

<sup>5</sup> El Banco dio su consentimiento para la contratación directa de la ESAF cuando se aprobó la CCLIP para el PROFISCO, beneficiando a todos los proyectos que la utilicen.

### **C. Riesgos fiduciarios**

- 2.10 **Falta de experiencia en adquisiciones y contrataciones, utilizándose las políticas del Banco.** Este riesgo se atenuará mediante la capacitación del equipo de la UCP y de los funcionarios responsables de los procesos de licitación en los organismos que firmen acuerdos de cooperación con la SEFAZ/PI en cuanto a las políticas del Banco relativas a adquisiciones y contrataciones, y también mediante la adopción de modelos de documentos estandarizados.
- 2.11 **Escasa capacidad de gestión de proyectos.** Este riesgo se reducirá mediante el uso de un proceso sistematizado de seguimiento y evaluación, desarrollado para la CCLIP del PROFISCO, junto con capacitación para el personal de la UCP en cuanto a gestión de proyectos, y el empleo de indicadores de ejecución y resultados. A tal fin, se creará un cargo permanente dentro de dicha unidad para un asesor de seguimiento y evaluación.

### **D. Otros temas y riesgos importantes**

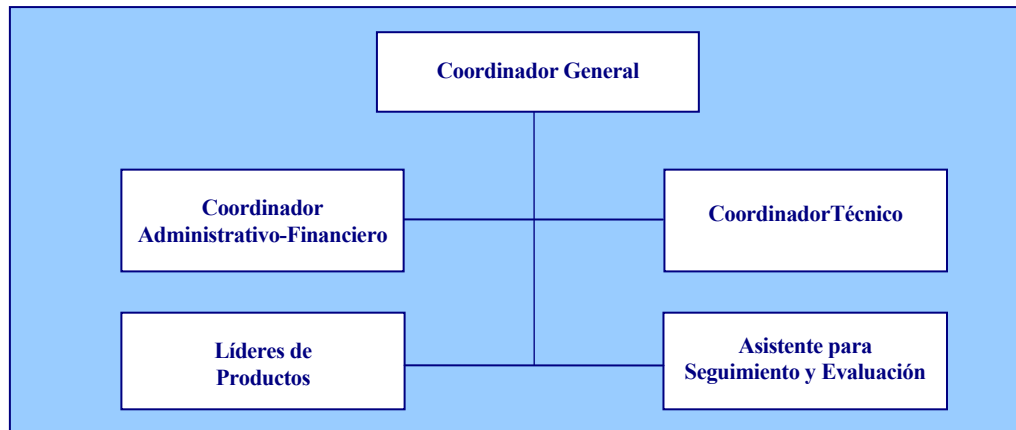
- 2.12 **Posibilidad de restricciones en la asignación presupuestaria de los fondos del proyecto.** Este riesgo puede considerarse inexistente, puesto que los fondos relativos a la operación de crédito con el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES) así como a la contrapartida del Estado están consignados en el Plan plurianual (PPA) para el período 2008-2011 y en el Presupuesto General del Estado para el ejercicio fiscal 2009. Para los ejercicios siguientes, las asignaciones estarán aseguradas en los presupuestos anuales del período 2010-2012.
- 2.13 **Insuficiente integración de la gestión fiscal a nivel nacional.** Este riesgo se verá reducido mediante la firma del convenio con el Estado para la participación de la Comisión de Gestión Financiera creada especialmente como parte del Consejo Nacional de Política Financiera (CONFAZ) con el fin de fomentar el intercambio de experiencias y soluciones técnicas en el marco del PROFISCO.

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

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

- 3.1 El prestatario del proyecto será el Estado de Piauí y el garante de las obligaciones financieras del préstamo será la República Federativa del Brasil. El organismo ejecutor del proyecto será el Estado de Piauí, a través de la SEFAZ/PI.
- 3.2 La ejecución del proyecto estará a cargo de una UCP, constituida en el ámbito del Gabinete del Secretario de la SEFAZ/PI. La estructura básica de la UCP estará integrada por funcionarios del plantel permanente del Gobierno del Estado de Piauí y constará de un coordinador general, un coordinador técnico, un coordinador administrativo-financiero y un asistente para seguimiento y evaluación, según el siguiente modelo:

**Figura 3.1: Organigrama de la UCP**



3.3 Además de la estructura básica, la UCP contará también con líderes de productos designados por el documento legal de su creación<sup>6</sup>.

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

3.4 El seguimiento del proyecto se basará en la programación de actividades y en los datos financieros y físicos de los productos contenidos en el POA, así como en las descripciones de las adquisiciones y contrataciones incluidas en el PA.

3.5 La evaluación del proyecto se basará en las metas, la línea de base y los respectivos indicadores anuales de productos y resultados que integran el marco de resultados, el cual define dos niveles de indicadores relacionados con las metas anuales y la respectiva línea de base: (i) Nivel 1 – Ejecución del producto: En este nivel, el marco de resultados presenta obligatoriamente la definición de una línea de base, una meta y sus correspondientes desgloses anuales, relacionados con un producto que está asociado a un subcomponente y el respectivo componente. Los productos se evaluarán según la periodicidad descrita en el cuadro de indicadores ([ver referencia técnica](#)); y (ii) Nivel 2 – Alcance de resultados: En este nivel, el marco de resultados presenta obligatoriamente la definición de una línea de base, una meta y sus correspondientes desgloses anuales, relacionados con un resultado que está asociado a un subcomponente y el respectivo componente.

3.6 La evaluación de los resultados alcanzados por los subcomponentes deberá ser objeto de un análisis conjunto del avance en la ejecución de los productos y de los resultados vinculados a cada subcomponente, incluido en la estructura del marco de resultados del proyecto. Estas verificaciones se llevarán a cabo cuando se realicen los procedimientos de preparación del Informe de Revisión de Préstamo (IRP) y el Informe de Terminación de Proyecto (ITP).

<sup>6</sup> La referencia técnica [“Acuerdo institucional y mecanismo de ejecución del proyecto”](#), presenta los detalles de dicha sesión.

- 3.7 En la planificación, seguimiento y evaluación del proyecto se utilizarán los siguientes instrumentos:
- 3.8 **Reglamento Operativo del Programa (ROP).** El proyecto se regirá por un ROP previamente aprobado por el Banco como parte integrante del CCLIP PROFISCO. Este instrumento tiene como objetivo establecer las reglas generales de ejecución del proyecto, incluida la coordinación de las actividades entre las distintas áreas involucradas. **La entrada en vigor del ROP será condición especial previa para el primer desembolso de los fondos del préstamo.**
- 3.9 **Plan operativo Anual (POA) para los 18 primeros meses.** El prestatario ha presentado el POA para los 18 primeros meses y el Banco lo ha validado.
- 3.10 **Plan de Adquisiciones (PA) para los 18 primeros meses.** Este instrumento tiene como objetivo presentar al Banco una propuesta de Plan Anual y poner a disposición del público los datos de todas las adquisiciones y contrataciones que se efectuarán en un período determinado de la ejecución del proyecto, de acuerdo con las políticas estipuladas en los documentos GN-2349-7 y GN-2350-7.
- 3.11 **Informes semestrales de avance.** Este informe tiene como objetivo presentar al Banco los resultados alcanzados en la ejecución del POA y del PA, relativos al seguimiento de los procesos de ejecución y de solicitud y liberación de desembolsos.
- 3.12 **Estados Financieros Auditados (EFA) e informes semestrales de revisión posterior de las adquisiciones y contrataciones y los desembolsos.** Informes anuales y semestrales serán emitidos por una empresa independiente de auditoría aceptada por el Banco.

## **Anexo I**

Este anexo fue extraido por ser confidencial.

**MATRIZ DE RESULTADOS**

Producto/Resultado	Base	Años				Meta
		2010	2011	2012	2013	
COMPONENTE I: GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRADA						
Subcomponente 1: PERFECCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA						
Producto						
Modelo de gestión de estudios económico-fiscales de la SEFAZ/PI y la SEPLAN, implantado	Desconocimiento del potencial de recaudación del ICMS				Informe generado por la herramienta de la metodología de estudios económico-fiscales que informa sobre el potencial de recaudación del Estado	Informe generado por la herramienta de la metodología de estudios económico-fiscales que informa sobre el potencial de recaudación del Estado
Resultado						
Aumento del número de acciones de inspección y recaudación planificadas provenientes de estudios económico-fiscales (EEF)	Porcentaje nulo de acciones de inspección y recaudación planificadas provenientes de EEF				El 70% de las acciones de inspección y recaudación, planificadas provenien de EEF	El 70% de las acciones de inspección y recaudación, planificadas provienen de estudios económico-fiscales
COMPONENTE II: ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y CONTENSIO SO FISCAL						
Subcomponente 3: AUMENTO DE LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA DE LA GESTIÓN TRIBUTARIA						
Producto						
Modelo de planificación de la acción fiscal (Data Warehouse), implantado	Se realizó el seguimiento de 500 contribuyentes				Informes del SIAT que corroboran el seguimiento de por lo menos 1.000 contribuyentes	Informes del SIAT que corroboran el seguimiento de por lo menos 1.000 contribuyentes
Resultado						
Aumento del nivel de recaudación proveniente de los puestos fiscales de tránsito de mercancías	La recaudación proveniente de los puestos fiscales ascendió a R\$116,9 millones		Incremento de R\$3,51 millones	Incremento de R\$7,02 millones	Incremento de R\$11,69 millones	Incremento de R\$11,69 millones en relación con el año base
Subcomponente 4: PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL REGISTRO DE CONTRIBUYENTES E IMPLEMENNTACIÓN DEL SISTEMA PÚBLICO DE CONTABILIDAD DIGITAL (SPED)						
Productos						
Implementación y mantenimiento del Registro Sincronizado	Las empresas realizan registros en forma	30 empresas que participan	Ninguna empresa realiza			Ninguna empresa realiza registros en forma

Producto/Resultado	Base	Años				Meta
		2010	2011	2012	2013	
	presencial	del SPED-Fiscal	registros en forma presencial			presencial
Sistema Público de Contabilidad Digital (SPED) implantado en las áreas fiscal, contable y de factura fiscal electrónica	14 empresas participaron en la prueba del SPED-Fiscal		40 empresas participan en el SPED-Fiscal	50 empresas participan en el SPED-Fiscal	100 empresas participan en el SPED Fiscal	100 empresas participan en el SPED-Fiscal
<b>Resultados</b>						
Reducción del tiempo promedio necesario para el registro de una nueva empresa	Tiempo promedio necesario para la habilitación de empresas, 60 días				Reducción a 5 días en el tiempo promedio de registro de empresas	Reducción a 5 días en el tiempo promedio de registro
Aumento del número de auditorías realizadas electrónicamente	Ninguna auditoría realizada electrónicamente				Mínimo de 100 auditorías realizadas electrónicamente	Mínimo de 100 auditorías realizadas de forma electrónica
<b>Subcomponente 5: AUMENTO DE LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA DE LA GESTIÓN DEL CONTENCIOSO FISCAL</b>						
<b>Producto</b>						
Proceso sistemático implantado para lograr una mayor efectividad en el rescate del crédito fiscal y optimizar las rutinas administrativas (PGE)	Informes preparados en forma manual			Informes emitidos por el sistema en tiempo real		Informes sobre información gerencial emitidos por el sistema en tiempo real
<b>Resultado</b>						
Aumento de la recuperación de créditos fiscales y no fiscales	Recuperó el 0,55% de los créditos inscritos en la deuda activa			Recuperación del 2%	Recuperación del 5%	Recuperación del 5% de los créditos fiscales
<b>COMPONENTE III: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y PATRIMONIAL Y CONTROLES INTERNOS</b>						
<b>Subcomponente 6: AUMENTO DE LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA DE LA GESTIÓN FINANCIERA</b>						
<b>Productos</b>						
Modelo de funcionamiento de la ejecución presupuestaria, financiera y contable	Informes gerenciales preparados en forma manual			Informe gerencial en tiempo real		Informe gerencial de incongruencias en la programación financiera y contable emitido por el sistema en tiempo real
Implementación de un modelo de gestión del control interno	33 núcleos de control interno establecidos	52 núcleos de control interno establecidos	72 núcleos de control interno establecidos	92 núcleos de control interno establecidos	112 núcleos de control interno establecidos	112 núcleos de control interno establecidos



Producto/Resultado	Base	Años				Meta
		2010	2011	2012	2013	
Resultados						
Reducción de la discrepancia entre el valor estimado de los bonos de liquidación de deuda y el valor pagado	La variación en la relación entre los bonos de liquidación de deuda estimados y realizados fue de 105,33 %				Reducción de la relación entre los pagos de bonos de liquidación de deuda estimados y realizados, al 10%	Reducción de la relación entre los pagos de bonos de liquidación de deuda estimados y realizados, al 10%
Reducción de las divergencias entre el pago programado y el ejecutado	516 casos de divergencias			258 casos de divergencias	120 casos de divergencias	Reducción de las divergencias entre el pago programado y el pago ejecutado de 516 a 120
Reducción del volumen de recursos de convenios federales devueltos	Recursos promedio de convenios federales devueltos por valor de R\$6,0 millones		Reducción del volumen de recursos a R\$4,0 millones	Reducción del volumen de recursos R\$3,0 millones	Reducción del volumen de recursos a R\$2,0 millones	Reducción del volumen de recursos de convenios federales devueltos a R\$2,0 millones o menos
COMPONENTE IV: GESTIÓN DE RECURSOS ESTRATÉGICOS						
Subcomponente 8: PERFECCIONAMIENTO DE LOS MECANISMOS DE TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN CON LA SOCIEDAD						
Producto						
Modelo de servicio de las agencias del interior, perfeccionado y ampliado	12 agencias-polo establecidas en 2008		17 agencias-polo establecidas	22 agencias-polo establecidas	35 agencias-polo establecidas	35 agencias-polo establecidas
Resultados						
Reducción del plazo de emisión de certificados negativos de las agencias-polo del interior, perfeccionado y ampliado	Plazo de emisión de certificados negativos, 5 días				Reducción del plazo de emisión de certificados negativos de 5 días a tiempo real	Emisión de certificados negativos en tiempo real
Incremento del cumplimiento de actividades previstas en el plan de acción	El cumplimiento de las actividades previstas en el plan de acción fue del 50%			Incremento del cumplimiento de 100%		Incremento del cumplimiento de actividades previstas en el plan de acción del 50% al 100%

Producto/Resultado	Base	Años				Meta
		2010	2011	2012	2013	
<b>Subcomponente 9: MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN TECNOLÓGICA Y PERFECCIONAMIENTO DE LOS MECANISMOS DE TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN CON LA SOCIEDAD</b>						
<b>Producto</b>						
Infraestructura de red interna y de larga distancia adecuada a las necesidades de la SEFAZ	Existencia de 52 enlaces en 2008 con una velocidad mínima de 64 Kbps		57 enlaces disponibles	62 enlaces disponibles	75 Enlaces disponibles	Aumento del número de enlaces de 52 a 75 puntos con una velocidad mínima de 256 Kbps
<b>Resultado</b>						
Incremento del número de servicios ofrecidos a los contribuyentes a través de Internet	5 servicios ofrecidos a los contribuyentes a través de Internet		7 servicios ofrecidos	10 servicios ofrecidos		Incremento de 5 a 10 del número de servicios al contribuyente ofrecidos a través de Internet
Notas: 1. La matriz de indicadores muestra los valores de la línea de base, los valores anuales esperados y las metas de cada indicador. 2. Los productos y resultados se agrupan juntos para facilitar el seguimiento del desempeño del componente. 3. La columna de la derecha puede ser usada para describir el producto/los resultados, la elección del indicador u otras notas explicativas. 4. En el anexo/sección de resultados, esta matriz se complementará con un detalle de los acuerdos (institucional, responsabilidades, reglas operativas, términos de referencia, contratación de consultores, presupuesto) que indicará de qué modo los datos serán recopilados, verificados, analizados e informados al Banco.						

**PLAN DE ADQUISICIONES – CUADRO RESUMEN**

Nº de referencia	Descripción del contrato y costo estimado de la adquisición	Método de adquisición	Revisión (previa o posterior)	Fuente de financiamiento y porcentaje		Precalificación (Sí /No)	Fechas estimadas		Situación (Pendiente [P], en proceso, adjudicado, cancelado)
				BID %	Local / Otro %		Publicación del anuncio específico de adquisición	Terminación del contrato	
A	BIENES								
1	Equipos para servidores Costo estimado: US\$295.000	RP	Previa	90	10	No	2º trim. 2010	4º trim. 2010	P
2	Equipos para conectividad Costo estimado: US\$37.000	RP	Posterior	90	10	No	2º trim. 2010	4º trim. 2010	P
3	Almacenamiento Costo estimado: US\$654.000	RP	Previa	90	10	No	2º trim. 2010	4º trim. 2010	P
4	Licencias (Oracle) Costo estimado: US\$1.346.000	AE	Previa	90	10	No	2º trim. 2010	4º trim. 2010	P
5	Herramientas de apoyo a las metodologías de gestión de TIC Costo estimado: US\$105.000	RP	Posterior	100	0	No	2º trim. 2010	4º trim. 2010	P
6	Central y ramales telefónicos Costo estimado: US\$7.000	BID CP	Posterior	100	0	No	2º trim. 2010	3er. trim. 2010	P
7	Ruteador concentrador y de punta Costo estimado: US\$167.000	RP	Posterior	100	0	No	2º trim. 2010	4º trim. 2010	P
8	Switch Costo estimado: US\$52.000	RP	Posterior	100	0	No	2º trim. 2010	4º trim. 2010	P

N° de referencia	Descripción del contrato y costo estimado de la adquisición	Método de adquisición	Revisión (previa o posterior)	Fuente de financiamiento y porcentaje		Precalificación (Sí /No)	Fechas estimadas		Situación (Pendiente [P], en proceso, adjudicado, cancelado)
				BID %	Local / Otro %		Publicación del anuncio específico de adquisición	Terminación del contrato	
9	<i>No-Breaks</i> , respaldo para CPU e impresoras láser Costo estimado: US\$281.000	<b>RP</b>	Previa	100	0	No	2° trim. 2010	4° trim. 2010	P
10	Equipos para voz sobre IP (VoIP) Costo estimado: US\$26.000	BID CP	Posterior	100	0	No	2° trim. 2010	4° trim. 2010	P
11	Computadoras para usuarios Costo estimado: US\$670.000	<b>AE</b>	Previa	100	0	No	2° trim. 2010	4° trim. 2010	P
12	<i>Firewall</i> Costo estimado: US\$18.000	BID CP	Posterior	100	0	No	2° trim. 2010	4° trim. 2010	P
13	Generadores de 75 Kwa Costo estimado: US\$366.000	<b>RP</b>	Previa	100	0	No	2° trim. 2010	4° trim. 2010	P
14	Computadora portátil ( <i>notebook</i> ) Costo estimado: US\$243.000	<b>AE</b>	Previa	100	0	No	2° trim. 2010	4° trim. 2010	P
15	Muebles: mesa con cajonera, sillas, estación de trabajo, archivos, colchones Costo estimado: US\$369.000	<b>AE</b>	Previa	100	0	No	3er. trim. 2010	1er. trim. 2011	P
16	Recursos multimedia: Proyector, cámaras fotográficas, grabadores, equipos para radio ambiental, fax, pantalla interactiva Costo estimado: US\$17.000	<b>AE</b>	Posterior	100	0	No	3er. trim. 2010	1er. trim. 2011	P
17	Sistema de seguimiento electrónico por CCTV Costo estimado: US\$113.000	<b>AE</b>	Posterior	100	0	No	3er. trim. 2010	1er. trim. 2011	P

N° de referencia	Descripción del contrato y costo estimado de la adquisición	Método de adquisición	Revisión (previa o posterior)	Fuente de financiamiento y porcentaje		Precalificación (Sí /No)	Fechas estimadas		Situación (Pendiente [P], en proceso, adjudicado, cancelado)
				BID %	Local / Otro %		Publicación del anuncio específico de adquisición	Terminación del contrato	
18	Sistemas de pesaje y soluciones en informática industrial Costo estimado: US\$395.000	<b>AE</b>	Prevía	100	0	No	3er. trim. 2010	1er. trim. 2011	P
19	Vehículos de paseo con motor 1.8, 4 puertas, aire acondicionado, levanta vidrios eléctrico, dirección hidráulica y traba puertas eléctrico Costo estimado: US\$62.000	<b>RP</b>	Posterior	100	0	No	2° trim. 2010	4° trim. 2010	P
20	Vehículos del tipo camioneta con aire acondicionado y doble cabina Costo estimado: US\$1.204.000	<b>RP</b>	Prevía	100	0	No	2° trim. 2010	4° trim. 2010	P
21	Estación fiscal móvil del tipo <i>van</i> Costo estimado: US\$172.000	<b>AE</b>	Posterior	100	0	No	2° trim. 2010	4° trim. 2010	P
22	Programa informático I 2 Costo estimado: US\$89.000	BID CP	Posterior	100	0	No	1er. trim. 2010	3er. trim. 2010	P
23	Implementación de un sistema de Gestión Electrónica de Datos (GED) Costo estimado: US\$434.000	<b>AE</b>	Prevía	100	0	No	3er. trim. 2010	4° trim. 2012	P
24	Máquina ensobradora Costo estimado: US\$68.000	<b>AE</b>	Posterior	100	0	No	1er. trim. 2010	3er. trim. 2010	P

Nº de referencia	Descripción del contrato y costo estimado de la adquisición	Método de adquisición	Revisión (previa o posterior)	Fuente de financiamiento y porcentaje		Precalificación (Sí /No)	Fechas estimadas		Situación (Pendiente, en proceso, adjudicado, cancelado)
				BID %	Local / Otro %		Publicación del anuncio específico de adquisición	Terminación del contrato	
B	OBRAS								
1	Reformas: predio de UNITEC, sede central y garita de seguridad Costo estimado: US\$66.000	BID CP	Posterior	100	0	No	1er. trim. 2010	3er. trim. 2011	P
2	Sala cofre Costo estimado: US\$1.508.000	BID LPN	Prevía	100	0	No	2º trim. 2010	2º trim. 2012	P
3	Instalación de punto de red Costo estimado: US\$78.000	BID CP	Posterior	100	0	No	4º trim. 2010	4º trim. 2011	P
4	Reforma y ampliación de dos estaciones fiscales Costo estimado: US\$331.000	BID CP	Prevía	100	0	No	2º trim. 2010	2º trim. 2012	P
5	Reformas en las agencias de atención al público Costo estimado: US\$165.000	BID CP	Posterior	100	0	No	2º trim. 2010	2º trim. 2012	P
6	Adquisición e instalación de ascensor en la ESAFAZ Costo estimado: US\$78.000	BID CP	Posterior	100	0	No	2º trim. 2010	3er. trim. 2010	P

Nº de referencia	Descripción del contrato y costo estimado de la adquisición	Método de adquisición	Revisión (previa o posterior)	Fuente de financiamiento y porcentaje		Precalificación (Sí /No)	Fechas estimadas		Situación (Pendiente, en proceso, adjudicado, cancelado)
				BID %	Local / Otro %		Publicación del anuncio específico de adquisición	Terminación del contrato	
C	SERVICIOS NO RELACIONADOS CON CONSULTORÍA								
1	Pasajes aéreos Costo estimado: US\$40.000	REG PR	Posterior	100	0	No	1er. trim. 2010	4º trim. 2013	P
2	Esquema y profundización del SPED y certificación digital Costo estimado: US\$2.000	BID CP	Posterior	90	10	No	3er. trim. 2010	1er. trim. 2011	P
3	Introducción y seguimiento del PITI Costo estimado: US\$6.000	BID CP	Posterior	100	0	No	4º trim. 2010	2º trim. 2011	P
4	Capacitación en metodologías de gestión de TIC y en tecnologías de desarrollo Costo estimado: US\$327.000	BID LPN	Previa	100	0	No	4º trim. 2010	2º trim. 2011	P
5	Estadística (GIEF) Costo estimado: US\$12.000	BID CP	Posterior	100	0	No	4º trim. 2010	2º trim. 2011	P
6	Capacitación en programa informático estadístico (GIEF) Costo estimado: US\$12.000	BID CP	Posterior	100	0	No	4º trim. 2010	2º trim. 2011	P
7	Capacitación en voz sobre IP (VoIP) Costo estimado: US\$15.000	BID CP	Posterior	100	0	No	4º trim. 2010	2º trim. 2011	P
8	Capacitación en calidad de servicio (QoS) Costo estimado: US\$15.000	BID CP	Posterior	100	0	No	4º trim. 2010	2º trim. 2011	P

N° de referencia	Descripción del contrato y costo estimado de la adquisición	Método de adquisición	Revisión (previa o posterior)	Fuente de financiamiento y porcentaje		Precalificación (Sí /No)	Fechas estimadas		Situación (Pendiente, en proceso, adjudicado, cancelado)
				BID %	Local / Otro %		Publicación del anuncio específico de adquisición	Terminación del contrato	
9	Capacitación sobre <i>firewall</i> - CISCO Costo estimado: US\$8.000	BID CP	Posterior	100	0	No	4° trim. 2010	2° trim. 2011	P
10	Curso básico y avanzado de certificación digital Costo estimado: US\$14.000	BID CP	Posterior	100	0	No	4° trim. 2010	2° trim. 2011	P
11	Comunicación organizacional Costo estimado: US\$4.000	BID CP	Posterior	100	0	No	3er. trim. 2010	1er. trim. 2011	P
12	Curso de asesoramiento de prensa Costo estimado: US\$4.000	BID CP	Posterior	100	0	No	3er. trim. 2010	1er. trim. 2011	P
13	Corel y Photoshop Costo estimado: US\$1.000	BID CP	Posterior	100	0	No	3er. trim. 2010	1er. trim. 2011	P
14	Curso de gestión presupuestaria Costo estimado: US\$6.000	BID CD	Posterior	100	0	No	4° trim. 2010	2° trim. 2011	P
15	Cursos de planificación y ejecución presupuestaria y financiera Costo estimado: US\$12.000	BID CD	Posterior	100	0	No	4° trim. 2010	2° trim. 2011	P
16	Informática básica Costo estimado: US\$2.000	BID CD	Posterior	100	0	No	3er. trim. 2010	3er. trim. 2011	P
17	Legislación del ICMS Costo estimado: US\$9.000	BID CD	Posterior	100	0	No	3er. trim. 2010	3er. trim. 2011	P
18	Nuevas tecnologías aplicadas al tránsito de mercancías Costo estimado: US\$3.000	BID CD	Posterior	100	0	No	4° trim. 2010	2° trim. 2011	P



N° de referencia	Descripción del contrato y costo estimado de la adquisición	Método de adquisición	Revisión (previa o posterior)	Fuente de financiamiento y porcentaje		Precalificación (Sí /No)	Fechas estimadas		Situación (Pendiente, en proceso, adjudicado, cancelado)
				BID %	Local / Otro %		Publicación del anuncio específico de adquisición	Terminación del contrato	
19	Herramientas aplicadas al nuevo modelo de fiscalización del tránsito Costo estimado: US\$3.000	BID CD	Posterior	100	0	No	4° trim. 2010	2° trim. 2011	P
20	Capacitación en inteligencia fiscal Costo estimado: US\$5.000	BID CD	Posterior	100	0	No	2° trim. 2010	2° trim. 2011	P
21	Gestión y evaluación de proyectos Costo estimado: US\$10.000	BID CD	Posterior	50	50	No	4° trim. 2010	2° trim. 2011	P
22	Seguimiento e indicadores de desempeño Costo estimado: US\$10.000	BID CD	Posterior	50	50	No	4° trim. 2010	2° trim. 2011	P

N° de referencia	Descripción del contrato y costo estimado de la adquisición	Método de adquisición	Revisión (previa o posterior)	Fuente de financiamiento y porcentaje		Precalificación (Sí /No)	Fechas estimadas		Situación (Pendiente, en proceso, adjudicado, cancelado)
				BID %	Local / Otro %		Publicación del anuncio específico de adquisición	Terminación del contrato	
D	SERVICIOS DE CONSULTORÍA								
1	Consultoría para el desarrollo de aplicativos para el SPED - NF-e y certificados digitales Costo estimado: US\$69.000	BID SBMC	Posterior	90	10	No	1ER. TRIM. 2010	4º trim. 2010	P
2	Definición, desarrollo e implementación del PITI Costo estimado: US\$157.000	BID SBCC	Posterior	100	0	No	2º trim. 2010	2º trim. 2011	P
3	Implementación de las metodologías de gestión de TIC, incluidas la capacitación y certificaciones Costo estimado: US\$287.000	BID SBCC	Previa	100	0	No	2º trim. 2010	2º trim. 2011	P
4	Implementación de telefonía IP Costo estimado: US\$9.000	BID SBMC	Posterior	100	0	No	2º trim. 2010	1er. trim. 2011	P
5	Seguridad de la información Costo estimado: US\$16.000	BID SBMC	Posterior	100	0	No	2º trim. 2010	1er. trim. 2011	P
6	Implementación de <i>firewall</i> – CISCO Costo estimado: US\$5.000	BID SBMC	Posterior	100	0	No	2º trim. 2010	1er. trim. 2011	P
7	Certificación digital Costo estimado: US\$19.000	BID SBMC	Posterior	100	0	No	2º trim. 2010	3er. trim. 2011	P
8	Rediseño de procesos Costo estimado: US\$244.000	BID SBCC	Previa	100	0	No	2º trim. 2010	4º trim. 2011	P

N° de referencia	Descripción del contrato y costo estimado de la adquisición	Método de adquisición	Revisión (previa o posterior)	Fuente de financiamiento y porcentaje		Precalificación (Sí /No)	Fechas estimadas		Situación (Pendiente, en proceso, adjudicado, cancelado)
				BID %	Local / Otro %		Publicación del anuncio específico de adquisición	Terminación del contrato	
9	Instalación de radio ambiental Costo estimado: US\$13.000	BID SBMC	Posterior	100	0	No	2° trim. 2010	4° trim. 2010	P
10	Consultoría en comunicación organizacional Costo estimado: US\$11.000	BID SBMC	Posterior	100	0	No	2° trim. 2010	4° trim. 2010	P
11	Desarrollo de los módulos de control de calidad de la inspección y de los informes de productividad fiscal en el SIAT Costo estimado: US\$47.000	BID SBMC	Posterior	100	0	No	2° trim. 2010	4° trim. 2011	P
12	Apoyo en la definición del modelo de planificación de la acción fiscal Costo estimado: US\$38.000	BID SBMC	Posterior	100	0	No	2° trim. 2010	2° trim. 2011	P
13	Desarrollo de <i>data warehouse</i> Costo estimado: US\$110.000	BID SBCC	Posterior	100	0	No	2° trim. 2010	4° trim. 2011	P
14	Personalizar el sistema del IPVA en el SIAT Costo estimado: US\$9.000	BID SBMC	Posterior	100	0	No	3er. trim. 2010	2° trim. 2011	P
15	Consultoría para reestructurar el plan de cuentas Costo estimado: US\$9.000	BID SBMC	Posterior	100	0	No	3er. trim. 2010	1er. trim. 2011	P
16	Consultoría sobre costos públicos Costo estimado: US\$33.000	BID SBMC	Posterior	100	0	No	3er. trim. 2010	1er. trim. 2012	P

N° de referencia	Descripción del contrato y costo estimado de la adquisición	Método de adquisición	Revisión (previa o posterior)	Fuente de financiamiento y porcentaje		Precalificación (Sí /No)	Fechas estimadas		Situación (Pendiente, en proceso, adjudicado, cancelado)
				BID %	Local / Otro %		Publicación del anuncio específico de adquisición	Terminación del contrato	
17	Desarrollo de sistema de contabilidad Costo estimado: US\$248.000	BID SBCC	Prevía	100	0	No	3er. trim. 2010	3er. trim. 2012	P
18	Consultoría para producción de material didáctico Costo estimado: US\$23.000	BID SBMC	Posterior	100	0	No	1er. trim. 2010	4° trim. 2010	P
19	Consultoría sobre el modelo de asistencia/servicio Costo estimado: US\$6.000	BID SBMC	Posterior	100	0	No	3er. trim. 2010	1er. trim. 2011	P
20	Implementación y desarrollo de EAD Costo estimado: US\$56.000	BID SBMC	Posterior	100	0	No	1er. trim. 2010	3er. trim. 2010	P
21	Preparación del Código de ética Costo estimado: US\$10.000	BID SBMC	Posterior	100	0	No	3er. trim. 2010	1er. trim. 2011	P

AE – Anuncio por vía electrónica

CP – Comparación de precios

CD – Contratación directa

LPN – Licitación pública nacional

REGPR – Registro de precios

RP – Registro de precios

SBCC – Selección basada en la calidad y el costo

SBMC – Selección basada en el menor costo

**NOTA: 1 US\$ = R\$ 1,91 AL 05/06/2009**