

Línea de Crédito Condicional Programa de Apoyo a la Gestión e Integración de los Fiscos en Brasil PROFISCO I (BR-X1005)

Préstamos contemplados en este PCR:

BR-L1236 - 2232/OC-BR – Minas Gerais (MG)
BR-L1239 - 2307/OC-BR – Rio de Janeiro (RJ)
BR-L1235 - 2327/OC-BR – Mato Grosso do Sul (MS)
BR-L1238 - 2308/OC-BR – Piauí (PI)
BR-L1202 - 2304/OC-BR – Maranhão (MA)
BR-L1165 - 2151/OC-BR – Pernambuco (PE)
BR-L1207 - 2148/OC-BR – Rio Grande do Norte (RN)

Informe de Terminación de Proyecto (PCR)

Equipos de Proyectos Originales: Jefes de Equipos: Gerardo Reyes-Tagle (ICF/FMM), Luiz Villela (ICF/FMM), Marcio Cracel (ICF/FMM), Maria de Fatima Cartaxo (FMM/CDR), Ana Lucia Dezolt (FMM/CDR) y Patricia Bakaj (FMM/CDR).

Miembros de los Equipos: Maria Cristina McDowell (FMM/CDR), Aderbal Curvelo y Ernesto Jeger (FMM/CDR). Abogados: Bernadete Buchsbaum y Teresa Maurea Faria (LEG/SGO). Fiduciarios: Roberto Monteverde y Fernando Glasman (CSC/CDR). Consultores: Luciana Pimentel, Lilia Dobin, Flávio Galvão y Eugenio Lira.

Equipo del PCR: José Tostes (FMM/CDR) Jefe de Equipo, Cristina MacDowell (FMM/CDR), Patricia Bakaj (FMM/CDR), Ana Lucia Dezolt (FMM/CDR), Andrés Munoz (FMM/CDR), Santiago Schneider y Karina Díaz (FMP/CDR); Guillermo Eschoyez (LEG/SGO); Ariel Zaltsman (IFD/FMM), Rosangela Bando Grana y Leopoldo Laborda Castillo (SPD/SDV); y Marcio Cracel (Consultor).

Índice

ENLACES ELECTRÓNICOS	i
ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ii
I. RESUMEN EJECUTIVO	5
II. INTRODUCCIÓN	9
A. Antecedentes	9
B. Contribución de los 7 proyectos al objetivo general integración de los fiscos	11
1. Relevancia de los productos al logro del objetivo.	11
2. Evidencia de la contribución de los 7 proyectos al objetivo integración de los fiscos.....	15
III. CRITERIOS CENTRALES	16
A. Relevancia.....	16
1 Alineación del programa con las necesidades de desarrollo del país	16
2. Alineación Estratégica	16
3. Relevancia del Diseño.....	17
B. Efectividad.....	22
1. Descripción de los objetivos de desarrollo de los 7 proyectos	22
2. Resultados alcanzados	22
3. Análisis Contrafactual.....	24
4. Resultados imprevistos.	29
C. Eficiencia	29
D. Sostenibilidad	31
1. Aspectos Generales de la Sostenibilidad	31
2. Impactos macroeconómicos (vale para los 7 estados).	32
3. Insuficiencia de capacidad institucional	32
4. Cambios políticos	33
5. Descontinuación de modelos de gestión novedosos	33
6. Insuficiencia de recursos para perfeccionar o mantener sistemas y equipamientos de Tecnología de la Información.	33
7. Descontinuación de los programas de capacitación.	34
8. Descontinuación de los modelos de recursos humanos por competencia.	34
9. Salvaguardias Ambientales y Sociales	34
E. Clasificación Total	35
IV. CRITERIOS NO CENTRALES	36
A. Desempeño del Banco (Aplica para los 7 estados).....	36
B. Desempeño del ejecutor (Aplica para los 7 estados)	36
V. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES (APLICA PARA LOS 7 ESTADOS).....	37

VI. ANEXOS	41
Anexo I – Descripción de los Productos Complementarios	41
Anexo II - Descripción de los Proyectos de los Estados.....	44
1. Proyecto de Minas Gerais.	44
2. Proyecto de Rio de Janeiro.	45
3. Proyecto de Mato Grosso do Sul.	46
4. Proyecto de Piauí.	47
5. Proyecto de Maranhão.	48
6. Proyecto de Pernambuco.	48
7. Proyecto de Rio Grande do Norte.	49
Anexo III - Relevancia: Contribución de los Proyectos a las Políticas	51
1. Proyecto de Minas Gerais (Planes Plurianuales de los Estados—PPA)	51
2. Proyecto de Rio de Janeiro (PPA)	52
3. Proyecto de Mato Grosso do Sul (PPA)	52
4. Proyecto de Piauí (PPA).....	53
5. Proyecto de Maranhão (PPA).....	53
6. Proyecto de Pernambuco (PPA).....	54
7. Proyecto de Rio Grande do Norte (PPA)	55
Anexo IV – Descripción de la Lógica Vertical para Cada Estado	57
1. Proyecto de Minas Gerais.	57
2. Proyecto de Rio de Janeiro	58
3. Proyecto de Mato Grosso do Sul.....	59
4. Proyecto de Piauí	61
5. Proyecto de Maranhão	62
6. Proyecto de Pernambuco	64
7. Proyecto de Rio Grande do Norte	65
Anexo V - Indicadores de resultado y de producto y cambios a la matriz.....	67
1. Proyecto de Minas Gerais.	67
2. Proyecto de Rio de Janeiro	72
3. Proyecto de Mato Grosso do Sul.....	77
4. Proyecto de Piauí.	80
5. Proyecto de Maranhão.	84
6. Proyecto de Pernambuco.	87
7. Proyecto de Rio Grande do Norte.	93
Anexo VI - Análisis Contrafactual.....	96
Anexo VII - Bibliografía	98

Bibliografía asociada a la atribución de resultados	98
Bibliografía sobre la relación costo / recaudación de las administraciones tributarias.....	99
Bibliografía sobre los beneficios de la Factura Electrónica.	99
Anexo VIII - Análisis económico por estado.....	101
1. Proyecto de Minas Gerais	101
2. Proyecto de Rio de Janeiro.	103
3. Proyecto de Mato Grosso do Sul.....	103
4. Proyecto de Piauí.....	104
5. Proyecto de Maranhão.....	105
6. Proyecto de Pernambuco.....	105
7. Proyecto de Rio Grande do Norte.....	106
Anexo IX - Desempeño del Ejecutor	108
1. Minas Gerais	108
2. Rio de Janeiro	109
3. Mato Grosso do Sul.....	111
4. Piauí	112
5. Maranhão	114
6. Pernambuco	115
7. Rio Grande do Norte	117
Anexo X – Información de los Ejecutores	119
Anexo XI – Propuesta para un Único PCR de la CCLIP PROFISCO de Brasil	121
Anexo XII – Cuadro de Costos de los Proyectos	123
ANEXO XIII - Situación de los Proyectos del CCLIP PROFISCO	128
ANEXO IV - Matriz de Resultados en la aprobación, 60 de la elegibilidad, y al final	129
1. Estado de Minas Gerais.....	129
2. Estado de Rio de Janeiro.....	132
3. Estado de Mato Grosso do Sul	133
4. Estado de Piauí	134
5. Estado de Maranhão.....	136
6. Estado de Pernambuco	138
7. Estado de Rio Grande do Norte.....	140
ANEXO XV - INFORMACIÓN BÁSICA DE LOS PROYECTOS	141
5. Minas Gerais	141
6. Rio de Janeiro	142
7. Mato Grosso do Sul.....	143
8. Piauí	144

9. Maranhão	146
10. Pernambuco	147
11. Rio Grande do Norte	148
Anexo XVI – Explicación sobre los indicadores de resultados no alcanzados.....	151

ENLACES ELECTRÓNICOS

1. Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM)
[Estado de Minas Gerais](#)
[Estado do Rio de Janeiro](#)
[Estado do Mato Grosso do Sul](#)
[Estado do Piauí](#)
[Estado do Maranhão](#)
[Estado de Pernambuco](#)
[Estado do Rio Grande do Norte](#)
2. Cambios en la Matriz de Resultados
[Estado de Minas Gerais](#)
[Estado do Rio de Janeiro](#)
[Estado do Mato Grosso do Sul](#)
[Estado do Piauí](#)
[Estado do Maranhão](#)
[Estado de Pernambuco](#)
[Estado de Rio Grande do Norte](#)
3. Versión Final del Informe de Seguimiento del Progreso (PMR)
[Estado de Minas Gerais](#)
[Estado do Rio de Janeiro](#)
[Estado do Mato Grosso do Sul](#)
[Estado do Piauí](#)
[Estado do Maranhão](#)
[Estado de Pernambuco](#)
[Estado do Rio Grande Norte](#)
4. Checklists del Informe de Terminación del Proyecto (PCR)
[Estado de Minas Gerais](#)
[Estado do Rio de Janeiro](#)
[Estado do Mato Grosso do Sul](#)
[Estado do Piauí](#)
[Estado do Maranhão](#)
[Estado de Pernambuco](#)
[Estado do Rio Grande do Norte](#)
5. Acta de los seminarios de cierre de los proyectos
[Estado de Minas Gerais](#)
[Estado do Rio de Janeiro](#)
[Estado do Mato Grosso do Sul](#)
[Estado do Piauí](#)
[Estado do Maranhão](#)
[Estado de Pernambuco](#)

ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

AC	Acre
AM	Amazonas
AP	Amapá
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CBA	<i>Cost Benefit Analysis</i>
CCLIP	Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión
COGEF	Comité de Gestión Hacendaria
COMP	Componentes
CONFAZ	Consejo Nacional de Política de Hacienda
CT-e	Conocimiento de Transporte Electrónico
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo
DPP	Documento de Propuesta de Préstamo
EAD	Enseñanza a Distancia
EE	Evaluación Económica del Proyecto
ET	Especificación Técnica
FE	Factura Electrónica (FE)
FMM	División de Gestión Fiscal
GRP	Gestión de Riesgos en Proyectos
ICF	Departamento de Capacidad Institucional y Finanzas
ICMS	Impuesto sobre Circulación de Mercancías
MA	Maranhão
MDF-e	Manifiesto Electrónico de Documentos Fiscales
MG	Minas Gerais
MH	Ministerio de Hacienda
MR	Marco de Resultado
MS	Mato Grosso do Sul
NF-e	Nota Fiscal Electrónica
NFC-e	Nota Fiscal Electrónica al Consumidos Final
NFS-e	Nota Fiscal de Servicios Electrónica
NT	Nota Técnica
OBE	Objetivos Específicos
PA	Plan de Adquisiciones
PAC	Programa de Aceleración del Crecimiento
PAE	Plan de Aceleración de la Ejecución
PAF	Programa de Ajuste Fiscal
PAI	Plan Anual de Inversiones
PC	Productos Complementarios
PCR	Informe de Terminación de Proyecto
PDL	Préstamo de Inversiones en función de resultados
PE	Pernambuco
PEM	Productos Emblemáticos
PI	Piauí
PIB	Producto Interno Bruto
PGE	Procuraduría General del Estado
PME	Plan de Monitoreo y Evaluación
PMR	Informe de Seguimiento del Progreso
PNAFE	Programa Nacional de Apoyo a la Administración del Fisco para los Estados Brasileños
PROFISCO	Programa de Apoyo a la Gestión e Integración de los Fiscos en Brasil

RCL	Ingresos Corrientes Netos
RFB	Receita Federal de Brasil
RJ	Río de Janeiro
RN	Río Grande del Norte
RO	Roraima
RS	Río Grande do Sul
SP	Sao Paulo
SEFAZ	Secretaría de Hacienda
SERPRO	Servicio Federal de Procesamiento de Datos
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SPD	División de Planeación Estratégica y Desarrollo Estratégico
SPED	Sistema Público de Escrituración Digital
STN	Secretaría del Tesoro Nacional
TCE	Tribunal de Cuentas del Estado
TDR	Términos de Referencia
TI	Tecnología de la Información
TIC	Tecnología de Información y Comunicación
TIR	Tasa Interna de Retorno
UCP	Unidad de Coordinación del Proyecto
VPN	Valor Presente Neto

Cuadro 1. Información Básica (montos en dólares americanos US\$)¹

NÚMERO DE PROYECTO	BR-L1236	BR-L1239	BR-L1235	BR-L1238	BR-L1202	BR-L1165	BR-L1207
TÍTULO:	Proyecto de Fortalecimiento Institucional para la Modernización de la Gestión Fiscal del Estado de Minas Gerais	Programa de Modernización de la Gestión Hacendaria del Estado del Río de Janeiro	Programa de Modernización de la Administración Tributaria, Financiera y Patrimonial del Estado de Mato Grosso do Sul	Proyecto de Desarrollo y Perfeccionamiento de la Gestión Fiscal del Estado de Piauí	Programa de Fortalecimiento de la Gestión Fiscal del Estado del Maranhão	Proyecto de Apoyo a la Modernización y Transparencia de la Gestión Fiscal del Estado de Pernambuco	Proyecto de Integración de la Modernización de la Administración Fiscal y Financiera del Río Grande del Norte
INSTRUMENTO DE PRÉSTAMO:	Inversión	Inversión	Inversión	Inversión	Inversión	Inversión	Inversión
PAÍS:	Brasil	Brasil	Brasil	Brasil	Brasil	Brasil	Brasil
PRESTATARIO:	Estado de Minas Gerais	Estado del Río de Janeiro	Estado de Mato Grosso do Sul	Estado de Piauí	Estado del Maranhão	Estado de Pernambuco	Estado del Río Grande do Norte
PRÉSTAMO (S):	2232/OC-BR	2307/OC-BR	2327/OC-BR	2308/OC-BR	2304/OC-BR	2151/OC-BR	2148/OC-BR
SECTOR/SUBSECTOR:	Reforma y Modernización Fiscal	Reforma y Modernización Fiscal	Reforma y Modernización Fiscal	Reforma y Modernización Fiscal	Reforma y Modernización Fiscal	Reforma y Modernización Fiscal	Reforma y Modernización Fiscal
FECHA DE APROBACIÓN DIRECTORIO:	16/11/ 2009	16/03/2010	04/06/2010	16/03/2010	04/03/2010	23/06/2009	11/06/2009
FECHA DE EFECTIVIDAD CONTRATO DE PRÉSTAMO:	26/02/2010	10/05/2010	29/10/2010	22/10/2010	29/09/2010	13/07/2010	24/04/2013
FECHA DE ELEGIBILIDAD PRIMER DESEMBOLSO:	13/05/2010	29/06/2010	17/12/2010	07/12/2010	21/02/2011	12/01/2011	30/07/2013
MONTO PRÉSTAMO (S)							
MONTO ORIGINAL:	40.000.000	19.759.050	12.000.000	16.951.000	13.200.000	15.000.000	7.000.000
MONTO ACTUAL:	40.000.000	19.759.050	12.000.000	16.951.000	13.200.000	15.000.000	7.000.000
CONTRAPORTE:	4.000.000	2.540.950	1.333.000	1.787.000	5.165.000	7.192.000	1.350.000
COSTO TOTAL DEL PROYECTO:	44.000.000	22.300.000	13.333.000	18.738.000	18.365.000	22.192.000	8.350.000
MESES DE EJECUCIÓN							
DESDE APROBACIÓN:	48	74	76	68	78	86	96
DESDE EFECTIVIDAD DEL CONTRATO:	45	72	72	61	72	74	45
PERIODOS DE DESEMBOLSO							
FECHA ORIGINAL DE DESEMBOLSO FINAL:	26/02/2012	10/05/2014	29/10/2014	22/10/2014	29/09/2014	13/06/2014	24/04/2017
FECHA ACTUAL DE DESEMBOLSO FINAL:	26/02/2014	10/05/2016	29/10/2016	22/10/2016	29/09/2016	13/06/2016	24/04/2017
EXTENSIÓN ACUMULATIVA (MESES) ² :	24	24	24	24	24	24	0
EXTENSIÓN ESPECIAL (MESES):	0	0	0	0	0	0	0
DESEMBOLSOS							
MONTO TOTAL DE DESEMBOLSOS A LA FECHA:	40.000.000	19.759.050	12.000.000	16.951.000	13.200.000	15.000.000	6.891.076
REDIRECCIONAMIENTO DE FONDOS	0	0	0	0	0	0	0
CLASIFICACIÓN EN EL PMR AL TÉRMINO	NA (PDL)	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio

¹ La información detallada de cada proyecto encontrase en el anexo XV

² La explicación sobre las extensiones se encuentra en la sección de [efectividad](#).

I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 Este PCR presenta un análisis del desempeño y los resultados de las siete primeras operaciones individuales de la Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión (CCLIP) del Programa de Apoyo a la Gestión e Integración de los Fiscos en Brasil (PROFISCO I) que se aprobaron con una DEM y realizaron su cierre operativo antes del 1 de enero de 2018. Estos siete proyectos individuales corresponden a los estados de Minas Gerais (MG), Rio de Janeiro (RJ), Mato Grosso do Sul (MS), Piauí (PI), Maranhão (MA), Pernambuco (PE), y Rio Grande del Norte (RN)³. Con anterioridad a estas siete operaciones, por no haberse aprobado sus proyectos con una matriz DEM, otros dos estados (Ceará y Pará) prepararon sus respectivos PCR en base a un formato y lineamientos diferentes⁴. Además, cabe mencionar que 4 de los 27 estados (Acre (AC), Amazonas (AM), Amapá (AP) y Roraima (RO)), a pesar de que sus proyectos fueron aprobados por el Banco, estos no fueron ejecutados debido a que no cumplieron con los requisitos de la Secretaría del Tesoro Nacional (STN) para contratación de préstamos. Este documento también incorpora una evaluación parcial de la contribución al objetivo general de la CCLIP, denominado integración de los fiscos. El [Anexo XIII](#) presenta un resumen del estatus de los 28 proyectos.
- 1.2 De acuerdo con el Informe ([Boletín de Finanzas de los Entes Subnacionales](#)) de la STN, el PROFISCO es considerado un programa de crédito de alta prioridad para el gobierno. Las operaciones del PROFISCO fueron clasificadas como excepcionales en el grupo de operaciones de crédito con garantía de la Unión (de acuerdo con una Resolución del Senado Federal)⁵ una vez que están alineadas con la estrategia del Gobierno Federal de modernización de la gestión de ingresos, financiera y patrimonial. Además, esto también se debe a su importancia para la estructura recaudatoria y en la mejora del gasto público de los estados y de la Unión. Por esto, el PROFISCO recibe autorización incondicional de la Unión, independiente de la clasificación de la situación fiscal de un estado en relación con su nivel de endeudamiento. A pesar de esta excepción, en cuanto al nivel de endeudamiento, los estados necesitan cumplir otros requisitos para recibir la autorización del gobierno federal para contratar préstamos. La priorización de los proyectos del PROFISCO I se dio con base en el orden de cumplimientos de los requerimientos exigidos por la Secretaría de Asuntos Internacionales (SEAIN) del Ministerio de Planificación.
- 1.3 La realización de un PCR conjunto para estas siete operaciones, que de acuerdo con las guías de PCR vigentes deberían haber preparado PCR individuales⁶, es producto de un acuerdo que alcanzaron IFD/FMM, VPC/CSC y SPD/SPD en junio de 2017. En virtud de este acuerdo, las operaciones de la línea que hasta entonces no contaran con un PCR reportarían a través de dos PCR conjuntos: el primero de ellos abarcaría las operaciones que cerraran hasta el 31 de diciembre de 2017, mientras que el segundo incluiría a todas las operaciones restantes. Esta decisión conjunta se basó en las siguientes

³ El PCR fue enviado al Ministerio de Hacienda, que es la contraparte del Banco para la CCLIP PROFISCO, el cual informó estar de acuerdo con el contenido del documento.

⁴ Correspondientes a la guía de PCR de 2006. [PCR CEARÁ](#) y [PCR PARÁ](#).

⁵ Resolución del Senado Federal N°43/2001, Art. 7º, párrafo 3º: Se excluyen de los límites de que trata las siguientes modalidades de operaciones de crédito: I - contratadas por los Estados y por los Municipios con la Unión, organismos multilaterales de crédito o instituciones oficiales federales de crédito o de fomento, con la finalidad de financiar proyectos de crédito inversión para la mejora de la administración de los ingresos y de la gestión fiscal, financiera y patrimonial, en el marco del programa propuesto por el Poder Ejecutivo Federal.

⁶ Esto es así, dado que tienen objetivos específicos e indicadores de resultados en muchos casos diferentes.

consideraciones: (i) el grado de logro del objetivo general de la CCLIP sólo podría evaluarse de manera conjunta; (ii) los resultados esperados más importantes y muchas de las actividades y productos de la línea de crédito son comunes a todas las operaciones; y (iii) los beneficios de las economías de escala y eficiencias de preparar dos PCR conjuntos en lugar de 22 individuales⁷.

- 1.4 A pesar de que los principales resultados esperados y las actividades y productos a través de los cuales procuraron alcanzarlos eran, en muy gran medida, comunes a las siete operaciones, en muchos casos los indicadores que se usaron para monitorearlos y evaluarlos fueron distintos. Por lo tanto, a los efectos de posibilitar un análisis conjunto, se identificaron tres áreas de resultados esperados principales, cinco tipos de “producto emblemático” y otros cinco de “producto complementario”, y se agrupó a la totalidad de los indicadores de resultado y de producto de las matrices de resultado individuales bajo una de esas áreas de resultado esperado o tipos de producto:

Cuadro 2. Estructura de la Evaluación

Áreas de resultados esperados	Productos	
	Emblemáticos	Complementarios
1. Aumentar de la recaudación 2. Mejora del gasto público 3. Mejora de los servicios a los ciudadanos	1. Sistema Público de Escrituración Digital (SPED) 2. Sistema de Control de Mercancías de Tránsito 3. Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) 4. Servicios de atención al contribuyente para el cumplimiento tributario 5. Actualización de la tecnología de la información y comunicación del estado	1. Contencioso Fiscal 2. Inteligencia Fiscal y Fiscalización de Establecimientos 3. Presupuesto, Tesorería, Deuda, Patrimonio y Control interno 4. Gestión Estratégica 5. Gestión de Personas

- 1.5 La información y el análisis que se presentan en las distintas secciones del cuerpo principal de este informe están organizados en torno a las tres áreas de resultado esperado y a los 10 tipos de productos recién mencionados. El detalle correspondiente a cada operación individual se puede encontrar en los Anexos de este documento y en los *checklists* de cada operación en particular.
- 1.6 De acuerdo con el Cuadro 3, de los 7 proyectos se destaca el de Minas Gerais que fue exitoso. Los otros 6 proyectos fueron clasificados como parcialmente exitosos (RJ, MS, PI, MA, PE y RN). Los resultados exitosos y parcialmente exitosos pueden ser atribuidos a que: (i) todos los proyectos formaron parte de una línea de crédito con una estructura de productos y resultados altamente relevantes para los estados, y que además sacaron provecho de las lecciones aprendidas del emblemático Programa Nacional de Apoyo a la Administración del Fisco para los Estados Brasileños (PNAFE), ejecutado en el periodo de 1997-2006; (ii) se utilizó una metodología común para la identificación de problemas y soluciones; (iii) los estados ya contaban con experiencia en ejecución de proyectos adquirida del PNAFE; (iv) el reconocimiento de la relevancia del proyecto, la determinación de los dirigentes y la dedicación de los funcionarios de los ejecutores fueron fundamentales para el alcance de los éxitos; y (v) el SPED fue un producto obligatorio para todos los estados, sin el cual la STN no permitiría que el proyecto fuera negociado.

⁷ Ver Anexo XI.

- 1.7 En cuanto a la contribución de los 7 proyectos al alcance del objetivo general de la línea CCLIP (integración de los fiscos), el equipo del PCR considera que la principal evidencia para medir la integración de los fiscos es a través de la integración de la información generada por el SPED que contempla: (i) la Nota Fiscal Electrónica (NF-e)⁸, (ii) el SPED Fiscal (Escritura Fiscal Digital) y (iii) el SPED Contable (Escritura Contable Digital). El SPED fue un producto obligatorio para todos los proyectos de la CCLIP, el cual contribuyó de forma preponderante para su implantación en los estados. En este sentido, es importante mencionar una [publicación](#) de la empresa pública de Servicio Federal de Procesamiento de Datos (SERPRO) que desarrolló la base de datos del SPED para el Gobierno Federal, que informa que los datos de todos los entes estatales están 100% integrados y disponibles en la base de datos nacional.

Cuadro 3. Clasificación General de los 7 proyectos

Estados	Criterios Centrales				Criterios no Centrales		Total
	Relevancia	Efectividad	Eficiencia	Sostenibilidad	Desempeño Banco	Desempeño Ejecutor	
Minas Gerais	Excelente	Satisfactoria	Excelente	Satisfactoria	Muy Satisfactorio	Muy Satisfactorio	Exitoso
Rio de Janeiro	Excelente	Parcialmente insatisfactoria	Excelente	Satisfactoria	Muy Satisfactorio	Muy Satisfactorio	Parcialmente Exitoso
Mato Grosso do Sul	Excelente	Parcialmente insatisfactoria	Excelente	Satisfactoria	Muy Satisfactorio	Muy Satisfactorio	Parcialmente Exitoso
Piauí	Excelente	Parcialmente insatisfactoria	Excelente	Satisfactoria	Muy Satisfactorio	Muy Satisfactorio	Parcialmente Exitoso
Maranhão	Excelente	Parcialmente insatisfactoria	Excelente	Satisfactoria	Muy Satisfactorio	Muy Satisfactorio	Parcialmente Exitoso
Pernambuco	Excelente	Parcialmente insatisfactoria	Excelente	Satisfactoria	Muy Satisfactorio	Muy Satisfactorio	Parcialmente Exitoso
Rio Grande do Norte	Excelente	Parcialmente insatisfactoria	Excelente	Satisfactoria	Muy Satisfactorio	Muy Satisfactorio	Parcialmente Exitoso

Los criterios de evaluación contemplan 6 grados de categorización en un rango de puntaje de 0.0 - 4.0, definidos como: (i) Altamente Exitoso (≥ 3.5); (ii) Exitoso (≥ 3.0); (iii) Parcialmente Exitoso (≥ 2.5); (iv) Parcialmente No Exitoso (≥ 2.0); (v) No exitoso (≥ 1.5); y Altamente No exitoso (≤ 1.5). Por otro lado, las categorías de los criterios centrales cuentan con 4 grados de clasificación, denominados y puntuados como: (i) Excelente (4 puntos); (ii) Satisfactorio (3 puntos); (iii) Parcialmente Insatisfactorio (2 puntos); y (iv) Insatisfactorio (1 punto). La clasificación total es el promedio ponderado del puntaje de las categorías de los criterios centrales, dentro del cual el peso de los distintos criterios es el siguiente: Relevancia: 20%; Efectividad, 40%; Eficiencia, 20%; y Sostenibilidad, 20%. Los criterios no centrales no entran en el cálculo de la media total.

- 1.8 Un análisis resumido de los resultados presentados en el Cuadro 3 muestra que el criterio correspondiente a la efectividad fue el que más impacto tuvo en la clasificación final de 6 de los estados evaluados, en el cual fueron evaluados como parcialmente insatisfactorios. Asimismo, de los 90 resultados evaluados, solamente 14 indicadores no alcanzaron sus metas planificadas (15%). MG fue el único que logró todos los resultados. MS, PI y RN no lograron 1 resultado, RJ y MA no lograron 3 resultados y PE no logró 5 resultados. A seguir se presentan 3 grupos de factores que explican por qué no se lograron los 14 resultados:
- 7 resultados fueron cancelados/inactivados por diversas razones, explicadas en el [ANEXO XVI](#), pero como no fueron eliminados del Sistema Convergencia, siguieron contando para el cálculo de la clasificación final de la efectividad. El equipo de PCR, de ninguna manera, está atribuyendo los resultados parcialmente insatisfactorios de los

⁸ El reto tecnológico que implica la autorización de la NF-e en línea en un país de dimensiones continentales con más de un centro de autorización y la participación de más de una Administración no fue obstáculo para la correcta implementación del sistema. En Brasil, como se había hecho ya en Argentina, se dan las experiencias de obligatoriedad dirigida a sectores específicos. El mecanismo de obligatoriedad de uso se fue extendiendo por sectores de actividad económica hasta alcanzar, prácticamente, la totalidad de las operaciones que dan derecho a crédito fiscal (Instituto de Estudios Fiscales, 2017. Instituto de Estudios Fiscales – Madrid/ ES - Los Sistemas Tributarios en América Latina).

proyectos a las herramientas de cálculo del PCR. La cancelación/inactivación de estos resultados debería haber seguido los procedimientos formales del Banco, referentes a solicitar al Directorio su eliminación del Sistema Convergencia. Una de las principales razones de cancelación/inactivación de resultados fue debido a que algunos productos asociados a la obtención de resultados fueron descontinuados. En este sentido, es muy importante que los equipos de ejecución de proyectos conozcan las implicaciones que cambios en los indicadores de resultados de un proyecto pueden generar en su evaluación final. Ver detalles sobre la cancelación/inactivación de los resultados de cada proyecto en el [Anexo XVI](#).

- b. 6 resultados no fueron logrados porque sus respectivos productos fueron implantados al final de la ejecución de sus respectivos proyectos. Por lo tanto, sus resultados solamente empezarán a materializarse a partir de 2018. Los resultados asociados con estos productos deberían haber sido mejor evaluados, considerando un cronograma más realístico de la implantación de estos productos. Un ejemplo clásico son los resultados asociados a la implantación de sistemas integrados, como el de administración financiera y el de administración tributaria. El desarrollo e implementación de estos sistemas normalmente consumen todo el tiempo de ejecución de un proyecto; sin embargo, sus resultados solamente se presentan en los años posteriores. Ver detalles sobre estos resultados en el [Anexo XVI](#).
 - c. 1 resultado no se logró porque el producto asociado a este resultado estaba bajo la responsabilidad de otra Secretaría de Gobierno, la cual decidió no implementar el producto. Este problema también puede ser clasificado junto con el grupo 1, donde se debería haber eliminado el resultado de acuerdo con los requisitos formales del Banco. Ver detalles sobre este resultado en el [Anexo XVI](#).
- 1.9 De acuerdo con las razones presentadas anteriormente, queda claro que lo ocurrido fue consecuencia de: (i) en la fase de ejecución, realización de cambios en los resultados planificados sin tener una visión clara de sus impactos en la evaluación final de proyectos, así como de la no utilización de las reglas del Banco en cuanto a la cancelación/inactivación de resultados; y (ii) en la fase de diseño, asociación de resultados a un único producto sin considerar con precisión si cuando el producto fuera implementado habría tiempo para generar el resultado o que el producto podría ser descontinuado, así como no tener gobernanza sobre productos ejecutados por otras Secretarías. En este contexto, se podría atribuir la mejor performance del proyecto de MG por haber sido un Préstamo en Función de Resultados (PDL), en el cual el equipo de preparación del proyecto probablemente fue más selectiva al definir los indicadores de resultados, considerando que sus desembolsos serían hechos a partir de la obtención de los resultados⁹. Finalmente, es muy importante enfatizar que, en relación con los indicadores de productos, los 7 estados presentaron una performance excelente al lograr implementar 96.6% de los productos, lo que demuestra la alta capacidad de los 7 estados en la implementación de reformas institucionales, haciéndolos indiscutiblemente elegibles para seguir siendo apoyados por el PROFISCO II.
- 1.10 Finalmente, es importante subrayar la contribución de las experiencias del PROFISCO I en la concepción del PROFISCO II conforme sigue: (i) insumos para el perfeccionamiento de la lógica vertical, con una estructura de 3 componentes con pocos resultados asociados a

⁹ En el PROFISCO II, serán ofrecidas nuevamente dos opciones de modalidades de ejecución del proyecto: (i) préstamos de inversión para proyectos específicos, siendo ésta una operación tradicional para adquisición de bienes y servicios; y (ii) préstamos basados en resultados (LBRs), que son préstamos de inversión cuyos desembolsos ocurren cuando se alcanzan los resultados planificados. Como la modalidad LBR (sustituyó el PDL) depende del desarrollo de la capacidad, del fortalecimiento de los sistemas fiduciarios y de gestión de riesgos, contribuye más ampliamente a la promoción de la buena gobernanza y la gestión del sector público.

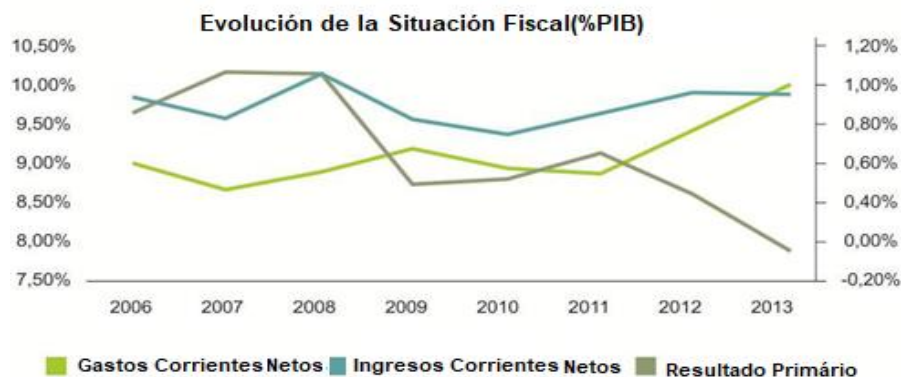
un número más reducido de productos, estándares para todos los proyectos individuales; (ii) soluciones tecnológicas relacionadas con el tratamiento de la masiva información que viene siendo generada con la implementación del SPED, en particular de la factura electrónica; (iii) más énfasis en acciones relacionadas al fortalecimiento del gasto público; (iv) masiva utilización de tecnología de punta para enfrentar los desafíos del aumento de la sofisticación de fraudes comunes y estructuradas en la evasión de impuestos; y (v) mayor atención a los aspectos corporativos de los estados como por ejemplo la gestión estratégica, la planificación plurianual, las compras públicas y los recursos humanos (ver Hallazgos y Recomendaciones).

II. INTRODUCCIÓN

A. Antecedentes

- 2.1 El proceso de preparación y aprobación de los proyectos PROFISCO I se inició durante la peor crisis económica y financiera experimentada por el mundo desde la gran depresión de 1929. El primer choque fue una desaceleración en el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) brasileño en 2008 y ligera contracción en 2009, con un impacto negativo sobre los Ingresos Corrientes Netos (RCL) de los estados. Con el objetivo de estimular la economía, el gobierno federal y los estatales adoptaron medidas anticíclicas basadas en el aumento del gasto público y de las exoneraciones fiscales, resultando en aumentos sustanciales en el déficit primario a partir de 2008.
- 2.2 Así, la preparación de los proyectos del PROFISCO I ocurre en una situación de deterioro del resultado fiscal y continua en una perspectiva de bajo crecimiento de los ingresos y fuerte presión para el incremento de los gastos. No es sorprendente que los estados hayan optado por priorizar componentes del PROFISCO más vinculados a los aspectos tributarios, especialmente aquellos que pudieran aumentar la eficiencia tributaria y consecuente la recaudación propia, más específicamente, del Impuesto sobre Circulación de Mercancías (ICMS).
- 2.3 El Gráfico 1 a continuación presenta la evolución de los ingresos, gastos y resultado primario de los estados en el periodo 2006-2013.

Gráfico 1



- 2.4 El PROFISCO I fue aprobado por el Directorio Ejecutivo del Banco por medio de la Resolución de 132/08 de 5 de noviembre de 2008, bajo la modalidad CCLIP, con un valor establecido en US\$500,000,000. Sin embargo, los recursos se mostraron insuficientes para cubrir la demanda de financiamiento de un proyecto por Unidad de la Federación y otro

para el Gobierno Federal. Así, el valor de la CCLIP fue ampliado a US\$700 millones, conforme aprobado por el Directorio del Banco a través de la Resolución DE-7513, de 18 de julio de 2013.

- 2.5 Con base en las demandas identificadas en la época, el Ministerio de Hacienda y el Banco acordaron que las operaciones de crédito con los Estados podrían oscilar, en promedio, entre los valores mínimos de US\$5.000.000 y máximos de US\$50.000.000. Sin embargo, ocurrieron dos excepciones: PROFISCO / São Paulo (SP) que obtuvo US\$120.000.000 y PROFISCO / Rio Grande do Sul (RS) US\$60.000.000 de financiamiento¹⁰. El monto asignado a los proyectos estuvo asociado a tres criterios; (i) disponibilidad de la cartera del Banco; (ii) capacidad de endeudamiento / pago de los estados; y (iii) tamaño de sus propuestas de reforma. Con base en estos criterios algunos estados contemplaron montos muy pequeños; sin embargo, los costos transaccionales fueron similares a los demás estados. Como el mayor limitador era la cartera del Banco, la forma de poder distribuir los recursos entre todos los estados fue a través de los otros dos criterios mencionados. El PROFISCO II, recibió más recursos¹¹, por lo tanto, sus proyectos contemplaron montos más compatibles para la realización de reformas, así como para justificar los costos transaccionales del Banco. A pesar de los costos transaccionales y de la atonicidad que genera la ejecución de 27 proyectos individuales concomitantes, las autoridades de los estados son unánimes en afirmar que esta forma de ejecutar proyectos es sustancialmente mejor que a forma centralizada (una única Unidad Coordinadora) en que fue ejecutado el PNAFE. En realidad, la forma de ejecutar el PROFISCO fue una solicitud de los estados brasileños.
- 2.6 La CCLIP tuvo como objetivo general contribuir a la integración de los fiscos y la modernización de la gestión fiscal, financiera y patrimonial, haciendo más efectivo el sistema fiscal vigente, en cumplimiento a las normas constitucionales y legales brasileñas. Los objetivos específicos fueron: (i) aumentar los ingresos propios del estado; (ii) aumentar la eficiencia y eficacia del gasto público; y (iii) proveer mejores servicios a los ciudadanos. Los estados de RJ y PI tuvieron un objetivo adicional dirigido a perfeccionar los instrumentos de planeación¹².
- 2.7 El PROFISCO fue estructurado en cuatro Componentes y sus Subcomponentes, definidos en el Marco de Referencia, considerados como las áreas elegibles por el Programa. En su Reglamento Operativo aprobado por el Directorio del Banco, consta la descripción básica de las áreas de productos distribuidas en cada subcomponente, que sirvió de orientación a los equipos en la preparación de los proyectos. Los productos en cada proyecto fueron seleccionados de acuerdo con las necesidades y capacidad de endeudamiento de cada uno de los prestatarios. Los Componentes / Subcomponentes del Programa fueron:
1. **Gestión estratégica integrada:** (i) mejora de la gestión institucional y estratégica y (ii) cooperación interinstitucional nacional e internacional.
 2. **Gestión fiscal y disputas tributarias:** (i) aumento de la eficacia y eficiencia de la gestión fiscal; (ii) mejora de la gestión del catastro e implementación del sistema público

¹⁰ Cuando de la preparación de la Carta consulta, estos dos estados identificaron que necesitarían más recursos para llevar a cabo sus modernizaciones. La STN autorizó la ampliación del presupuesto.

¹¹ La (CCLIP) PROFISCO II (BR-X1039) fue aprobada por el Directorio Ejecutivo mediante Resolución DE-113/17 con un monto total de US\$ 900 millones (US\$ 200 millones más que la CCLIP PROFISCO I).

¹² Específicamente Rio de Janeiro tuvo como objetivo “perfeccionar los instrumentos de planificación, presupuesto y finanzas para el apoyo a la toma de decisiones”. Piauí tuvo como objetivo “la mejora de los instrumentos de planificación estratégica”.

de contabilidad digital, y (iii) aumento de la eficiencia y eficacia de los procedimientos de resolución de disputas tributarias.

3. **Gestión financiera y de los activos y supervisión interna de la gestión fiscal:** (i) aumento de la eficiencia y eficacia de la gestión financiera; (ii) aumento de la eficiencia y eficacia de la gestión de materiales y activos, y (iii) mejora de los mecanismos de supervisión e inspección internas.
4. **Gestión de Recursos Estratégicos: Perfeccionamiento de los mecanismos de Gestión de recursos estratégicos:** (i) mejora de los mecanismos de transparencia y comunicación con la sociedad; (ii) modernización de la gestión y mejora de los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones; (iii) mejora de la gestión de los recursos humanos, y (iv) fortalecimiento de la gestión del conocimiento.

B. Contribución de los 7 proyectos al objetivo general integración de los fiscos

- 2.8 Esta evaluación contempla dos secciones: (i) la primera detalla la relevancia de los productos contemplados en los 7 proyectos al logro del objetivo; y (ii) la segunda provee evidencia de cómo se viene logrando el objetivo. Cabe mencionar que ni la CCLIP ni tampoco los 7 proyectos evaluados contaron con una meta de resultado específica para evaluar el grado de integración de los fiscos. Esto ocurrió porque la integración de los fiscos se mide mayormente a través de la información que los entes subnacionales hacen disponibles en las bases de datos integradas del Gobierno Nacional, en la cual el SPED (que entre otras informaciones contempla la proveniente de la Nota Fiscal Electrónica) es el grande protagonista de esta integración. Por lo tanto, no fue viable definir un indicador a nivel de proyecto individual que pudiera medir con precisión lo que la información de un estado en particular podría contribuir para el progreso del indicador mencionado. Adicionalmente, una evaluación de esto específico resultado contemplando solamente 7 de los 23 proyectos que participaron del PROFISCO I podría ser considerada como una muestra no representativa del resultado final, considerando que proyectos como el del estado de São Paulo (que representa aproximadamente un tercio de la economía del país) no fueron contemplados en esta evaluación.

1. Relevancia de los productos al logro del objetivo.

- 2.9 Los productos financiados por PROFISCO I contribuyeron al logro del objetivo general de la línea de crédito a través de uno o más de los objetivos específicos de los 7 proyectos individuales objeto de este PCR.
- 2.10 En el caso de los 5 grupos de Productos Emblemáticos (PEM), la contribución a los objetivos específicos de las operaciones individuales y al objetivo general de la CCLIP se dio de la siguiente forma¹³:
- a. **PEM 1. El SPED**, alineado al objetivo específico (i) aumentar los ingresos propios. El SPED contempla (i) la factura electrónica (NF-e)¹⁴, (ii) el SPED Fiscal (Escritura Fiscal

¹³ Los PEM se definen para describir las intervenciones detrás de PROFISCO. Los PEM agrupan 166 productos listados en las respectivas matrices de resultados.

¹⁴ El reto tecnológico que implica la autorización de la NF-e en línea, en un país de dimensiones continentales con más de un centro de autorización y la participación de más de una Administración no fue obstáculo para la correcta implementación del sistema. En Brasil, como se había hecho ya en Argentina, se dan las experiencias de obligatoriedad dirigida a sectores específicos. El mecanismo de obligatoriedad de uso se fue extendiendo por sectores de actividad económica hasta alcanzar, prácticamente, la totalidad de las operaciones que dan derecho a crédito fiscal (Instituto de Estudios Fiscales, 2017. (Instituto de Estudios Fiscales – Madrid/ ES - Los Sistemas Tributarios en América Latina)

Digital) y (iii) el SPED Contable (Escritura Contable Digital). La factura electrónica permite acceso al estado a todas las transacciones de compras y ventas que ocurren en el país en tiempo real. La escrituración fiscal y contable recolecta la información fiscal y contable de las empresas y las captura en formato digital. Estos 3 instrumentos combinados, habilitan un flujo de la información entre los contribuyentes y el estado. Los contribuyentes observan un cambio en la información transaccional disponible para el estado. Los contribuyentes perciben un aumento en la probabilidad de ser penalizado por sub declarar. Por lo tanto, un aumento en la información al estado contribuye a la disminución de la evasión fiscal con consecuentes aumento de la recaudación¹⁵. La implantación de la NF-e permitió a los estados avanzar en la digitalización de otros documentos fiscales que se emitían en papel como la Nota Fiscal electrónica al consumidor final (NFC-e), además de los documentos utilizados por las empresas de transporte de mercancías como el Conocimiento de Transporte Electrónico (CT-e) y el manifiesto electrónico de documentos fiscales (MD-e). El banco de datos de la NF-e y de la NFC-e permitieron el desarrollo de nuevas aplicaciones para favorecer la competencia, completando la información en el mercado. Específicamente, existen dos usos que mejoran la información, permiten la mayor transparencia y, por ende, eficiencia de los mercados, por el lado de la demanda: (i) aplicaciones de consulta de precios que tienen las empresas para el consumidor final; y (ii) la definición de precios máximos a ser aceptados en adquisiciones públicas¹⁶.

- b. **PEM 2. El Sistema de Control de Mercancías en Tránsito**, también está alineado al objetivo específico (i) aumentar los ingresos propios. El sistema de control de mercancías empieza cuando el transportador introduce en el sistema la información referente al vehículo transportador (marca, peso, chofer, etc.), así como la identificación de todas las notas fiscales electrónicas referentes a la carga transportada. Ningún vehículo puede transportar carga sin tener hecho el registro en el sistema. Sea por un puesto de control fijo o mueble, a partir de la identificación del vehículo (la placa o chips electrónicos), el fisco puede inmediatamente recuperar toda la información, someterla a un análisis de riesgo y decidir si para o no el vehículo para inspección. En el caso de los puestos fijos, algunos cuentan con balanzas que pesan el vehículo en movimiento y pueden inmediatamente verificar inconsistencias de peso declarado versus peso observado. Algunos fiscos también cuentan con escáneres fijos o móviles que aceleran enormemente la fiscalización de la carga en vehículos seleccionados para fiscalización presencial. Por lo tanto, el sistema agiliza el control y procesamiento administrativo de las transacciones comerciales, permitiendo al fisco detectar ilegalidad en el transporte y evasión de impuestos¹⁷. Es muy importante en la lucha contra los casos de fraude de simulación de ventas entre los estados, con fines de pagar menos impuestos.

¹⁵ El SPED permite integrar la información fiscal en los 3 niveles de gobierno, lo cual mejora la coordinación intergubernamental en la recaudación

¹⁶ Barreix, Alberto y Zambrano, Raul, editores. 2018. Factura electrónica en América Latina. BID y CIAT.

¹⁷ Otros beneficios incluyen mejoras en la seguridad, y mejora de detección de contrabando, tráfico de drogas y de personas. El sistema también favorece la transparencia. El sistema de control de mercancías también contribuye a la integración de los fiscos estatales. Estos indicadores no se discuten en las matrices de resultados.

- c. **PEM 3. El Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)**¹⁸, alineado al objetivo (ii) mejorar la eficiencia del gasto público¹⁹. El sistema consiste en un conjunto de sistemas de información (módulos) en apoyo a la planificación y ejecución del presupuesto. El sistema también permite un mejor control de las etapas de compromiso devengado y pago, propiciando una gestión de caja eficiente con mejor uso de los recursos públicos. El sistema introduce la contabilidad por devengado con su escrituración en tiempo real de acuerdo con las normas contables aplicadas al sector público. El flujo de esta información permite la generación de reportes de acuerdo con los tiempos y formatos requeridos por la legislación de cada estado²⁰. Así, el flujo de recursos favorece la planeación, ejecución y administración de los fondos públicos. Por lo tanto, el sistema favorece la eficiencia del gasto público²¹.
- d. **PEM 4. Los servicios de atención al contribuyente para el cumplimiento tributario**, alineado al objetivo específico (iii) prestar mejores servicios a los ciudadanos. Los servicios en línea disminuyen la necesidad de atención presencial. Los servicios presenciales también mejoran la atención al proveer una misma ventanilla en espacios confortables. Por otro lado, los servicios en línea proveen al ciudadano conocimiento en temas fiscales y de sus obligaciones tributarias. Los servicios por internet proveen canales de comunicación rápidos y amigables con la sociedad para clarificación de dudas, pedidos de información y reclamos. Así, los servicios en línea disminuyen los costos para los contribuyentes en el cumplimiento tributario. Por lo tanto, los servicios por internet proveen una alternativa al ciudadano más económica, mejorando así los servicios que recibe por parte del estado.
- e. **PEM 5. La actualización de la Tecnología de Información y Comunicación (TIC) del estado**, que está alineada a los 3 objetivos específicos. Esta actualización de TIC consiste en una mejora de la infraestructura tecnológica de *hardware* y *software* que hospeda las aplicaciones informatizadas y las redes de telecomunicación. Las TIC son esenciales para garantizar el funcionamiento apropiado del SPED y del SIAF, así como de los otros sistemas informatizados que apoyan los diversos servicios y funciones del estado. Las TIC además garantizan un almacenamiento de datos de forma organizada y segura. Las TIC propician tiempos de respuestas rápidos a los usuarios internos y externos a las secretarías de hacienda. Las TIC permiten la expansión de los servicios electrónicos a los contribuyentes. Las TIC apoyan la fiscalización electrónica del tránsito de mercancías. Sin esta facilidad, sería imposible tener una integración de calidad entre los fiscos.

2.11 En 6 de los 7 proyectos objeto de este PCR, el total de las inversiones referentes a estas 5 intervenciones fue de aproximadamente 72% de la inversión total de estos 6 proyectos²²,

¹⁸ En términos de terminología, un SIAF generalmente se refiere a la informatización de los procesos de gestión del gasto público, incluida la formulación del presupuesto, la ejecución del presupuesto y la contabilidad con la ayuda de un sistema totalmente integrado para la gestión financiera de los ministerios de línea y otras agencias de gasto. El sistema completo también debe asegurar la integración y la comunicación con otros sistemas de información relevantes. Debido al requisito de integración, el SIAF se caracteriza comúnmente como un sistema integrado de información de gestión financiera (IFMIS). [IMF- Jack Diamond and Pokar Khemani.](#)

¹⁹ Una de las formas de medirse la eficiencia del gasto público podría ser a través de la evolución del endeudamiento del estado. Un gasto público eficiente debe maximizar el uso de los recursos públicos, siendo capaz de ejecutar todas las actividades planificadas con el presupuesto asignado, sin necesidad de recursos adicionales, evitando la ocurrencia de déficit fiscal y consecuente endeudamiento.

²⁰ El sistema permite hacer la información pública. Por lo tanto, el sistema favorece la transparencia en la ejecución presupuestaria.

²¹ Beneficios de los SIAF: Pimenta y Pessoa, 2015.

²² El valor total de la inversión, incluyendo la contraparte, pero sin considerar el proyecto de MG, fue de US\$103.278.999 (ver datos básicos).

conforme presentado en la Cuadro 4. La información del proyecto de MG no se registró en el sistema Convergencia por tratarse de un préstamo de Inversiones en función de resultados en función de los resultados (PDL).

Cuadro 4. Participación de las intervenciones emblemáticas en los 7 proyectos (US\$)

Estado / Intervención	SPED / NFe	Sistema de Control de Mercancías	SIAF	Servicios de atención a los contribuyentes	TIC	Total
Minas Gerais	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Rio de Janeiro	8.597.581	*	8.387.709	97.438	4.381.525	21.464.253
Mato Grosso do Sul	966.500	3.152.800	2.559.500	1.960.023	1.837.553	10.476.376
Piauí	3.199.027	2.707.063	2.505.303	1.800.537	6.503.711	16.715.641
Maranhão	22.203	1.603.702	*	653.290	6.526.237	8.805.432
Pernambuco	1.100.553	2.250.109	*	1.996.889	4.482.825	9.830.376
Rio Grande do Norte	209.504	1.410.612	*	3.030.328	2.060.656	6.711.100
Total	14.095.368	11.124.286	13.452.512	9.538.505	25.792.507	74.003.178
% sobre inversión total	13,65	10,77	13,03	9,24	24,97	71,65
N/D –MG fue un préstamo tipo DLP, sus montos de ejecución financiera no se registraron en el Convergencia (*) Las inversiones se realizaron con otras fuentes de financiamiento						

- 2.12 En el caso de los 5 Productos Complementarios (PC) se destinó aproximadamente un 27% de la inversión. La contribución a los objetivos específicos de las operaciones individuales y al objetivo general de la CCLIP se da de la siguiente forma: El PC1 contencioso fiscal consiste en *hardware* y *software* que permite digitalizar y tener un mejor registro y control del proceso de colecta de impuestos. Este producto apoya el proceso que sigue a la detección de irregularidades. El estado da un seguimiento al proceso legal que sigue a la recuperación de las obligaciones. El PC2. Inteligencia artificial y fiscalización de establecimientos consiste en software y hardware que permite al estado llevar a cabo dos funciones. Primero, el software de inteligencia artificial permite a los auditores detectar irregularidades en un gran volumen de transacciones y contribuyentes. Segundo, la fiscalización de establecimientos provee herramientas de cómputo *hardware* y *software* que permiten a los auditores acceder a información inmediata cuando llevan a cabo auditorías físicas. Por lo tanto, el PC1 y el PC2 complementan el PEM 1 SPED y el PEM2 sistema de control de mercancías al dar seguimiento a los contribuyentes irregulares. El PC3 contribuyó a la mejora de la eficiencia del gasto público, tema ampliamente discutido en BID (2012) “Las instituciones fiscales de mañana”.
- 2.13 El PC4 consistió en el desarrollo de documentos con manuales de procedimientos para eficientizar los procesos que permiten facilitar el diseño de planes estratégicos y sectoriales tomando en cuenta la alineación con las políticas el gobierno. El PC5 consistió en hardware, software y el desarrollo de manuales y procedimientos para guiar el desarrollo, remuneración, capacitación y jubilación de los funcionarios públicos del estado. Los productos PC4 y PC5 buscan fomentar un control de la asignación de los recursos de capital y humanos a los objetivos del estado. En este sentido, ambos PC tienen como objetivo proporcionar un control del gasto. Por lo tanto, ambos PC4 y PC5 están alineados al objetivo de hacer el gasto más efectivo y eficiente.
- 2.14 Tanto los PEM como los PC interactúan y también contribuyeron de forma directa a otros objetivos de los 7 proyectos individuales. Esta exposición es una simplificación de las interacciones que destaca las relaciones clave entre los productos y los resultados alcanzados. En la sección de lógica vertical explicitamos la relación de los PC con los PEM. El [Anexo I](#) incluye una descripción detallada de cada producto complementario. El anexo también lista la participación de cada uno de estos productos por estado. El 1,67% restante de los recursos se destinaron a gastos administrativos de los proyectos. La descripción

detallada de los proyectos de los 7 estados contemplados en este PCR se encuentra presentada en el [Anexo II](#)²³.

2. Evidencia de la contribución de los 7 proyectos al objetivo integración de los fiscos.

- 2.15 La integración de los fiscos se da a través del intercambio de información contable y fiscal entre los 3 niveles de gobierno (Federal, Estatal y Municipal). Si bien la gran mayoría de los productos financiados por los 7 proyectos objeto de este PCR contribuye al logro de dicho objetivo, el SPED es el producto que más destaca por su rol en el proceso de la recaudación, el volumen de información que genera y porque provee evidencia sobre el grado de integración fiscal entre estados.
- 2.16 El SPED fue desarrollado por el SERPRO para la Receita Federal de Brasil (RFB). El proyecto fue una iniciativa integrada de los fiscos de la Unión con los fiscales estatales, representados por las Secretarías de Hacienda de los 26 estados y del Distrito Federal y también con los fiscos municipales. La implantación del SPED permitió que informaciones contables y fiscales, hasta entonces almacenadas en papel, fueran sustituidas por informaciones en medio digital, con agilidad y confiabilidad, resultando en ventajas para el contribuyente y para el gobierno. En este contexto, el PROFISCO financió el desarrollo e implantación de los sistemas informatizados de los fiscos estatales que generan la información que se integra en la base centralizada de la RFB. Es importante subrayar que el SPED fue un producto obligatorio en el PROFISCO, Algunos estados lo desarrollaron totalmente, así como otros solamente complementaron su desarrollo porque ya tenían iniciado el desarrollo antes del PROFISCO.
- 2.17 Aún sobre la integración de los fiscos, hay que comparar la situación antes y después del SPED. Antes del SPED, cada ente federal ejercía su potestad de instituir obligaciones accesorias con características propias. Los fiscos recogían y trataban la información de manera diferente, y cada cual usaba su propio ambiente y sus propias normas. El intercambio de información dependía de la compatibilidad de los indexadores, que son distintos para cada órgano. El SPED propició la uniformidad en el procesamiento de la información y un ambiente seguro para almacenarla, haciendo posible el intercambio de información entre fiscos, que cuentan con una base de datos unificada. Se puede decir que el SPED ha promovido de manera única la integración de los fiscos de la Unión, los estados y los municipios mediante la estandarización y el intercambio de información contable y fiscal²⁴.
- 2.18 [De acuerdo con una publicación de SERPRO](#), se implantó la factura electrónica en primer lugar, con la participación de la Receita Federal y de cinco estados (Bahía, São Paulo, Goiás, Rio Grande do Sul y Maranhão). Hoy, el sistema cuenta con la participación de todos los estados y de cerca de 1.508.000 de [empresas brasileñas](#). El ambiente nacional del SPED almacena actualmente alrededor de 19 mil millones de billetes fiscales. Todos los datos están a disposición de la Receita Federal de Brasil, estados y entidades, con la debida autorización, para la verificación fiscal a través de herramientas y aún del data-

²³ De acuerdo con la lógica vertical presentada en la sección de relevancia, los productos emblemáticos PEM1, PEM2 y los productos complementares PC1 y PC2 contribuyen al objetivo específico 1 (aumentar los ingresos). El producto emblemático PEM3 y el producto complementario PC3, contribuyen al objetivo específico 2 (aumentar la eficiencia del gasto). Los productos emblemáticos PEM4, PEM5 y los productos complementares PC4 y PC5 contribuyen al objetivo específico 3 (prestar mejores servicios a los ciudadanos). Ver gráfico 2.

²⁴ Barreix, Alberto y Zambrano, Raul, editores (2018). Factura electrónica en América Latina. BID y CIAT. Páginas 154/155.

warehouse (DW) de la RFB. Además, uno de los estados²⁵ desarrolló e implantó un sistema para almacenar todas las informaciones de los documentos fiscales electrónicos de los demás estados formando una Secretaría de Hacienda virtual (SEFAZ Virtual) prestando servicios de recepción, tratamiento y retorno de las informaciones sobre los documentos electrónicos emitidos. La SEFAZ Virtual creada por un convenio del Consejo Nacional de Política Hacendaria (CONFAZ)²⁶ es un ambiente nacional para los documentos fiscales electrónicos agregándolos en una base de datos que puede ser compartida por todos los estados permitiendo una importante reducción de costos para todos y perfecta integración entre los fiscos.

Cuadro 5. Evolución de la NF-e y de la NFC-e emitidas

Documento	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
NF-e	2.189.000	2.350.700	2.441.200	2.448.600	2.464.800	2.576.600	14.470.900
NFC-e	0	1.200	134.600	962.100	3.622.400	7.868.200	4.720.300
Total	2.189.000	2.351.900	2.575.800	3.410.700	6.087.200	10.444.800	19.191.200

Fuente: ENCAT.

III. CRITERIOS CENTRALES

A. Relevancia

- 3.1 Los siete proyectos fueron relevantes al momento de aprobación. Su relevancia se mantuvo hasta el cierre de cada operación. El aumento de los ingresos propios del estado, el fomento a la eficiencia y eficacia del gasto, y la provisión de servicios a los ciudadanos fueron prioritarios con los Estados, el País y el Banco. El diseño de las operaciones estuvo alineado con las realidades del país y sus necesidades de desarrollo.

1 Alineación del programa con las necesidades de desarrollo del país

- 3.2 Los 7 proyectos estuvieron alineados, en su etapa de diseño y ejecución, tanto con las necesidades de desarrollo identificadas por los gobiernos federal y de los estados, como con las Estrategias del Banco en el País (EBP). Todos los proyectos del PROFISCO I contribuyeron al alcance de las metas del programa de Reestructuración y Ajuste Fiscal (PAF) del Gobierno Nacional²⁷, orientado a la mejora de las finanzas de los entes subnacionales, que tiene como metas la mejora de: (i) deuda consolidada; (ii) resultado primario; (iii) gastos con personal; (iv) ingresos y recaudación propia; (v) gestión pública; y (vi) disponibilidad de la caja. En cuanto a las políticas públicas de los estados, los proyectos estuvieron alineados con sus Planes Plurianuales de 2016-2019, 2012-2015 y 2008-2011, conforme detallados individualmente para cada proyecto en el [Anexo III](#), así como la especificación de las acciones de los proyectos que contribuyeron para su alcance, contemplando sus números de referencia en el PMR.

2. Alineación Estratégica

- 3.3 Los 7 proyectos estuvieron alineados con la Estrategia de país con Brasil 2012-2014 (GN-2662-1), con relación al incremento de los ingresos propios y la mejoría del gasto público a nivel subnacional, así como con los objetivos del Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (GCI- 9) (AB-2764) y con la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social

²⁵ Secretaría de Hacienda de "Rio Grande do Sul".

²⁶ Convenio de Cooperación Técnica de 11 de diciembre de 2015.

²⁷ El PAF, aprobado por la Ley N.º 9496/97 es parte integrante del contrato de reconocimiento y renegociación de la deuda de los estados con el gobierno federal y consiste en un documento por medio del cual un Estado se propone adoptar acciones que posibiliten lograr metas o compromisos fiscales.

(GN-2587-2). Además, los proyectos estuvieron alineados con la Estrategia de País en Brasil 2016-2018 (GN-2850) con relación a la promoción de la mejora del clima de negocios, y de fortalecimiento institucional de los tres niveles de gobierno en cuanto a la mejora de la eficiencia en la gestión de los recursos públicos.

- 3.4 Los 7 proyectos fueron consistentes con la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3008) y se alinearon estratégicamente al desafío de desarrollo de productividad e innovación al reducir el costo de la recaudación; y con el área transversal de capacidad institucional y Estado de derecho, por medio del fortalecimiento de los sistemas tributarios como también de gestión y planificación de recursos públicos. Los proyectos contribuyeron al Marco de Resultados Corporativos 2016-2019 (GN-2727-6) mediante los indicadores de: (i) impuestos recaudados como porcentaje del PIB; (ii) agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos; y (iii) gobiernos subnacionales beneficiados por la descentralización, la gestión fiscal y proyectos de capacidad institucional. Asimismo, los proyectos se alinearon al Documento GN-2587-2, a los Documentos de Marcos Sectoriales de Política y Gestión Fiscal (GN-2831-3) y Descentralización y Gobiernos Subnacionales (GN-2813-3), en las dimensiones de: (i) mejorar la eficiencia y calidad del gasto y de la prestación de servicios; (ii) aumentar la recaudación de impuestos; y (iii) promover mayor transparencia y rendición de cuentas.
- 3.5 Conclusión: Se concluye que los proyectos de los estados de Minas Gerais, Río de Janeiro, Mato Grosso do Sul, Piauí, Maranhão, Pernambuco y Rio Grande do Norte, fueron relevantes a las políticas del país, de los estados y del Banco.

3. Relevancia del Diseño

- 3.6 Esta sección describe una síntesis de la lógica vertical de los 7 estados con relación al diseño original (Documento de Propuesta de Préstamo—DPP). Los proyectos comparten aspectos comunes de lógica vertical que se discuten en esta sección. El [Anexo IV](#) describe la lógica vertical específica a cada proyecto.
- 3.7 El Gráfico 2 representa la lógica vertical de forma gráfica. La CLIPP se diseñó para atender los efectos de la crisis económica en la generación de déficits fiscales. Los 7 proyectos analizados en este PCR tuvieron como objetivo principal mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal²⁸.
- 3.8 Para atender el problema general, al momento de diseño se identificaron tres problemas específicos: insuficiencia de ingresos, deuda ascendente, y deficientes servicios a los ciudadanos. Para atender estos problemas, los Objetivos Específicos (OBE) de los proyectos fueron: OBE1, aumentar los ingresos propios del estado; OBE2, aumentar la eficiencia y eficacia del gasto público; y OBE3, proveer mejores servicios a los ciudadanos. Los estados de Río de Janeiro y Piauí tuvieron un objetivo adicional dirigido a perfeccionar los instrumentos de planeación presupuestaria y estratégica. Otros proyectos agruparon productos asociados a este objetivo bajo OBE2. La razón es que un mejor control del gasto lleva a un uso más eficiente y efectivo del gasto²⁹. Para mantener la exposición clara, mantenemos la discusión alrededor de los tres objetivos comunes a todos los estados. Para

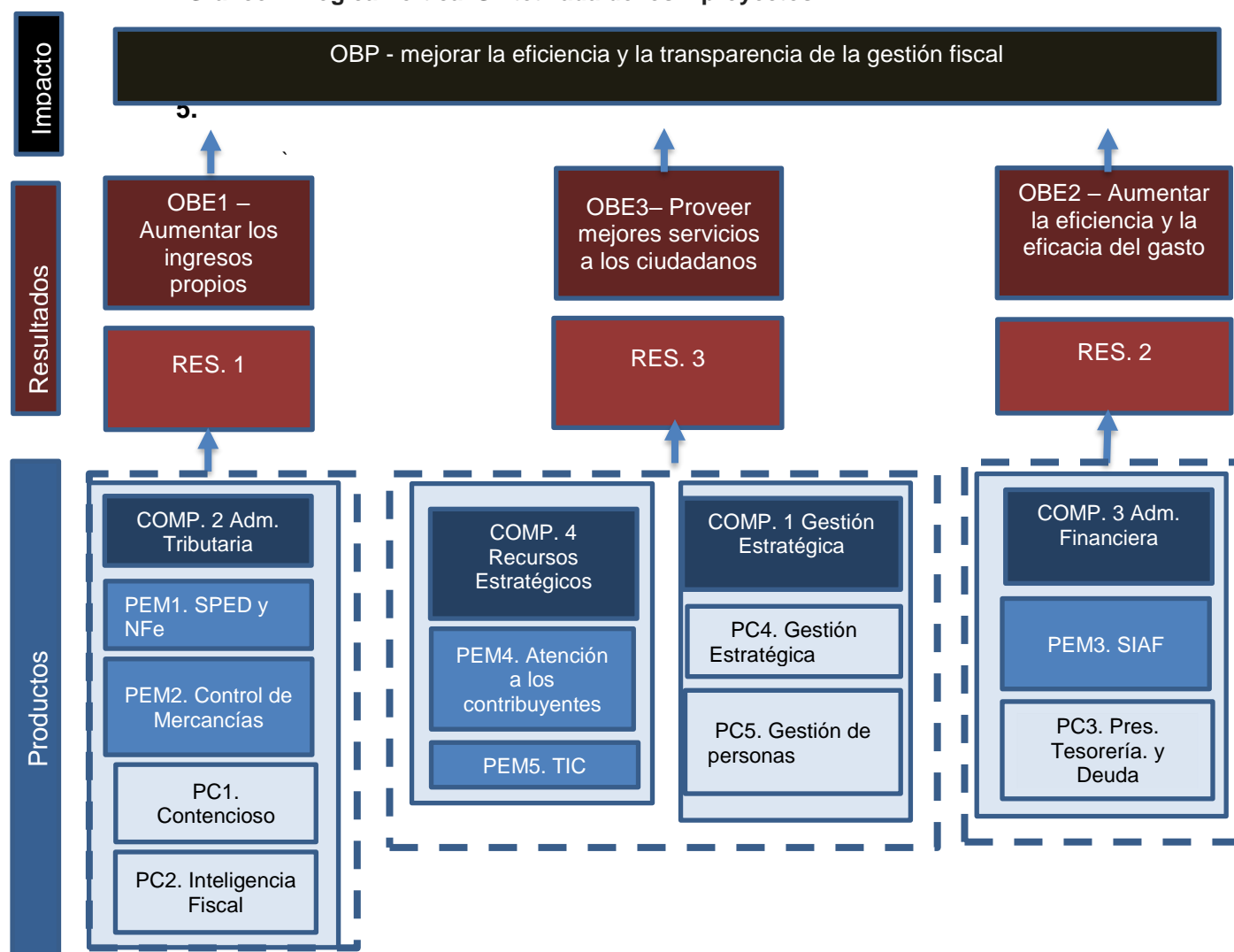
²⁸ Una excepción es la operación de Piauí cuyo objetivo general fue promover el fortalecimiento de la gestión fiscal. Sin embargo, la definición de componentes, indicadores de resultado y los productos hacen evidentes que este fortalecimiento se hace también con la gestión fiscal eficiente.

²⁹ Un gasto público eficiente debería maximizar el uso de los recursos públicos, facilitando al Estado la ejecución de sus actividades planificadas con el presupuesto asignado. En este escenario, el estado no necesita recurrir a recursos adicionales y evita la ocurrencia de déficit fiscal y consecuente endeudamiento.

el análisis a nivel del estado, el [Anexo V B](#) lista los objetivos generales y específicos para cada operación.

- 3.9 Todos los proyectos tuvieron cuatro componentes (COMP): COMP1, gestión estratégica—este componente estuvo dirigido a proveer los insumos base de gestión, de recursos humanos, y de conocimiento necesarios para implementar los otros componentes. Es imposible incorporar un cambio a una función pública si este cambio no se fundamenta en una organización apropiada de recursos, de personal, y organizacional. El COMP2, administración tributaria—estuvo dirigido a proveer tecnología para fomentar el control de las transacciones económicas base de la función impositiva. El producto complementario contencioso sirve la función de asegurar los contribuyentes cuentan con un espacio para aclarar diferencias entre lo establecido por el estado y lo establecido por el contribuyente cuando existen diferencias. El COMP3, administración financiera se refiere a los sistemas que apoyan un control de las finanzas de los estados, en referencia al gasto, acervos y deuda del estado. El COMP4, recursos estratégicos—provee insumos para habilitar los sistemas y apoyar la interacción entre el estado y el contribuyente. Así, las TIC proveen la infraestructura para los sistemas de control. La atención a los contribuyentes apoya las plataformas e instancias de educación y apoyo al contribuyente. Los COMP2 y 4 contribuyen a OBE1 y 3, mediante servicios que facilitan el pago de impuestos a los contribuyentes y un mejor control por parte del estado.
- 3.10 La lógica vertical de los 7 proyectos se revisó en tres niveles (i) Objetivo Principal (OBP); (ii) OBE e indicadores de Resultado (RES); y (iii) los COMP, y PEM y PC. Al momento del diseño se asumió cada uno de los 5 PEM contribuirían a los 3 OBE. Sin embargo, un supuesto clave fue que PEM1 SPED/NF-e y PEM2 sistema de control de mercancía contribuirían al OBE1—aumentar los ingresos propios; Otro supuesto clave fue que el PEM3 SIAF contribuiría al OBE2 – aumentar la eficiencia del gasto. El PEM5 TIC contribuiría a todos los 3 OBE.

Gráfico 2. Lógica Vertical Sintetizada de los 7 proyectos



3.11 Al momento de cierre de los proyectos los indicadores muestran los supuestos sobre la lógica vertical se materializaron. En una visión desde los productos hasta el objetivo principal se presenta la cadena de asociación de acuerdo con el Gráfico 2:

- a. Los PEM1 (SPED y NFe), PEM2 (control de mercancías), PC1 (contencioso) y PC2 (inteligencia fiscal) del componente 2 (administración tributaria) contribuyeron al OBE1 (aumentar los ingresos propios). El OBE 1 estuvo alineado con el objetivo principal (mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal).
- b. Los PEM4 (atención a los contribuyentes) y PEM5 (TIC) del COMP4 (recursos estratégicos), contribuyeron al OBE3 (proveer mejores servicios a los ciudadanos). Los productos PC4 (gestión estratégica) y PC5 (gestión de personas) del COMP1, también contribuyeron al OBE3 (proveer mejores servicios al ciudadano). El OBE3 estuvo alineado con el objetivo principal (mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal).
- c. Los PEM3 (SIAF) y PC3 (presupuesto, tesorería y deuda) del componente 3 (administración financiera) contribuyeron al OBE2 (aumentar la eficiencia y eficacia del

gasto público). Estos estuvieron alineados con el objetivo principal (mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal).

- 3.12 Los PEM se implementaron satisfaciendo las necesidades de fortalecimiento de los estados. El [Anexo V C](#) analiza cómo los productos cubrieron necesidades específicas a cada estado. Los indicadores de resultado se enfocaron en el logro de los objetivos propuestos. Todos los proyectos incluyeron indicadores de producto asociados a los cuatro componentes³⁰. Todos los proyectos incluyeron resultado asociados a cada objetivo específico excepto por Mato Grosso do Sul. En este estado no hubo indicadores de resultados asociados al OBE2. Los indicadores de resultado efectivamente reflejaron el logro de objetivos (y no la implementación de bienes y servicios, o productos). Todos los proyectos identificaron el bajo aprovechamiento del potencial de recaudación como un problema específico. Los siete diagnósticos también discutieron potencial fortalecimiento a la gestión para mejorar la eficacia y eficiencia del gasto. Los estados de Rio de Janeiro, Piauí, y Río Grande del Norte explícitamente listaron las demandas externas insatisfechas como un problema específico. El resto de los estados lo contemplaron como un elemento implícito para llevar a cabo las funciones del estado. En general, las soluciones propuestas fueron apropiadas para atacar los problemas que se propusieron resolver. Sin embargo, la implementación requirió ajustes. Todos los 7 proyectos analizados en este reporte presentaron inactivación de productos. Estos cambios no afectaron a los 5 productos emblemáticos. La implementación de los proyectos y la adaptación a un contexto dinámico demandó cambios a la matriz de resultados, conforme presentado en la Cuadro 6.

Cuadro 6. Consolidación de los cambios en las matrices de resultados

Estado	# Indicadores de resultados cancelados	# Indicadores de productos cancelados	Explicación
Minas Gerais	-	1	Decisión del estado por desarrollar el producto con recursos propios no contemplados en la contrapartida.
Rio de Janeiro	3	21	De acuerdo con conversaciones con la jefa del proyecto de RJ (en la fase de diseño y ejecución), el gran número de cancelaciones si dieron por cambios de prioridad del gobierno con énfasis en los productos relacionados con el SPED y el Sistema Integrados de Administración Financiera (SIAF), los cuales contaron con los montos más relevantes del proyecto.
Mato Grosso do Sul	1	-	1 indicador de resultado inactivado por no ser posible medirlo.
Piauí	1	2	1 indicador de resultado inactivado por no ser posible medirlo. 2 productos descontinuados porque el estado cambió sus prioridades y los recursos fueron asignados en otras actividades.
Maranhão	1	2	Los productos estaban bajo la responsabilidad de otra secretaria (SEPLAN) y fueron descontinuados por cambio de prioridad. El resultado respectivo fue cancelado.
Pernambuco	4	4	4 indicadores de resultados inactivados por no ser posible medirlos. 2 productos fueron ejecutados con recursos propios no contemplado en la contrapartida. 1

³⁰ Recordemos que Maranhão, Pernambuco y Río Grande do Norte no financiaron el PEM3 (SIAF) y Rio de Janeiro no financió el PEM2 (sistema de control de mercancías). Estos PEM se financiaron con fuentes de financiamiento no asociadas a la operación. Para estos estados, los productos asociados a los componentes se destinaron a productos complementarios para lograr los objetivos específicos respectivos.

Estado	# Indicadores de resultados cancelados	# Indicadores de productos cancelados	Explicación
			producto se programó para implementación posterior. 2 productos fueron cancelados por problemas técnicos.
Rio Grande do Norte	1	-	1 indicador inactivado por no ser posible medirlo.
El Anexo V A presenta los detalles de los cambios en las Matrices de Resultados.			

3.13 El [Anexo V A](#) discute uno a uno las razones detrás de los cambios a cada indicador. En general, los cambios permiten identificar factores que influyen en el diseño de la operación. Tres a destacar son:

- La voluntad política es necesaria para mantener el diseño original.** Los estados de Rio de Janeiro, Maranhão, Piauí y Río Grande do Norte enfrentaron cambios en las prioridades políticas de los estados que incidieron en cambios en los productos o las metas. Por ejemplo, Río de Janeiro, canceló 21 productos. Muchas de estas cancelaciones siguieron la decisión del Estado de priorizar el SPED/NF-e y el nuevo SIAF a otros productos.
- El diseño se afecta por otros órganos de gobierno.** Por ejemplo, Mato Grosso do Sul tuvo un cambio en la meta de un indicador por cambios en la unidad de medida. El cambio obedeció a un cambio a nivel nacional del Proyecto Nacional del Catastro Sincronizado por REDESIM. Pernambuco tuvo la inactivación de un producto porque requería una decisión Judicial. Esta decisión no se tomó dentro de los tiempos inicialmente planeados. Por lo tanto, se tuvo que cancelar el producto. El estado programó su implementación posterior. Maranhão canceló productos que estaban fuera de la responsabilidad de la SEFAZ (bajo la Secretaría de Planificación).
- La implementación implica un proceso de aprendizaje, que hace deseable hacer ajustes para innovar.** Por ejemplo, en Rio de Janeiro el equipo de tecnología de la información (TI) encontró una forma más eficiente de desarrollar el *software* meta.

3.14 Los cambios en los productos, ocurridos durante la ejecución de los proyectos individuales, no afectaron la lógica vertical ni el logro de objetivos de estos proyectos. En este sentido, un aprendizaje importante, como resultados de los cambios efectuados, es que el diseño y la ejecución de proyectos deben permitir flexibilidad para ajustar productos específicos, pero también debe tener claro los impactos de eliminarse productos emblemáticos que puedan afectar el logro de los objetivos de los proyectos. En el caso de PROFISCO, la obligatoriedad de la inclusión de productos emblemáticos específicos (como el SPED), asociado a la coordinación interestatal promovida por el Comité de Gestión Hacendaria (COGEF) fueron claves para el logro de los objetivos.

3.15 La conclusión general de la relevancia de acuerdo con la Cuadro 7, es que los 7 proyectos fueron excelentes en todos los 3 requisitos de la categoría.

Cuadro 7. Resumen de la evaluación de la relevancia de los 7 proyectos

Estados	Contribución a las políticas del País	Contribución a las políticas del Banco	Lógica vertical	Clasificación
Minas Gerais	Completamente alineado	Completamente alineado	Fuerte	Excelente
Rio de Janeiro	Completamente alineado	Completamente alineado	Fuerte	Excelente
Mato Grosso do Sul	Completamente alineado	Completamente alineado	Fuerte	Excelente

Piauí	Completamente alineado	Completamente alineado	Fuerte	Excelente
Maranhão	Completamente alineado	Completamente alineado	Fuerte	Excelente
Pernambuco	Completamente alineado	Completamente alineado	Fuerte	Excelente
Rio Grande do Norte	Completamente alineado	Completamente alineado	Fuerte	Excelente

B. Efectividad

1. Descripción de los objetivos de desarrollo de los 7 proyectos

- 3.16 Los 7 proyectos evaluados en este PCR tuvieron como objetivo general mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal. Los objetivos específicos comunes a los 7 proyectos fueron: (i) aumentar los ingresos propios del estado; (ii) aumentar la eficiencia y eficacia del gasto público; y (iii) proveer mejores servicios a los ciudadanos. Los estados de Río de Janeiro y Piauí tuvieron un objetivo adicional dirigido a perfeccionar los instrumentos de planeación. El [Anexo V](#) lista los objetivos específicos para cada operación. Todos los proyectos contemplaron en su diseño 4 componentes comunes.
- 3.17 Para efectos de homogenizar la exposición, el equipo de preparación del PCR agrupó los indicadores de resultados referentes al objetivo específico adicional con los indicadores asociados al OBJ2. Los anexos y los checklists mantienen la diferenciación para estos estados.
- 3.18 El Cuadro 8 consolida el número de indicadores de resultados y productos asociados a cada uno de los 4 componentes de los 7 proyectos con cada uno de los 3 objetivos específicos. El [Anexo V B](#) lista los 90 indicadores de resultados, sus metas y el nivel de logro. El anexo también lista los 166 indicadores de producto y cambios a la matriz de resultados.

2. Resultados alcanzados

- 3.19 Para efectos de evaluación, los 7 proyectos contemplaron un número total de 90 metas específicas definidas por sus respectivos 90 indicadores de resultados. De estas, se cumplió un 76%. El cumplimiento de las 36 metas de recaudación fue de 78%. El cumplimiento de las 22 metas asociadas al gasto fue de 60%. El cumplimiento de las 32 metas asociadas a servicios al ciudadano fue de 78%. Los detalles de la Matrices de Resultados se encuentran en el [Anexo XIV](#).
- 3.20 El Estado de Minas Gerais cumplió con el 100% del promedio de logro de sus resultados. Los estados de Piauí y Rio Grande do Norte alcanzaron 77% de sus resultados. Los estados de Mato Grosso do Sul y Rio de Janeiro lograron alcanzar 75% de sus resultados. Pernambuco alcanzó 65% y Maranhão alcanzó 62%.
- 3.21 A nivel producto, fueron evaluados 166 indicadores con sus respectivas metas de los siete proyectos. En general, el 96% de las metas de producto se lograron. Los niveles de alcances de meta son de aproximadamente 98% para recaudación, 98% para gasto y 93% para servicios a los ciudadanos. Entre estados, todos lograron más del 90% de las metas. El menor porcentaje de alcance de los indicadores referente a los servicios a ciudadanos se debe a que algunos indicadores no pudieron ser medidos al final de los proyectos, tales como, encuestas de satisfacción interna y externa en los estados de Mato Grosso do Sul, Maranhão, Pernambuco y Rio Grande do Norte.

Cuadro 8. Resumen de Desempeño de los 7 proyectos³¹

Objetivos Específicos	Número de indicadores de resultados (1)	Promedio de % de logro (2)	% indicadores con atribución (3)	Número de Indicadores de productos (4)	% promedio logro (5)
1. Aumento de la Recaudación	36	78,14	100,00	58	98,31
Minas Gerais	10	99,00	100,00	8	100,00
Rio de Janeiro	5	60,00	100,00	1	100,00
Mato Grosso do Sul	7	100,00	100,00	11	100,00
Piauí	6	55,00	100,00	9	100,00
Maranhão	2	58,00	100,00	6	100,00
Pernambuco	4	75,00	100,00	17	88,20
Rio Grande do Norte	2	100,00	100,00	6	100,00
2. Mejora del Gasto	22	60,45	100,00	24	98,50
Minas Gerais	4	100,00	100,00	4	100,00
Rio de Janeiro	3	66,67	100,00	1	100,00
Mato Grosso do Sul	-	-	-	3	100,00
Piauí	5	79,45	100,00	5	91,00
Maranhão	3	67,00	-	-	-
Pernambuco	5	60,00	100,00	9	100,00
Rio Grande do Norte	2	50,00	100,00	2	100,00
3. Mejora de los Servicios a los ciudadanos	32	78,14	100,00	84	93,26
Minas Gerais	6	100,00	100,00	10	90,00
Rio de Janeiro	2	100,00	100,00	8	100,00
Mato Grosso do Sul	2	50,00	100,00	6	100,00
Piauí	9	97,00	100,00	12	91,00
Maranhão	5	60,00	100,00	18	82,00
Pernambuco	5	60,00	100,00	19	90,00
Rio Grande do Norte	5	80,00	100,00	10	100,00
4. Resumen por Estado					
Minas Gerais	20	99,67	100,00	22	96,67
Rio de Janeiro	10	75,56	100,00	10	100,00
Mato Grosso do Sul	9	75,00	100,00	20	100,00
Piauí	18	77,15	100,00	26	94,00
Maranhão	10	61,67	100,00	24	91,00
Pernambuco	14	65,00	100,00	46	92,67
Rio Grande do Norte	9	76,67	100,00	18	100,00
5. Total / Media 7 estados	90	75,82	100,00	166	96,06

Fuente: Cálculos propios basados en el Sistema Convergencia

- 3.22 Es importante mencionar que, con excepción del proyecto de MG, que obtuvo una clasificación de efectividad satisfactoria, las clasificaciones de efectividad de los otros 6 proyectos evaluados fueron parcialmente insatisfactorias (ver Anexo V B - Presentación y evaluación de los indicadores resultados - y los Checklists de cada estado). En cierta medida, esto se debió a que algunos de sus indicadores de resultado no se pudieron medir y la metodología del PCR computa a los indicadores de resultado no medidos como incumplidos. Los proyectos cuyas clasificaciones de efectividad se vieron más afectadas por este factor fueron los de PE (con 4 indicadores de resultado sin mediciones sobre un total de 14 indicadores) y RJ (con 3 indicadores de resultado no medidos sobre un total de 10) (Cuadro 6).
- 3.23 Una característica diferenciada del proyecto de MG respecto de las demás operaciones es que fue un Préstamo en Función de Resultados (PDL), y esto pudo haber llevado al equipo de preparación a ser más selectivo a la hora de definir los indicadores de resultado durante la preparación de la operación. Otros aspectos que también tuvieron impacto en las diferencias de efectividad fueron la mejor definición de los productos y la distribución de los recursos entre los componentes. La contribución de cada uno de los productos al logro de los resultados está detallada en el [Anexo V D](#).

³¹ En el caso de los indicadores de resultado, el promedio de % de logro computa a las metas de los indicadores que no se pudieron medir como no cumplidas.

- 3.24 Los casos de los otros 6 proyectos clasificados con efectividad parcialmente insatisfactoria se explican por la cancelación/inactivación o no cumplimiento de productos que estaban asociados a resultados específicos. A pesar de que los resultados referentes a algunos productos fueron inactivados en el sistema Convergencia, de acuerdo con las reglas de las guías de PCR de 2018, estos resultados siguieron contando para el cálculo de la clasificación³². Esto es una importante lección aprendida con la ejecución del PROFISCO. En este sentido, es muy importante ser selectivo a la hora de seleccionar indicadores de resultado durante la preparación de las operaciones, definiendo indicadores que puedan ser medidos al final del proyecto y que no dependan de apenas un producto para ser alcanzados. Esto ya se está haciendo en la preparación de las operaciones de la línea PROFISCO II. Es importante enfatizar que, de acuerdo con información de los ejecutores, no ocurrieron problemas relevantes en la ejecución de ningún de los 7 proyectos. La evidencia puede ser constatada a través del alto grado de logro en la implementación de los productos (promedio de 96% - Ver Cuadro 8). Asimismo, las explicaciones sobre los indicadores eliminados pueden ser obtenidas en el Cuadro 6 y en el [Anexo V A](#).
- 3.25 Adicionalmente, es importante mencionar que de manera general los 7 proyectos contaron con un número elevado de indicadores de resultados, especialmente MG, PI y PE, que contaron con 20, 18 y 14 indicadores de resultados respectivamente. Los demás estados se quedaron entre 8 y 10 indicadores. Finalmente, cabe mencionar que la metodología de cálculo de clasificación de las guías de PCR 2018 utiliza el promedio de los promedios de los indicadores referentes a cada objetivo específico. Esto hace con que objetivos con pocos indicadores, en caso de no logro o cancelación, afecten más significativamente la clasificación final, que los objetivos específicos que cuenten con un número mayor de resultados. Esto aumenta significativamente el compromiso en la selección de indicadores de resultados.

3. Análisis Contrafactual

- 3.26 No fue previsto en el diseño original de los proyectos individuales llevar a cabo una evaluación de impacto para cuantificar la contribución de los proyectos a los indicadores de resultados. Ante la falta de información que nos permita determinar atribución, revisamos evidencia de evaluaciones de los productos emblemáticos en contextos similares. También discutimos su aplicabilidad al contexto de Brasil. Finalmente se comparó los impactos de la recaudación del ICMS en 21 estados que terminaron o están en fase de terminar la ejecución del PROFISCO I (incluyendo los 7 estados evaluados), agrupándolos por fecha de inicio de ejecución, y demostrando que cuanto más tiempo de tratamiento fueron sometidos los estados por el PROFISCO I, mejores resultados de recaudación fueron logrados en relación con los proyectos con menores tiempo de tratamiento. En este sentido se calcularon los promedios del incremento de la recaudación del ICMS a partir del segundo año de ejecución de cada uno de los 21 proyectos individuales tratados, hasta el año 2017. La información presentada a continuación refuerza los resultados de la metodología utilizada con explicaciones y evidencia de la contribución de los productos emblemáticos al logro de los resultados.
- 3.27 **PEM1, SPED / Nota fiscal electrónica en la recaudación.** Los mecanismos teóricos detrás de la factura electrónica predicen una relación positiva entre la factura y la recaudación. La factura electrónica mecaniza el flujo de la información entre los contribuyentes y el estado. Un aumento en la información al estado afecta la probabilidad de pago en la medida que el contribuyente perciba un cambio en la probabilidad de ser

³² Los PCR de [CEARÁ](#) y [PARÁ](#) se prepararon de acuerdo con la guía anterior, la cual contemplaba criterios distintos de la actual, por lo tanto sus clasificaciones de efectividad fueron substancialmente mejores.

penalizado por sub declarar (Becker, 1968, Allingham y Sandmo, 1972). La evidencia en otros países indica que la magnitud de los cambios depende del contexto. Templado y Artana (2018), analizan la introducción de la factura electrónica en Argentina con un análisis ex-post basada en diferencia en diferencia. Su análisis indica que la factura electrónica posiblemente generó un aumento comenzando en 0 a un año de su implementación y hasta el 10% cuatro años después. Por otro lado, Bérigolo et al, (2018) analiza la factura electrónica en Uruguay con un modelo de diferencias en diferencias. Los autores estiman un impacto de casi 4% a seis meses de su introducción. Por otro lado, Ramirez Alvarez et al, (2018) analizan el efecto de la factura electrónica en Ecuador. Los autores utilizan un modelo de diferencias en diferencias y estiman un impacto de 18% a dos años de implementación. Fuentes et al. (2016) analizan, por medio de un modelo de diferencias en diferencias, el impacto de la factura electrónica en México y estiman un incremento de 6,5% y 6,6% en el ISR causado para personas morales para los años 2014 y 2015³³. Barreix y Zambrano (2018) analizando los resultados de impacto de la factura electrónica en estos países concluyen que estos aumentos se explican por el hecho que la factura electrónica genera varios efectos como: (i) mejora en el control de las administraciones tributarias con la mejora en la trazabilidad de las transacciones; (ii) aumenta la percepción de riesgo de los contribuyentes, al menos al inicio de su implementación, pues al reportar electrónicamente presuponen que aumenta la posibilidad de detección de fraudes; y (iii) pueden ser utilizadas para incentivar a los contribuyentes a ser más transparentes en las declaraciones³⁴.

- 3.28 Además, concluyen que, la evidencia empírica muestra efectos positivos en la recaudación por la implementación de la factura electrónica que es, en sus opiniones, un aporte de América Latina al proceso global de transparencia tributaria y un instrumento con enorme potencial para el combate a la evasión y para fomentar el cumplimiento voluntario.
- 3.29 Hernández y Robalina (2018) discuten la evidencia en la región. Los autores concluyen que los efectos varían de acuerdo con el plazo. Mientras que se observan aumentos claros en el corto plazo, la magnitud del impacto se reduce con el tiempo. Los autores notan que los efectos son mayores en actividades donde hay más probabilidad de denuncia por los agentes con los que interactúa el contribuyente. Finalmente, los autores notan que la tasa de crecimiento económico no es determinante en la efectividad de la factura electrónica.
- 3.30 Dos Santos et al. (2015) evalúan el Programa de Nota Fiscal en el Estado de São Paulo con un modelo de diferencias en diferencias concluyendo que la intervención generó un impacto positivo y estadísticamente significativo sobre la recaudación real del Impuesto sobre Operaciones relativas a la Circulación de Mercancías y sobre Prestaciones de Servicios de Transporte interestatal e intermunicipal y de comunicación (ICMS), del orden de R\$600 millones, un 12% del promedio recaudado por el estado después de su implantación hasta el mes de octubre de 2014.
- 3.31 Finalmente, Ribeiro, Virginia (2016), analizando el impacto de la NF-e sobre la recaudación de ICMS de los estados en Brasil, y utilizando un modelo de datos de cortes transversales y series temporales, concluyó que la implementación de la NF-e produjo un aumento, en promedio, superior al 25% en la recaudación de ICMS en los estados brasileños.
- 3.32 **PEM1, SPED Digitalización de la contabilidad en la eficiencia de la recaudación.** El SPED Contable aumenta la eficacia y la eficiencia de los mecanismos de auditoría de la administración tributaria. El SPED contable promueve la estandarización del ejercicio

³³ Barreix, Alberto y Zambrano, Raul, editores. 2018. Factura electrónica en América Latina. BID y CIAT.

³⁴ Ejemplo: en Brasil algunos estados ofrecen recompensas a los consumidores finales por pedir las NFC-e en sus compras.

contable, su digitalización, y el flujo de información entre organizaciones. Fernandez da Silva et al., (2012) llevaron un análisis sobre una muestra de 500 empresas grandes entre 2004 y 2009 en Brasil. Los autores hacen un análisis de panel con efectos aleatorios. Los autores concluyen que el SPED contable esta positivamente correlacionado con mayor declaración por parte de las empresas. MacKinsey (2014) en un análisis sobre la evolución de la informalidad del empleo en Brasil concluyó que el país tuvo una de las más acentuadas reducciones al nivel global en el indicador. Entre los factores que tuvieron impacto relevante contra las prácticas informales identifica la NF-e y el SPED que aumentaron el riesgo de identificación de evasión de impuestos. Adicionalmente, si bien no es un estudio que permite atribución causal, Urquía Grande et al. (2011) encuentran en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) españolas que usan Sistemas de Información Contable (SIA) para la gestión fiscal y bancaria, una relación positiva entre el uso de estos sistemas y la mejora de su desempeño y productividad.

- 3.33 **PEM2. Fiscalización de mercancías en tránsito en la recaudación.** Agilizar el procesamiento administrativo en las transacciones comerciales, puede tener importantes efectos positivos en las exportaciones de las empresas y sus países, y en los ingresos. Concretamente, Carballo et al. (2016) estiman mediante un método de variables instrumentales que las importaciones se reducen en un 2,4% cuando se da un incremento del 10% del tiempo empleado en los procesos de puerto y aduana.
- 3.34 **PEM3. Sistema Integrado de Administración Financiera.** No existe evidencia rigurosa sobre los efectos del SIAF sobre la eficiencia de la gestión financiera o la eficacia o eficiencia del gasto. Sin embargo, existen estudios de caso documentando sus beneficios (Por ejemplo [Parwez, 2017](#) para Bengal del Oeste y [Wainaina, 2012](#) para Kenya). En la región, [Fridman \(2012\)](#) revisa la implementación de estos sistemas en 18 países. El autor concluye que los beneficios están **asociados** con la habilidad de las herramientas para promover la transparencia fiscal. El autor recalca la importancia del SIAF como un sistema operativo integrador de otros sistemas utilizando la contabilidad pública como instrumento de integración. Por otro lado [Barros \(2012\)](#) documenta las experiencias en Nicaragua, Perú y Chile. El autor concluye que los sistemas han traído mejoras funcionales.
- 3.35 **PEM4. Servicios de atención a los contribuyentes.** Existe muy poca evidencia rigurosa sobre la provisión de servicios *WEB* a los ciudadanos sobre la calidad en el servicio. Uno de los pocos estudios **rigurosos** es el estudio experimental de Alm et al., (2010) en los Estados Unidos. Los autores encuentran que una mejora en los servicios de atención al contribuyente, facilitando el cálculo de sus impuestos, reduce su incertidumbre respecto a los montos a declarar y eleva su nivel de cumplimiento voluntario en 5%. La bibliografía completa se lista en el [Anexo VII](#).
- 3.36 **PEM5. Seguridad del almacenamiento y capacidad de la información en la Administración Pública.** Existe evidencia de que la información puede promover la efectividad y eficiencia en la administración pública. Un ejemplo de la importancia del flujo de la información en la administración pública es el estudio de Banerjee et al. (2007). Los autores exploran el efecto de utilizar un sistema electrónico de gestión de un programa federal en la India. Apoyándose en una evaluación experimental, los autores encontraron que el habilitar el flujo de la información del gobierno central directamente al beneficiario redujo los costos de administración en 25%. Otro ejemplo de la importancia del uso de la información en la administración pública es el estudio de Badiera et al., (2009) y Lewis-Faupel et al., (2011). Ambos estudios encuentran que mejor disponibilidad de información en los procesos de compras llevan a mejores precios de adquisición y mejoras en la calidad en India e Italia. Ambos estudios se basan en evidencia experimentales. Finalmente, en gestión de personal Dhaliwal y Hanna (2014) en la India encuentran que mejor información

en asistencia en los empleados públicos y mejoras en la calidad de los servicios públicos. Esta evidencia justifica las inversiones en garantizar la capacidad de almacenamiento de información de forma segura.

- 3.37 **Descripción de la Metodología.** La metodología tiene como objetivo demostrar la efectividad de los proyectos del PROFISCO I (incluyendo los 7 evaluados), comparando la performance del aumento de la recaudación del ICMS en 4 grupos de estados, totalizando 21 proyectos, clasificados de acuerdo con sus fechas de inicio de ejecución, usando el promedio del incremento de la recaudación del ICMS, a partir del segundo año de ejecución de los proyectos, como la variable de interés del tratamiento provisto por el PROFISCO I. Conforme presentado a continuación, el promedio del incremento de la recaudación del ICMS³⁵ en los grupos con mayor tiempo de tratamiento es mejor que los grupos con menor tiempo de tratamiento. No fueron considerados los 4 proyectos que no ejecutaron el PROFISCO I (AC, AM, RR y AP), así como el estado de PR y el DF que empezaron las ejecuciones de sus proyectos en 2014 y 2016 respectivamente, por lo tanto, no hay como atribuir al PROFISCO I la mejora de la performance de sus recaudaciones. El [Anexo VI](#), presenta un resumen de la información utilizada para el análisis contrafactual.

Cuadro 9 – Presentación de los resultados de los promedios del incremento de la recaudación del ICMS de los 4 grupos comparados.

Grupo 1 – inicio de ejecución en 2009/2010 – Promedio de los años 2012 – 2017 (6años)

ANOS	MG (2010)	RJ (2010)	MS (2010)	PI (2010)	PA (2009)	CE(2009)	SP (2010)
2009	22,002,958,233.35	20,613,816,569.23	4,027,801,220.68	1,576,183,476.40	4,420,619,970.22	5,026,590,617.06	76,513,317,181.50
2010	26,272,150,160.49	24,366,686,049.25	4,397,739,163.40	1,907,011,902.56	5,034,491,902.50	6,036,659,753.14	89,517,090,801.81
2011	28,795,435,903.50	27,314,528,823.98	5,160,488,026.13	1,571,103,668.93	5,552,991,731.44	6,680,494,583.42	98,390,265,143.25
2012	31,564,188,733.19	29,206,467,362.82	5,529,714,843.93	2,376,413,736.45	6,668,777,536.44	7,527,027,427.64	105,288,966,584.62
2013	35,244,662,007.75	33,483,292,024.99	6,239,509,704.74	2,658,793,241.37	7,684,241,280.01	8,565,578,586.25	112,702,386,732.09
2014	37,476,086,457.63	34,498,480,917.88	6,829,988,084.03	2,934,428,090.42	8,797,947,190.39	9,350,981,088.13	117,143,202,767.53
2015	37,150,585,535.63	35,006,981,178.93	6,994,288,750.04	3,196,176,068.05	9,555,511,392.92	9,746,022,528.60	121,002,867,969.90
2016	41,059,394,351.66	35,194,455,016.40	7,190,630,257.63	3,406,923,557.52	9,936,514,147.04	10,341,955,635.43	121,118,850,317.42
2017	45,223,883,114.70	36,788,330,444.77	7,687,504,915.16	3,781,896,453.37	10,115,674,599.93	11,193,454,804.07	126,783,019,233.90
% 2016 -2012	7.21	4.33	6.50	9.86	8.61	8.12	3.40
Promedio	6.86						

Fuente: Secretaría del Tesoro Nacional (STN)

³⁵ Sin las devoluciones

Grupo 2 – inicio de ejecución en 2011 – Promedio de los años 2013 – 2017 (5años)

ANOS	MA (2011)	PE (2011)	ES (2011)	SC (2011)	RS (2011)
2009	2,494,169,512.70	6,710,356,371.59	6,398,030,496.25	8,358,942,624.91	14,733,239,412.37
2010	2,928,159,801.49	8,287,878,764.38	7,122,150,264.49	10,169,036,927.65	17,283,264,553.73
2011	3,390,489,165.09	9,726,708,565.37	8,409,372,121.51	11,665,556,229.18	19,040,822,379.26
2012	3,832,235,794.22	10,468,337,033.98	9,060,724,561.53	12,630,020,427.27	20,730,510,844.61
2013	4,345,797,509.03	11,543,355,297.32	8,605,920,353.96	13,939,666,072.14	23,497,323,275.69
2014	4,679,356,894.16	12,499,753,998.85	8,706,066,835.32	15,613,244,703.74	25,224,531,053.64
2015	4,967,626,554.00	12,684,986,600.46	9,009,854,100.32	15,925,588,326.77	26,167,838,399.44
2016	5,936,094,329.99	13,367,185,758.81	9,365,743,337.28	17,433,940,260.20	29,605,777,408.07
2017	6,265,579,884.41	14,154,465,010.70	9,045,423,297.76	19,071,176,579.85	31,213,973,645.76
% 2016 -2013	8.84	4.52	1.02	7.36	6.57
Promedio	5.66				

Fuente: Secretaría del Tesoro Nacional (STN)

Grupo 3 - inicio de ejecución en 2012 – Promedio de los años 2014 – 2017 (4años)

ANOS	PB (2012)	RO (2012)	TO (2012)
2009	2,144,615,315.72	1,783,706,828.11	919,564,636.79
2010	2,579,157,207.98	2,163,250,521.35	1,093,249,865.28
2011	2,876,772,868.43	2,485,153,796.65	1,275,497,404.35
2012	3,317,868,484.94	2,613,123,715.85	1,464,853,977.15
2013	3,853,739,764.76	2,669,575,227.83	1,660,021,503.62
2014	4,350,340,931.31	2,992,856,239.91	1,881,701,435.15
2015	4,461,474,439.66	3,147,280,165.95	2,032,908,997.64
2016	4,713,985,735.59	3,133,540,198.08	2,323,804,742.08
2017	5,067,823,466.14	3,283,719,481.74	2,499,709,413.15
% 2016-2014	4.12	2.43	8.21
Promedio	4.92		

Fuente: Secretaría del Tesoro Nacional (STN)

Grupo 4 – inicio de ejecución en 2013 – Promedio de los años 2015 – 2017 (3años)

ANOS	AL (2013)	BA (2013)	GO (2013)	MT (2013)	SE (2013)	RN (2013)
2009	1,704,748,574.09	9,352,063,311.63	6,560,910,751.38	4,277,910,432.66	1,462,215,514.31	2,416,092,528.63
2010	2,042,137,826.09	11,153,956,604.51	7,810,077,691.88	4,513,686,634.21	1,800,716,011.80	2,842,403,693.76
2011	2,277,306,703.11	12,161,097,126.89	9,112,252,878.51	5,160,488,026.13	2,007,912,268.21	3,175,605,666.05
2012	2,460,189,827.43	13,495,293,484.46	10,628,238,012.65	6,785,383,377.71	2,236,547,375.78	3,595,708,595.88
2013	2,745,420,477.04	15,682,057,758.24	11,828,015,179.66	7,578,054,569.89	2,500,900,371.50	3,936,626,409.92
2014	2,937,753,400.00	17,346,801,328.77	12,961,158,620.82	8,525,195,502.58	2,677,869,322.91	4,284,414,023.71
2015	3,138,965,621.97	18,317,776,172.57	13,508,269,435.46	7,266,551,802.36	2,861,196,810.58	4,526,277,789.57
2016	3,701,813,464.05	19,223,225,099.81	14,007,919,459.25	7,400,983,010.70	2,907,736,663.67	4,912,803,891.76
2017	3,852,121,016.47	20,752,302,137.21	14,267,065,969.25	7,539,560,847.09	3,140,867,302.31	5,180,800,852.40
% 2016-2015	7.57	4.43	1.87	1.25	3.26	4.82
Promedio	3.87					

Fuente: Secretaría del Tesoro Nacional (STN)

Cuadro 10 – Resumen de los promedios de aumento de la recaudación del ICMS de los grupos contrafactuales

Grupos	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
--------	---------	---------	---------	---------

Fecha del segundo año de ejecución	2012	2013	2014	2015
Tiempo de tratamiento hasta 2017	6	5	4	3
Incremento promedio del ICMS	6.86	5,66	4.92	3.87

- 3.38 Conforme presentado en el Cuadro 10, se puede constatar la efectividad de los proyectos del PROFISCO I, a partir de la observación de los promedios de aumento de la recaudación del ICMS, los cuales presentaron aumentos más altos cuanto mayor fue el tiempo de tratamiento aplicado.
- 3.39 El Cuadro 11 a continuación, presenta un resumen de la efectividad de los 7 proyectos.

Cuadro 11. Resumen de la efectividad de los 7 proyectos

Estados	Número de indicadores de resultados	Promedio de logro (%)	Número de Indicadores de productos	Promedio de logro (%)	Clasificación
Minas Gerais	20	99,67	22	96,67	Satisfactorio
Rio de Janeiro	10	75,56	10	100,00	Parcialmente insatisfactorio
Mato Grosso do Sul	9	75,00	20	100,00	Parcialmente insatisfactorio
Piauí	18	77,15	26	94,00	Parcialmente insatisfactorio
Maranhão	10	61,67	24	91,00	Insatisfactorio
Pernambuco	14	65,00	46	92,67	Insatisfactorio
Rio Grande do Norte	9	76,67	18	100,00	Parcialmente insatisfactorio
Total	90		166		

4. Resultados imprevistos.

- 3.40 El equipo de PCR no identificó ningún resultado imprevisto en la ejecución de los 7 proyectos evaluados.

C. Eficiencia

- 3.41 Los 7 proyectos que hacen parte de esta evaluación fueron preparados y aprobados en el periodo de 2009-2010. En esta época, casi todos los proyectos fiscales de la División de Gestión Fiscal (IFD/FMM) utilizaban la modalidad de análisis de costo beneficio para estimar los beneficios económicos/financieros de los proyectos.
- 3.42 En el momento del diseño, se agregaron beneficios económicos directos para la sociedad y los cambios financieros para el gobierno. En el caso de estos 7 proyectos, la gran mayoría de los beneficios fue estimada con base en supuestos referentes al aumento de la recaudación del ICMS, la cual puede considerarse como una transferencia de recursos de la sociedad para el gobierno. Un indicador que cuantifica los beneficios de la operación desde una perspectiva social es el cambio en el costo por unidad monetaria recaudada.
- 3.43 Con base en este supuesto fueron preparadas 7 evaluaciones económicas ex-post utilizando el resultado referente a la disminución del costo para recaudar, con base en el indicador costo de la entidad que recauda (secretaría de hacienda) / recaudación del ICMS.
- 3.44 **Descripción de la metodología.** Existe una amplia bibliografía sobre el valor agregado de utilizarse el indicador costo para recaudar / total recaudado para medir la eficiencia y efectividad de una administración tributaria. Un estudio de la Organización de Cooperación

y Desarrollo Económicos (OCDE)³⁶, presenta que la ratio “costo de recaudación” se ha convertido en una práctica bastante habitual, que sirve como herramienta de valoración indirecta de la eficiencia/eficacia de la administración. La ratio se calcula comparando los costos anuales de administración en los que incurre un organismo tributario con la recaudación total del ejercicio, y se expresa frecuentemente como porcentaje o como el costo de recaudar 100 unidades de recaudación. La mayoría de los organismos de administración tributaria publican esta ratio para un determinado número de años y, manteniéndose constantes los restantes parámetros, los cambios diacrónicos en la ratio reflejarían variaciones en la eficiencia y eficacia relativas. Esto se deriva del hecho de que la ratio se calcula a partir de una comparación de factores (a saber, los costos administrativos) respecto de sus resultados (a saber, la recaudación tributaria); las iniciativas que reducen los costos relativos (mejorando la eficiencia) o que aumentan el nivel de cumplimiento y la recaudación (es decir, mejorando la eficacia) influyen en la ratio. En la práctica, no obstante, existen una serie de factores que, si bien influyen en la relación entre el costo y la recaudación, no tiene conexión alguna con la eficiencia o eficacia relativas. Estos factores comprenden: (i) la variación diacrónica de los tipos impositivos; (ii) los cambios macroeconómicos; (iii) los gastos extraordinarios en los que incurra el organismo tributario; y (iv) cambios en el ámbito de los impuestos recaudados por el organismo tributario. Es obvio que cualquier análisis de las variaciones en la tendencia de la ratio a lo largo del tiempo debe prestar atención, en la medida de lo posible, a esos factores. El [Anexo VII](#) lista bibliografía sobre la relación costo/recaudación de las administraciones tributarias y sobre los beneficios de la Factura Electrónica.

- 3.45 **Atribución de los resultados.** Sin lugar a duda las acciones provenientes del SPED fueron el principal producto que contribuyó para el alcance de los resultados (el SPED fue un producto obligatorio en los 7 proyectos evaluados en este PCR). El SPED permite que todas las informaciones contables y fiscales de una empresa, que antes se registraban en libros, puedan ser mantenidas en archivos digitales estandarizados. Al mismo tiempo, crea un sistema que transmite información en tiempo real para la Receita Federal y para la Secretaría de Hacienda. Para ello, se crearon tres grandes herramientas: (i) NF-e; (ii) el SPED Fiscal (Escritura Fiscal Digital); y (iii) el SPED Contable (Escritura Contable Digital). Con el fin de disminuir el llamado “costo del estado”, el SPED trajo varios beneficios para las empresas: (i) con la eliminación del papel de las operaciones fiscales y contables, él promovió reducción de costos y la simplificación de las obligaciones accesorias, eliminando la necesidad de que la empresa recibiera auditores fiscales en sus dependencias; (ii) al adaptarse sus procedimientos al SPED, la empresa puede cumplir las leyes tributarias de manera automática—eliminando la posibilidad de fraudes involuntarios—y pasa a organizar sus informaciones contables de forma integrada—lo cual proporciona mejores subsidios para la toma de decisiones y mayor control sobre la gestión del negocio; y (iii) al mismo tiempo, el SPED fortalece el control de la fiscalización y el combate a la evasión, con el aumento de la productividad y aceleración del trabajo del auditor fiscal, facilitación del intercambio de informaciones entre entes fiscales, y perfeccionamiento del proceso de cruce de datos.
- 3.46 Con relación a los plazos de ejecución, solo el proyecto de Rio Grande do Norte no tuvo prórroga. Los retrasos de los demás 6 proyectos se explican a través de las siguientes razones: (i) No hay duda de que fueron subestimados los tiempos de ejecución para los proyectos, que fueron de solamente de 4 años, cuando los tiempos de ejecución de los proyectos en Brasil son normalmente de 5 años; (ii) la insuficiente experiencia de los

³⁶ [La Administración Tributaria en los países de la OCDE y en determinados países no miembros: Serie “Información comparada” \(2008\)](#). Página 86.

equipos ejecutores de los 7 proyectos, principalmente en los aspectos fiduciarios referentes a las políticas de adquisiciones del Banco, a pesar de que los estados ya habían participado de la ejecución del PNAFE, pero que se ejecutó de forma centralizada con una única Unidad de Coordinación en el ámbito del Ministerio de Hacienda, que efectuó la parte fiduciaria del Distrito Federal y de todos estados brasileños; (iii) los 7 estados presentaron dificultades técnicas para preparar términos de referencia y especificaciones técnicas, especialmente aquellos relacionados con contratación de consultorías para el rediseño de procesos y desarrollo de soluciones informatizadas; (iv) ocurrieron dos elecciones durante la ejecución de los 7 proyectos a nivel nacional y subnacional, ocasionando morosidad en la continuidad de las acciones y cambios de prioridad en la ejecución de los productos de los proyectos; y (v) la implantación de productos novedosos en los 7 proyectos, como gestión de competencia, modelo de atención al contribuyente, y nuevos modelos de fiscalización de establecimiento y tránsito de mercancías, demandó más tiempo para su madurez e implementación. La justificativa para que el proyecto de Rio Grande do Norte no haya necesitado de extensión, está asociada a que este proyecto fue el que contó con el menor monto total de inversión (US\$8.350.000 millones) entre los 7 proyectos, en los cuales, los otros 6 proyectos presentaron montos de US\$13.333.000 (MS), US\$18.365.000 (MA), US\$18.738.000 (PI), US\$22.192.000 (PE), US\$22.300.000 (RJ) y US\$44.000.000 (MG). Además del monto menor, el estado concentró el 60% del préstamo en uno solo producto. Estos retrasos no tuvieron ningún impacto relevante en el cálculo de los beneficios del proyecto.

- 3.47 El Cuadro 12 presenta un resumen del análisis económico de los 7 estados. El [Anexo VIII](#) incluye una descripción detallada de los costos y beneficios incluidos en el análisis por año.
- 3.48 Conclusión: Todos los proyectos presentaron Tasa Interna de Retorno (TIR por arriba de 12% y Valor Presente Neto (VPN) positivos, lo que justifica la inversión realizada.

Cuadro 12. Resumen de Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno por Estado (US\$)

Estado	Monto Invertido	VPN	TIR (%)
Mina Gerais	44.000.000	13.525.790	20
Rio de Janeiro	22.300.000	25.989	36
Mato Grosso do Sul	13.333.000	122.697	13
Piauí	18.738.000	5.441.949	49
Maranhão	18.365.000	1.400.586	43
Pernambuco	22.192.000	5.040.756	39
Rio Grande do Norte	8.350.000	473.783	42
Total	147.278.000	26.031,550	

D. Sostenibilidad

1. Aspectos Generales de la Sostenibilidad

- 3.49 Con base en las secciones de sostenibilidad de los informes finales de los 7 proyectos, así como en los riesgos identificados en los respectivos Documentos de Propuesta de Préstamo (DPPs), se hace una síntesis de los principales riesgos que podrían deteriorar los avances alcanzados por los 7 proyectos, considerando los siguientes factores: (i) impactos macroeconómicos; (ii) insuficiencia de capacidad institucional; (iii) cambios políticos; (iv) discontinuación de modelos de gestión novedosos; (v) insuficiencia de recursos para perfeccionar o mantener sistemas y equipos de Tecnología de la Información; (vi) discontinuación de los programas de capacitación; y (vii) discontinuación de los modelos de gestión de recursos humanos por competencia.
- 3.50 A pesar de que los riesgos identificados en los DPPs fueron considerados en este diagnóstico, es importantes mencionar que su gran mayoría estaba orientado a los posibles

impactos en la ejecución de los proyectos. La sección de sostenibilidad de este PCR trata mayormente de los riesgos que podrán materializarse después del término de los 7 proyectos.

2. Impactos macroeconómicos (vale para los 7 estados).

- 3.51 Es sabido que Brasil viene atravesando una importante crisis económica y fiscal con sucesivas caídas del PIB, déficits fiscales significativos, disminución de los niveles de inversión, aumento del endeudamiento público, todo esto contribuyendo para los altos niveles de desempleo que el país presenta. Este contexto de bajo crecimiento económico genera efectos negativos en el desempeño fiscal de los estados. En 2016 hubo un empeoramiento del resultado primario agregado de los Estados, saliendo de un superávit de BR\$886.000.000 en 2015 para un déficit de BR\$2.010.000.000 en 2016 (STN, 2017). El resultado ocurrió por el crecimiento más acentuado de los gastos corrientes relativamente al incremento de los ingresos tributarios. A pesar de que en 2017 hubo una recuperación del PIB de aproximadamente 1%, acompañado por una caída en la inflación a los 2%, así como los juros disminuyeron a niveles históricos, los niveles de desempleo siguen aumentando en todo el país ([IMF Article IV 2017](#)).
- 3.52 Como el panorama político del país se encuentra extremadamente complicado y 2018 es año de elecciones, será necesario que se hagan reformas muy complejas para mantener esta tendencia de crecimiento económico, como por ejemplo el de cómo reducir el déficit de la Seguridad Social, para la cual será necesario un enorme esfuerzo de coalición política, el cual el país está lejos de contemplar. Otro problema importante es el deterioro de la seguridad pública en todo el país, donde los estados son mayormente responsables por su mantenimiento, pero no cuentan ni con recursos financieros, ni tampoco con contingente de policía suficiente para mantener la seguridad en los estados de forma aceptable. No hay duda de que los proyectos de fortalecimiento institucional son uno de los factores de mitigación para estas crisis, pero sus acciones serían más efectivas en un ambiente político y macroeconómico menos turbulento.
- 3.53 La conclusión es que existe un riesgo medio/alto de que la performance macroeconómica del país siga deteriorando y con esto afecte negativamente los buenos resultados alcanzados por los proyectos, principalmente aquellos relacionados con el aumento de la recaudación y disminución de la deuda pública.

3. Insuficiencia de capacidad institucional

- 3.54 Es importante conocer las características de los recursos humanos que participaron en la preparación y ejecución de estas 7 operaciones. Los funcionarios públicos en las 3 esferas de gobierno en Brasil son seleccionados y contratados a través de concurso público con altos estándares de aceptación. En especial, los que implementan las actividades de los proyectos con organismos internacionales son auditores, fiscales, contadores, especialistas financieros, donde todos cuentan con nivel universitario, muchos con maestrías y otros con doctorados. Estos funcionarios son altamente capacitados, bastante bien remunerados, cuentan con estabilidad institucional, así como con jubilación compatible con su remuneración. Además, 5 estados (MA, MS, PE, PI y RJ) realizaron concursos públicos para contratación de personal en las áreas de recaudación, tesoro y gestión en los últimos 4 años. La conclusión es que es bajo el riesgo de que la capacidad institucional de los recursos humanos de las secretarías se deteriore, afectando los resultados alcanzados por los proyectos.

4. Cambios políticos

- 3.55 A pesar de que los secretarios y sus asesores directos (Hacienda, Planificación, Administración, Contraloría y Procuraduría) son nombrados por el Gobernador del Estado; por otro lado, los directores técnicos de las secretarías involucradas en las actividades técnicas son en grande parte funcionarios de carrera nombrados por los secretarios. Esto significa decir que cuando ocurre un cambio de gobierno, el cuerpo técnico de estas organizaciones no sufre grandes impactos negativos. En la mayoría de los casos, los directores cambian de direcciones o vuelven para sus funciones técnicas. Una evidencia de esto es que muchos técnicos que estuvieron involucrados con el PROFISCO I ya habían tenido experiencia también con el PNAFE (1997-2007). Esto disminuye de forma importante los riesgos de deterioro de los resultados alcanzados por los proyectos. Este factor tiene un impacto más importante cuando se está ejecutando un proyecto. Es sabido que, en cualquier país, cuando ocurre un cambio de gobierno, las acciones de implementación de un proyecto se retrasan en por lo menos 1 año. La conclusión es que los cambios políticos no tienen un impacto significativo en el deterioro de los resultados ya alcanzados por los proyectos.

5. Descontinuación de modelos de gestión novedosos

- 3.56 Esto se debe a que los proyectos del PROFISCO I implementaron nuevos modelos de gestión, como gestión por resultado, gestión estratégica, gestión de riesgo y oficinas de proyecto. Estas son actividades que llevan más tiempo para ser institucionalizadas, sus resultados demoran a materializarse y además demandan de mucho trabajo para mantener la información actualizada. El riesgo de discontinuidad puede ocurrir independiente de que suceda o no un cambio en la administración, basta que se ponga menos énfasis en estas actividades y estas pueden ser descontinuadas o no ser más prioritarias para la administración. La conclusión es que si hay un riesgo medio de que estos resultados puedan ser deteriorados. Este riesgo viene siendo substancialmente mitigado en algunos estados (MA, PE, MS y RN) que presentan un alto nivel de madurez en la gestión fiscal, con sistemática de planificación estratégica institucionalizada y cultura de resultados, y que además contarán con nuevas actividades financiadas en el ámbito del PROFISCO II, las cuales están orientadas a consolidar los esfuerzos de implantación de estos modelos novedosos.

6. Insuficiencia de recursos para perfeccionar o mantener sistemas y equipamientos de Tecnología de la Información.

- 3.57 Esto es un riesgo clásico de sostenibilidad que puede fácilmente comprometer los resultados de un proyecto. Los sistemas y los equipos informatizados están siempre sujetos a mantenimiento y actualización. En el caso de los sistemas, algunos proyectos contrataron a firmas consultoras para desarrollar aplicaciones informatizadas (sistemas), por lo tanto, en caso de que la transferencia de conocimiento a los informáticos locales no haya sido hecha de forma efectiva, habrá siempre una dependencia de la firma desarrolladora para corregir errores o implementar mejoras. En el RJ y en el PI este riesgo fue mitigado con la contratación del SIAF pues los dos estados adquirieron el código fuente de los programas de la firma desarrolladora. En el caso de los equipamientos de TI, con la implantación del SPED, aumentó de forma exponencial la necesidad de más procesamiento y almacenamiento. La NF-e por ejemplo es un caso en que miles de facturas son diariamente emitidas, validadas y almacenadas en las bases de datos de las secretarías de hacienda. En caso de que no se cuente con recursos para incrementar el procesamiento y el almacenamiento, puede haber un colapso en la infraestructura tecnológica. Este riesgo también está siendo mitigado a través de las acciones financiadas en el ámbito del

PROFISCO II, el cual contempla la compra de servidores y de dispositivos de almacenamiento de datos. La conclusión es que existe un riesgo medio que no se cuente en largo plazo con recursos para mantener los sistemas y los equipamientos de TI.

7. Descontinuación de los programas de capacitación.

- 3.58 Casi todos los proyectos del PROFISCO I contemplaron en sus actividades la implementación de programas de capacitación continuos, como fue el caso de los 7 proyectos contemplados en esta evaluación. No resta dudas de que la acción es de extrema importancia para la sostenibilidad de los niveles de calidad de las entidades; sin embargo, son de difícil mantenimiento, principalmente porque el tema recursos humanos de manera general en los estados está centralizado en las secretarías de administración, las cuales son responsables por la gestión y capacitación de los recursos humanos. Para mitigar este riesgo los estados de PE, RJ y RN ampliaron el uso de herramientas de Enseñanza a Distancia (EAD) en los procesos de capacitación de los funcionarios del área fiscal, posibilitando la reducción de costos operacionales y mayor cobertura de personas. Asimismo, estas deficiencias están siendo reforzadas por acciones del PROFISCO II, el cual podrá mitigar, pero no resolver el tema de sostener un programa de capacitación continuado. La conclusión es que es medio el riesgo de que los programas de capacitación no tengan el nivel de continuidad deseado.

8. Descontinuación de los modelos de recursos humanos por competencia.

- 3.59 No hay duda de que la mayoría de las secretarías del estado hacen reasignación de personal y capacitación sin conocer de forma precisa el perfil del funcionario. Las entidades reconocen esta deficiencia y cada vez más vienen solicitando apoyo para poder llevar a cabo una gestión de recursos humanos por competencia, con vistas a un mejor aprovechamiento de los recursos humanos de acuerdo con los perfiles respectivos. Aparentemente la demanda es tan grande que no se vislumbra ningún riesgo de que esta actividad pueda ser descontinuada en el corto y mediano plazo. Un contingente de 1.176 funcionarios de la SEFAZ/MA (cerca de 83% de los servidores de la SEFAZ) fue capacitado de acuerdo con el modelo de gestión por competencias. El 100% de los servidores de SEFAZ/RJ tuvieron sus competencias mapeadas. En la SEFAZ/PE, 598 servidores (cerca de 50% de los servidores de la SEFAZ) tuvieron su perfil de competencia identificado. Todos los proyectos ya aprobados del PROFISCO II incluyeron acciones para fortalecer estas actividades.
- 3.60 De manera general, los riesgos presentados en los DPPs de los 7 proyectos contemplaron temas relacionados con: (i) la difícil situación macroeconómica y fiscal del país, (ii) debilidades para desarrollar e implantar productos tecnológicos (desarrollo), (iii) las elecciones que ocurrieron durante sus ejecuciones (gobernabilidad), (iv) así como posibles bajos conocimientos en las políticas del Banco (fiduciarios). Todos estos riesgos tenían como impacto retrasos en la ejecución de los proyectos. Se puede decir que ocurrieron retrasos provenientes de estos riesgos, sin embargo, los plazos de 4 años asignados para la ejecución de los proyectos también contribuyeron para la caracterización de estos retrasos. La sección 5 Hallazgos y Recomendaciones presenta una serie de recomendaciones de cómo mitigar posibles retrasos para el PROFISCO II.

9. Salvaguardias Ambientales y Sociales

- 3.61 Por sus características de fortalecimiento institucional, todos los proyectos fueron calificados como C, de conformidad con Política OP-703 de Medio Ambiente y de Cumplimiento Salvaguardias. Por tal razón, no fue necesario elaborar un plan para mitigar

y monitorear el impacto ambiental de los proyectos. Por otro lado, los proyectos generaron impactos sociales positivos, destacándose el fortalecimiento de las capacidades nacionales y sectoriales a lo largo de la gestión de los ingresos y del gasto público. El Cuadro 13 muestra la clasificación de sostenibilidad y su justificación.

Cuadro 13. Clasificación de la Sostenibilidad (Peso 20%)

Satisfactorio	A pesar de que, de los 7 riesgos de sostenibilidad presentados, 4 presentan un grado medio de probabilidad de ocurrencia, con excepción del riesgo macroeconómico, los 3 riesgos restantes cuentan con fuerte argumento de mitigación, por contar con mitigaciones largamente contempladas en el ámbito del PROFISCO II. ¿Es obvio que se podría preguntar, y después del PROFISCO II? ¿el PROFISCO III, IV, etc.? La respuesta es que se espera que con el PROFISCO II se mitiguen substancialmente estos 3 riesgos y se alcance la madurez deseada para sostener estas actividades de forma institucionalizada. En cuanto al riesgo macroeconómico, el Programa no tiene gobernabilidad sobre los problemas políticos por los cuales el país atraviesa, esto hace con que baje la sostenibilidad del PROFISCO I a un nivel apenas satisfactorio.	3.00
----------------------	--	-------------

E. Clasificación Total

- 3.62 Los 7 proyectos objeto de este PCR presentaron la clasificación total listados en el Cuadro 14.

Cuadro 14. Clasificación General de los 7 proyectos

Estados	Criterios Centrales				Total
	Relevancia	Efectividad	Eficiencia	Sostenibilidad	
Minas Gerais	Excelente	Satisfactoria	Excelente	Satisfactoria	Exitoso
Rio de Janeiro	Excelente	Parcialmente insatisfactoria	Excelente	Satisfactoria	Parcialmente exitoso
Mato Grosso do Sul	Excelente	Parcialmente insatisfactoria	Excelente	Satisfactoria	Parcialmente exitoso
Piauí	Excelente	Parcialmente insatisfactoria	Excelente	Satisfactoria	Parcialmente exitoso
Maranhão	Excelente	Parcialmente Insatisfactoria	Excelente	Satisfactoria	Parcialmente exitoso
Pernambuco	Excelente	Parcialmente Insatisfactoria	Excelente	Satisfactoria	Parcialmente exitoso
Rio Grande do Norte	Excelente	Parcialmente insatisfactoria	Excelente	Satisfactoria	Parcialmente exitoso

- 3.63 De acuerdo con el Cuadro 14, el criterio efectividad tuvo un impacto relevante en la clasificación final de casi todos los proyectos. Especialmente, los casos de RJ, MS, PI, MA y RN clasificados como parcialmente exitosos se explican por la cancelación/ inactivación o no cumplimiento de algunos productos que estaban asociados a resultados específicos. A pesar de que los resultados referentes a estos productos fueron inactivados en el sistema Convergencia, de acuerdo con las reglas de las guías de PCR de 2018, estos resultados siguieron contando para el cálculo de la clasificación³⁷. Esto es una importante lección aprendida con la ejecución del PROFISCO. En este sentido, es muy importante ser selectivo a la hora de seleccionar indicadores de resultado durante la preparación de las operaciones, cosa que ya se está haciendo con la preparación de las operaciones de la línea PROFISCO II.
- 3.64 También es importante enfatizar que, de acuerdo con información de los ejecutores, no ocurrieron problemas relevantes (especialmente de baja capacidad institucional) en la ejecución de ningún de los 7 proyectos que pudieran afectar el logro de las metas de

³⁷ Los PCR de [CEARÁ](#) y [PARÁ](#) se prepararon de acuerdo con la guía anterior, la cual contemplaba criterios distintos de la actual, por lo tanto sus clasificaciones fueron substancialmente mejores.

resultados. La evidencia puede ser constatada a través del alto grado de logro en la implementación de los productos (promedio de 96% - Ver Cuadro 8). Las explicaciones sobre los indicadores eliminados pueden ser obtenidas en el Cuadro 6 y en el [Anexo V A](#).

IV. CRITERIOS No CENTRALES

A. Desempeño del Banco (Aplica para los 7 estados)

- 4.1 De acuerdo con las diversas entrevistas llevadas a cabo por el equipo de preparación del PCR con las autoridades involucradas en la preparación y ejecución de los 7 proyectos³⁸, todos fueron unánimes en que el Banco generó todas las condiciones para que los proyectos fuesen ejecutados de forma eficaz, con apropiada supervisión, garantizando que sus objetivos pudiesen ser alcanzados en los plazos estipulados y con calidad.
- 4.2 Con relación a la calidad de las acciones e instrumentos del Banco, es importante resaltar que el tema llevado a cabo por el programa (Modernización de la Gestión Fiscal) es de alta prioridad para los estados y para el país. El programa tuvo como objetivo promover la integración de los fiscos brasileños y la modernización de la gestión fiscal, financiera y patrimonial de los beneficiarios, posibilitando la implantación del SPED, que incluyó la NF-e.
- 4.3 Todas las actividades de monitoreo y evaluación inicialmente previstas fueron implementadas. Las actividades de monitoreo fueron llevadas a cabo por las unidades de coordinación de cada estado en cercana coordinación con los equipos del Banco. Para las actividades de evaluación se contrataron consultorías especializadas para apoyar los trabajos de campo. Las misiones de supervisión resultaron claves para discutir imprevistos que pudiesen impactar sobre la temporalidad de la ejecución de los proyectos; así como para discutir los resultados de las evaluaciones realizadas.
- 4.4 La conclusión, de acuerdo con todos los ejecutores de los 7 estados, es que el desempeño del Banco fue altamente satisfactorio.

B. Desempeño del ejecutor (Aplica para los 7 estados)

- 4.5 Para realizar el seguimiento del programa, las Unidades de Coordinación del Proyecto (UCP) utilizaron los indicadores que se identificaron en los siguientes documentos: (i) la Matriz de Resultados; (ii) el Plan de Ejecución del Programa; (iii) los Arreglos de Monitoreo; (iv) el Plan de Adquisiciones (PA); (v) las Matrices de Riesgo, Evaluación y Mitigación de los Riesgos del Programa; y (vi) el Plan de Desembolsos del Programa. El instrumento metodológico principal que agrupó tanto a los indicadores de resultado como a los indicadores de gestión del programa fue el PMR. Adicionalmente, las unidades de coordinación proveyeron los datos requeridos para la administración del PMR, a partir de información extraída de sus sistemas de gestión.
- 4.6 El seguimiento de los objetivos del Programa se quedó a cargo de las UCP de cada proyecto. La estructura básica de la UCP estuvo integrada por funcionarios permanentes del Estado, la cual incluyó: (i) un Coordinador General; (ii) un Coordinador Técnico; (iii) un Coordinador Administrativo-Financiero; y (iv) un Asistente Técnico para el Seguimiento y la Evaluación.
- 4.5 Una vez finalizada la operación, se llevaron a cabo evaluaciones ex-post del programa, basadas en un análisis de costo beneficio (CBA), utilizando las mismas estimaciones llevadas a cabo por los CBA ex-ante. Las evaluaciones determinaron que, de manera general, los beneficios identificados durante la preparación de los programas efectivamente

³⁸ La lista de los funcionarios consultados se encuentra en el [Anexo X](#).

se dieron al finalizar sus ejecuciones, demostrando que los supuestos utilizados para las evaluaciones ex-ante se mantuvieron durante la ejecución y que los datos utilizados fueron los adecuados.

- 4.6 En vista de la experiencia previa del PNAFE, el Banco reconoció que los Estados contaban con un régimen normativo e institucional sólido y transparente, con sistemas nacionales que posibilitaban una buena gestión de los procesos administrativos, financieros, de control y de adquisiciones. Así, la Dirección del Banco aprobó para el PROFISCO, de forma innovadora, la flexibilización de reglas fiduciarias³⁹. Esta orientación permitió que los entes financiados trabajasen con sus propios sistemas, flujos y experiencias, reduciendo el esfuerzo de aprendizaje y adecuación a las normas del Banco. Además, permitió mayor sostenibilidad a las mejoras de los procesos al término del financiamiento y el fortalecimiento de los sistemas brasileños. Esta experiencia exitosa reforzó la estrategia fiduciaria del Banco para Brasil que está orientada hacia la utilización progresiva y sostenible de los sistemas fiduciarios del país en los tres niveles de gobierno⁴⁰.
- 4.7 Adicionalmente, las adquisiciones de bienes y servicios comunes financiadas por el Banco siguieron los procedimientos establecidos en la legislación nacional, teniendo el ejecutor utilizado, en especial, el sistema de compras electrónicas del gobierno Federal (COMPRASNET) o el del Banco de Brasil. Para la realización de los controles financieros del proyecto y emisión de informes para el Banco, los ejecutores utilizaron los datos extraídos de sus SIAFs. Los estados de MG y RN tuvieron sus proyectos auditados por los Tribunales de Cuentas de los Estados (TCE), los demás estados fueron auditados por empresas privadas. Cabe mencionar que durante la ejecución de los PROFISCOS el Banco certificó los TCE de PE, MS y MA.
- 4.8 Finalmente, cabe destacar que las reuniones periódicas con la Comisión de Gestión Hacienda (COGEF), vinculada al CONFAZ, para discutir temas técnicos y de ejecución de relevancia para los estados, fueron de suma importancia para diseminar experiencias novedosas, así como para intercambiar información sobre el monitoreo y supervisión de los proyectos. La COGEF es formada por representantes de todos los estados y del Ministerio de Hacienda y fue creada con apoyo del BID con la finalidad de coordinar y armonizar los aspectos técnicos de los programas de modernización de la gestión fiscal, promover y articular el desarrollo de acciones de cooperación e integración entre los fiscos bien como el intercambio de soluciones, productos, experiencias y gestión de conocimiento
- 4.9 La conclusión es que el desempeño de los ejecutores fue altamente satisfactorio. La información fue consolidada a partir de los informes finales, cuya información está detallada en el Anexo IX de este documento.

V. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES (APLICA PARA LOS 7 ESTADOS)

Cuadro 15 Hallazgos y Recomendaciones

Hallazgos	Recomendaciones
Dimensión 1: Técnico-sectorial	
Hallazgo # 1 - Se identificó la falta de un instrumento para relevar problemas en la gestión	Recomendación # 1 - El Banco, en conjunto con la COGEF y el CONFAZ, desarrolló la metodología de evaluación MD-GEFIS. Dicha metodología identifica y evalúa la

³⁹ La flexibilización implicó el uso de las normas locales para la adquisición de bienes y, en algunos casos, de obras. Pero también es verdad que, para consultorías, las políticas continuaron siendo aplicables lo que impactó los proyectos en la medida de financiaron varias consultorías.

⁴⁰ Estrategia de fortalecimiento y uso de los sistemas nacionales (GN-2538), aprobada por el Directorio Ejecutivo del Banco en marzo de 2010.

Hallazgos	Recomendaciones
fiscal a través de acciones integrales y para identificar soluciones innovadoras respectivas, considerando las mejores prácticas nacionales e internacionales.	madurez de los procesos de gestión fiscal de los estados en 3 ejes (gestión hacendaria, administración tributaria y administración financiera), donde cada eje contempla 6 dimensiones específicas ⁴¹ . La MD-GEFIS ya está siendo aplicada en la preparación del PROFISCO II. Los resultados de estas aplicaciones deberán ser utilizados como línea de base para el monitoreo y evaluación de los procesos e indicadores de desempeño de los nuevos proyectos individuales.
Hallazgo # 2 - Los 7 proyectos, de manera general, contemplaron un número excesivo de resultados y productos (90 indicadores de resultados y 166 indicadores de productos lo que representa en promedio 12 resultados y 23 productos por proyecto. Pernambuco fue el caso extremo con 43 productos). Este número excesivo de indicadores dificultó la ejecución y el alcance de las metas planificadas. Algunos indicadores fueron cancelados/inactivados por cambios en las prioridades de los productos que estaban asociados y otros no se pudieron medir hasta el final de los proyectos. Además, muchos indicadores no contaron con una línea de base en el momento de la preparación del proyecto.	Recomendación # 2 - Es muy importante tener buen criterio a la hora de seleccionar indicadores de resultado durante la preparación de las operaciones. Esta práctica viene siendo llevada a cabo en la preparación de las operaciones de la línea PROFISCO II. El instrumento de la MD-GEFIS que se está utilizando en el PROFISCO II viene apoyando en la definición de las líneas de base para los indicadores. Además, es importante asegurarse que los indicadores con los que se propone medir los resultados del proyecto se van a poder medir hasta el final del proyecto, así como que el alcance de un resultado no dependa exclusivamente de la implantación de un único producto. Para el PROFISCO II se adoptó la utilización de básicamente 3 indicadores de resultados, referentes a los 3 objetivos específicos, los cuales están asociados a un número significativo de productos para garantizar sus obtenciones, en la eventualidad que no se logre implementar algún producto.
Hallazgo # 3 - Los plazos de ejecución (4 años) establecidos para la ejecución de los proyectos del PROFISCO I requirieron extensiones en 6 de los 7 proyectos evaluados.	Recomendación # 3 - Este problema fue mayormente mitigado en el PROFISCO II, en el cual se aumentó el tiempo de ejecución de 4 a 5 años. Adicionalmente, se viene adoptando la práctica de anticipar la preparación de los principales términos de referencia y especificaciones técnicas.
Hallazgo # 4 - Problema presentado en la lógica vertical de 5 de los 7 proyectos, referente al no alineamiento de los componentes I—Gestión Estratégica y IV—Gestión de Recursos Corporativos, con el objetivo específico 3—Proveer Mejores servicios a los ciudadanos.	Recomendación # 4 - Este problema fue totalmente mitigado en el PROFISCO II, el cual consolidó los componentes I y IV en un único componente denominado Gestión Hacendaria, alineado al objetivo específico Mejora de la Gestión Hacendaria. Por otro lado, los productos referentes a la atención a los contribuyentes fueron incorporados al Componente referente a la mejora de la Administración Tributaria.
Dimensión 2: Organizacional y Administrativa	
Hallazgo # 5 - El intercambio de experiencias entre estados que desarrollaron productos similares y la realización de visitas técnicas entre estados para conocer productos innovadores, contribuyeron a la agilización de la ejecución de los proyectos y al ahorro de recursos.	Recomendación # 5 - Fortalecer el rol de la COGEF como ente de promoción de cooperación interestatal a través de cooperaciones técnicas, así como mantener sus reuniones trimestrales. El PROFISCO II continuará incentivando la realización de visitas técnicas y el intercambio de experiencias exitosas, utilizando la COGEF como ente promotor de la cooperación interestatal.
Hallazgo # 6 - La formulación de un Plan de Aceleración de la Ejecución (PAE) para los 7 proyectos, en conjunto con los ejecutores, contribuyó a la mitigación de atrasos en la ejecución de estos proyectos. Esto fue complementado por la implantación de programas de comunicación y sensibilización que contribuyeron a una mayor participación de los servidores y al intercambio de resultados. Adicionalmente, la utilización de herramientas informatizadas de gestión de la planificación estratégica y de gestión de proyectos también	Recomendación # 6 - El PROFISCO II viene perfeccionando estos instrumentos de monitoreo y evaluación. Especialmente: (i) se fortalecerán las capacidades de planificación y seguimiento de la UCP e identificación de los procesos clave a ser desarrollados anualmente; (ii) se realizarán capacitaciones en la elaboración de los términos de referencia de los líderes de proyecto, capacitaciones en las Políticas de Adquisiciones a los principales actores intervinientes en los flujos de aprobación; (iii) se apoyará a la Unidad Coordinadora en mejorar y documentar los flujos para la tramitación de los procesos;

⁴¹ [CIAT, jun/2017. MD GEFIS \(pg.65-77\).](#)

Hallazgos	Recomendaciones
facilitó el monitoreo de la ejecución de los proyectos	
Hallazgo # 7 – La adopción de un Reglamento Operativo del Programa (ROP) único para la ejecución de la CCLIP tuvo un importante rol para orientar la ejecución de los proyectos individuales, así como las estructuras permanentes de funcionamiento de las UCPs.	Recomendación # 7 - El PROFISCO II actualizó el ROP donde se detalla (i) criterios de elegibilidad de los proyectos y productos financiables; (ii) funciones, procedimientos y normas para la ejecución del proyecto; y (iii) relaciones operativas y contractuales entre las partes involucradas en el proyecto. La adhesión de los estados al ROP es una de las condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento. Además, cada estado debe establecer una UCP que cuente con un coordinador general, un coordinador técnico, un coordinador financiero y un asistente técnico de planificación y monitoreo (con experiencia en gestión de proyectos).
Hallazgo # 8 - Algunos productos no fueron implementados porque estaban bajo la responsabilidad de otros órganos y no había mecanismos que pudieran garantizar su ejecución. Esto pasó en MA y PE y afectó sus indicadores de resultados.	Recomendación # 8 - Para el caso de la preparación de los PROFISCO II se ha incorporado como parte de las condiciones contractuales especiales de ejecución la firma de acuerdos de cooperación para facilitar esta coordinación y la definición de roles y responsabilidades en cuanto a acciones que benefician a otras entidades del Estado.
Dimensión # 3: Procesos y Actores Públicos	
Hallazgo # 9 - El deterioro del panorama fiscal y político del país a partir de 2016 viene produciendo impactos negativos en los estados. Los impactos en la recaudación tributaria de los estados vienen siendo minimizados, en parte, por las inversiones de modernización de la gestión fiscal realizadas por el PROFISCO. A pesar de que la recaudación tributaria continuó presentando resultados satisfactorios, los gastos con personal se incrementaron, los ingresos totales disminuyeron (principalmente por la disminución de las transferencias constitucionales de la federación a los estados), con esto la sostenibilidad fiscal fue substancialmente afectada.	Recomendación # 9 - La adhesión masiva de los estados al PROFISCO II fortalecerá e introducirá sostenibilidad a todos los avances alcanzados con el PROFISCO I. El PROFISCO II apoya medidas de mitigación que están relacionadas con las normas legales o administrativas que serán implementadas y otras medidas preventivas referentes a: (i) mejoras en la programación presupuestaria y programación financiera, aumentando el control y la calidad de los gastos corrientes; (ii) aumento de la efectividad de la fiscalización y de la cobranza del ICMS; y (iii) revisión, monitoreo y control de los incentivos fiscales.
Hallazgo # 10 - Se identificó que el SPED, incluyendo la NF-e, Registro Contable Fiscal Digital (EFD) y el Registro Contable Digital (ECD), fueron los productos que más contribuyeron para el aumento de la eficiencia de los controles fiscales de los estados.	Recomendación # 10 - Es importante que los estados sigan invirtiendo en tecnología de punta como instrumento de generación de información que posibilite la toma de decisiones precisa y oportuna, así como con la posibilidad de llevar a cabo sofisticados cruces de información y detección de fraudes comunes y complejos de los evasores de impuestos. El PROFISCO II es la gran oportunidad de seguir implementando estas innovaciones apoyando la implantación de la Factura al Consumidor Electrónica (NFC-e), la última etapa de la implantación de los documentos fiscales electrónicos. También es importante que los estados inviertan en fiscalizaciones ex-ante masivas, conforme Chile viene implementando con enorme éxito, así como en el uso nuevas tecnologías de la economía digital como BIG Data, inteligencia artificial, machine learning y advanced analytics. El PROFISCO II incentiva el uso de estos instrumentos, además apoya en la identificación de productos que pueden crear oportunidades de brindar mejoras significativas en la forma de administrar impuestos, lograr un sistema tributario en tiempo real y contrarrestar el fraude y lidiar con la economía sumergida.
Hallazgo # 11 – Se constató que los estados invirtieron menos en productos para la mejora de gastos públicos en comparación con las áreas de recaudación y de servicios al contribuyente.	Recomendación # 11 - Es importante que los estados introduzcan un marco fiscal y presupuestario de mediano plazo, conforme varios países de América Latina vienen implementando y mejorando la calidad de sus planificaciones; en el perfeccionamiento de los sistemas SIAF integrándolos a todos los otros sistemas de gestión del estado (recursos humanos, adquisiciones, patrimonio, etc.); en el fortalecimiento de la Cuenta Única y de la gestión de caja; así como en la introducción de una cultura de gestión de costos. El PROFISCO II es una oportunidad para seguir avanzando en la mejora de la gestión financiera y de la eficiencia de los gastos públicos.

Hallazgos	Recomendaciones
<p>Hallazgo # 12 - Insuficiencia de recursos para perfeccionar o mantener sistemas y equipamientos de Tecnología de la Información</p>	<p>Recomendación # 12 - Es importante asegurar la sostenibilidad de las inversiones en TIC, a través de la planeación y asignación de recursos que permitan la actualización, mantenimiento y seguridad de los equipos y software. Asimismo, la importancia de contar con estrategias para evitar la obsolescencia de soluciones tecnológicas y Planes Directores de TIC que guíen la planeación y mantenimiento de estas inversiones en el mediano y largo plazo, incluyendo nuevos retos como la ciberseguridad.</p> <p>En el caso del mantenimiento y disminución de costos de los parques tecnológicos, se podría citar los recientes avances de los Gobiernos de Chile y México, los cuales tienen sus ambientes de ejecución y la información de las facturas electrónicas siendo ejecutados y almacenados en nubes virtuales contratadas con proveedores de comprobada reputación en el mercado. Esto elimina costos de instalaciones, servidores, almacenamiento, backups y contingencias, además garantiza una performance ilimitadamente mejor que la que los centros de cómputo de los estados cuentan actualmente.</p> <p>En cuanto al mantenimiento de sistemas, el Banco tiene una larga experiencia en el financiamiento de sistemas en las áreas de administración tributaria y financiera. Una de las lecciones aprendidas más conocida es que el negocio de estas administraciones es gestionar bien recursos e ingresos públicos. Su negocio no está orientado a gestionar fábricas de software. Con base en esto, la recomendación es que estas administraciones busquen soluciones para el desarrollo de sus sistemas, que podrían ir al extremo de adquirir un sistema off-the-shelf que pueda ser customizado a su modelo de gestión y que cuente con una transferencia de conocimiento sostenible, pasando por soluciones híbridas como desarrollar la concepción del negocio (especificación funcional) in house con apoyo de consultorías especializadas, pero contratando el desarrollo (programación) del negocio de forma tercerizada a través de sus empresas públicas de TIC o de firmas especializadas en desarrollo de software.</p> <p>El PROFISCO II viene cumpliendo con la mayoría de las recomendaciones anteriormente presentadas, así como viene promoviendo seminarios con la participación de autoridades de los estados en los eventos del “Open Innovation Day Fiscal y Transparencia”⁴². Se recomienda intensificar los eventos y aumentar la participación de representantes de los estados en estos eventos,</p>
Dimensión # 4: Fiduciaria	
<p>Hallazgo # 13 - Uno de los factores que más contribuye para los problemas en la ejecución está relacionado con la oportunidad y calidad de los Términos de Referencia (TDR) y de las Especificaciones técnicas (ET) de Sistemas y equipamientos de TI.</p>	<p>Recomendación # 13 - La elaboración de TDRs de calidad, con entregables bien definidos para los servicios contratados y con especificaciones claras para los productos a ser adquiridos, son de extrema importancia para el éxito en la ejecución de los proyectos. Asimismo, la contratación de consultorías globales para todas las actividades de un específico producto facilita de forma substancial el desarrollo e implantación de las intervenciones de los proyectos. Adicionalmente, es importante contar con equipos de preparación de proyectos más diversificados e integrados con especialistas del Banco o consultores nacionales e internacionales que conozcan las experiencias internacionales y las tecnologías de punta disponibles en el mercado. Algunos proyectos del PROFISCO II ya vienen utilizando esta estrategia con bastante éxito. Además, es muy importante que se apoye e incentive a los estados en la preparación de las Notas Técnicas (NT)⁴³ como insumo para la preparación de los proyectos, así como que los</p>

⁴² El “Open Innovation Day” tiene el objetivo de apoyar la innovación y el uso de las nuevas tecnologías de la economía digital en el ámbito del PROFISCO II. Fue realizado en mayo/18 y se promovieron debates y actividades para acelerar la producción de nuevos conocimientos y herramientas en el área digital, que pueden generar valor agregado en los proyectos de modernización fiscal en el proceso de cambio digital. Las innovaciones de la economía digital con el uso de las nuevas tecnologías son oportunidades para revolucionar la gestión fiscal y proporcionar mejoras significativas en sus resultados. Los proyectos de PROFISCO II van a desarrollar productos con uso de las nuevas tecnologías que se presentaron en el “Open Innovation Day”.

⁴³ La Nota Técnica (NT) es un informe preparado por las áreas técnicas de los estados, referentes a cada uno de los productos a ser financiados por los proyectos. La NT contempla secciones referentes a: (i) Los antecedentes y el

Hallazgos	Recomendaciones
	productos principales de los proyectos cuenten con sus TDR y ET desarrollados todavía en la fase de preparación del PROFISCO II.
Hallazgo 14 - Dado el régimen normativo e institucional sólido y transparente del país, en el PROFISCO I fue aprobada una práctica innovadora al permitir la flexibilización de las reglas fiduciarias y normas locales que permitió más independencia en los entes financiados y el fortalecimiento de los sistemas fiduciarios del país. Esta fue una experiencia exitosa que reforzó la estrategia fiduciaria del Banco en el País para la utilización de los sistemas nacionales en los tres niveles de gobierno, incluido el estatal.	Recomendación # 14 - El PROFISCO II deberá seguir utilizando estas prácticas en los procesos administrativos, financieros, de control y de adquisiciones.

VI. ANEXOS

Anexo I – Descripción de los Productos Complementarios

A continuación, se presentan las 5 intervenciones complementarias, las que representaron aproximadamente 28% de la inversión total⁴⁴. Los productos consisten en:

PC1. El contencioso fiscal se refiere a la digitalización y automatización los procedimientos que el fisco lleva a cabo con relación al derecho de los contribuyentes para reclamar o recorrer de actos que consideren indebidos en el cobro de sus impuestos.

PC2. La inteligencia fiscal se refiere a los instrumentos *software* para la detección de fraudes comunes y estructuradas, como herramientas para el cruce de información y de minería de datos en la busca de inconsistencias en las actividades realizadas por los contribuyentes. La fiscalización de establecimientos se refiere a las herramientas informáticas para agilizar las auditorías presenciales de establecimientos a partir de la selección de contribuyentes con inconsistencias. La herramienta permite que grande parte de estas auditorías puedan ser hechas de forma electrónica, eliminando tener que visitar establecimientos o solicitar información en papel.

PC3. El Presupuesto se refiere a *software* y herramientas informáticas de gestión y metodologías para mejorar la planificación, asignación y el monitoreo del presupuesto. La Tesorería se refiere a los instrumentos de gestión para una eficiente gestión de caja, incrementando la eficiencia en el uso de los recursos públicos y consecuente generación de déficits fiscales. La Deuda se refiere a los instrumentos para organizar el portafolio de los compromisos de deudas, calcular y automatizar los pagos respectivos y proveer metodología para la generación de escenarios para la toma de decisión sobre opciones de endeudamiento y calendarios de pagos. El Patrimonio se refiere a los

contexto en que el proyecto de desarrolla; (ii) el diagnóstico, problemas y causas que se quieren solucionar; (iii) las soluciones propuestas para los problemas; y (iv) los resultados esperados. La NT sirve como evidencia de soporte de los problemas y causas identificados en los DPPs de cada operación individual.

⁴⁴ El 1,67% de la diferencia de la suma (70,45%+27,88% = 98,33%), se refiere a los gastos administrativos de los proyectos.

instrumentos para organizar, valorizar, depreciar y gestionar los bienes muebles e inmuebles del estado.

PC4. La gestión estratégica se refiere al desarrollo de documentos con manuales de procedimiento que posibilitan integrar las políticas del gobierno con sus planes sectoriales y con los planes estratégicos de sus diversas entidades, con el objetivo final de mejorar el uso de los recursos para cumplir con los objetivos del gobierno.

PC5. La Gestión de personas se refiere al desarrollo de *software*, herramientas de informática, y documentos de manuales y procedimientos para la gestión para mejorar la contratación, desarrollo, remuneración, capacitación y jubilación de los funcionarios públicos del estado.

La efectividad de los PEM se potencializa por la implementación de los PC. A continuación, discutimos la evidencia de su efectividad. El lector debe tomar en cuenta que estos productos no fueron estratégicos en conseguir los resultados. Los productos se implementaron de forma complementaria y en apoyo a los PEM. Por lo tanto, es poco recomendable considerar la contribución de los PC sin considerar la contribución de los PEM.

Cuadro 16. Participación de las demás intervenciones en los 7 proyectos (US\$)

Estado / Intervención	Contenciosos o Fiscal	Inteligencia Fiscal y Fiscalización de Establecimientos	Presupuesto, Tesorería, Deuda, Patrimonio y Control interno	Gestión Estratégica	Gestión de Personas	Total
Minas Gerais	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Rio de Janeiro	*	*	*	205,696	630,051	835,747
Mato Grosso do Sul	180.427	580.804	12.300	181.088	1.862.161	2.816.780
Piauí	219.221	924.920	373.867	62.106	396.833	1.976.947
Maranhão	1.305.636	4.820.100	293.905	1.436.380	1.471.090	9.327.111
Pernambuco	1.165.775	2.589.714	2.220.920	93.890	5.559.806	11.630.105
Rio Grande do Norte	279.007	314.315	642.842	181.342	169.325	1.586.831
Total	3.150.066	9.229.853	3.543.834	2.160.412	10.089.266	28.173.521
% sobre los préstamos	3,05	8,94	3,43	2,09	9,77	27,28
(*) Las inversiones se realizaron con otras fuentes de financiamiento.						

La evidencia sobre la efectividad de una mejor información y seguimiento al proceso de fiscalización asociada a PC1 (contencioso fiscal) y PC2 (inteligencia fiscal), muestra heterogeneidad sobre la efectividad de los sistemas de fiscalización masiva. En teoría, el valor de la información disminuye entre mayor es la tasa de cobertura de las auditorías directas (Kuchumova, 2017). Se deben tomar en cuenta reacciones estratégicas. Por ejemplo, en Estados Unidos, la información sobre transacciones con tarjeta de crédito aumentó el reporte de transacciones en 30% de las empresas en 2011. Sin embargo, estas empresas también aumentaron su reporte en gastos. Por lo tanto, el efecto en la recaudación fue casi nulo (Slemrod et al., 2017). En Brasil, se esperarían retornos positivos con la generación de información de calidad. El proyecto proveyó la generación de información de calidad de forma sistematizada.

La evidencia sobre la efectividad de una mejor gestión estratégica asociada al PC4 y una mejor gestión de recursos humanos asociada al PC5 es escasa. Sin embargo, evidencia de Alemania muestra que una gestión estratégica y un mejor aprovechamiento de los recursos humanos llevó a empresas en el sector privado a mejorar su productividad en un rango de entre 30 y 40% (Bender et al., 2018). En otros contextos como la planeación escolar ha jugado un rol en mejorar la efectividad y eficiencia de las funciones del estado. En Estados Unidos, Kenneth (2009) encuentra que los planes de mejora escolares tienen un impacto positivo sobre la calidad del servicio de oferta educativa del estado. Otros estudios han explorado la importancia de aspectos específicos gestión estratégica en el desempeño (por ejemplo, ver Bandiera et al., 2016; y Bertrand y Schoar, 2003).

La evidencia de la mejora de la eficiencia del gasto público asociada al PC3 (Presupuesto, Tesorería, Deuda, Patrimonio y Control interno) es ampliamente discutida en BID (2012) “Las instituciones fiscales de mañana”.

Anexo II - Descripción de los Proyectos de los Estados⁴⁵

1. Proyecto de Minas Gerais.

En 2005, el Estado contribuyó con el 9,0% (R\$192.639.000) del PIB nacional y el 16,0% del PIB regional. En 2006, estos resultados básicamente se repitieron con el Estado contribuyendo con el 9,1% (R\$214.814.000) del PIB nacional. El PIB estatal tenía en las actividades de servicios (el 46,77% en 2005 y el 47,09% en 2006) sus principales componentes, seguidas de la actividad industrial (el 32,46% en 2005 y el 31,85% en 2006), comercial (el 11,46% en 2005 y el 12,69% en 2006), y agropecuaria (el 9,31% en 2005 y el 8,37% en 2006). Los resultados de los principales indicadores del Programa de Reestructuración y Ajuste Fiscal (PAF) demostraban, a lo largo del período de 2003 a 2008, que el Estado estaba cumpliendo los compromisos asumidos con el gobierno federal.

El proyecto contó con recursos totales correspondientes US\$44 millones. El objetivo principal fue mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal del Estado de Minas Gerais, con vistas a: (i) incrementar los ingresos propios del Estado; (ii) aumentar la eficiencia y la eficacia y mejorar el control del gasto público; y (iii) proveer mejores servicios al ciudadano, a través de los siguientes componentes/productos:

Componente I. Gestión Estratégica Integrada (US\$288.000). (i) implantación de metodología de gestión integrada de riesgos en el área de hacienda; y (ii) actividades para el aumento del uso compartido y del intercambio de conocimiento con otras instituciones para la implantación o uso compartido de nuevas metodologías de gestión de hacienda.

Componente II. Administración tributaria y contencioso fiscal (US\$25.103.000). (i) la implantación y el monitoreo del “Super Simples” y la adecuación de los sistemas corporativos SIARE y SICAF; (ii) el perfeccionamiento del proceso de recaudación y cobro administrativo de tributos; (iii) el perfeccionamiento de la fiscalización de tránsito de mercaderías; (iv) la ampliación de la capacidad operativa del NAD de la SEF/MG; (v) la implantación de la solución de inteligencia analítica (herramientas para tratamiento estadístico de datos - *Data Mining*); (vi) la promoción y la institucionalización de la práctica de educación fiscal; y (vii) el mejoramiento y la adecuación de los flujos de los procesos administrativos tributarios (*workflow*) con la automatización de las funciones de revisión en la retaguardia; y (viii) el perfeccionamiento de la implantación del CadSin; la implantación del SPED, módulos de la NF-e y CT-e; la implantación del SPED-EFD; (x) la implantación del SPED-ECD; la implantación del sistema de comparación de datos e informaciones de los módulos del SPED: NF-e, CT-e, EFD y ECD.

Componente III. Administración financiera, patrimonial y control interno de la gestión fiscal (US\$1.724.000). (i) perfeccionamiento del control de la deuda fundada por medio de la puesta en marcha de un nuevo sistema de control de operaciones de crédito, integrado al SIAFI/MG, incluyendo nuevas funciones; (ii) la definición y la implantación de metodología de gestión de materiales en las unidades de hacienda; y (iii) la mejoría de la comunicación y del control del tránsito de mercaderías por medio de la puesta en marcha de tecnología *Voice over Internet protocol* (VOIP), vía satélite y vía backbone en unidades hacendarias descentralizadas.

Componente IV. Gestión de recursos estratégicos (US\$16.829.000). (i) la implantación de modelo de gobernabilidad de tecnología de información y mejores prácticas en la gestión de hacienda; (ii) la ampliación y actualización de la plataforma de hardware, software y red, a través de la adquisición de equipos y de licencias de software y de la adecuación de la infraestructura de red para las unidades hacendarias; (iii) la revisión e implantación del proceso de gestión de desempeño y disponibilidad en la red hacendaria; (iv) la implantación de Gestión Electrónica de

⁴⁵ Información colectada en las Propuestas de Préstamo de los proyectos individuales.

Documentos (GED) como parte del acervo documental de la SEF/MG, que consiste en el almacenamiento adecuado de los documentos y en la puesta a disposición de la información para consulta; (v) el diseño y puesta en marcha de los procesos de gestión de acceso a la red, gestión de logs y gestión de identidades; y (vi) la revisión de desempeño del SIARE, del SICAF, y del Sistema Integrado de Gestión de Metas y Actividades (SIGMA); (vii) la implantación de una metodología para el redimensionamiento de la fuerza laboral de la SEF/MG; (viii) la implantación y el aumento en la utilización del modelo propio de Educación a Distancia (EAD), para la formación profesional del servidor de hacienda; (ix) la puesta en marcha del modelo de gestión de personas basado en competencia para la SEF/MG; y (x) la definición de un modelo de gestión de conocimiento para la SEF/MG.

2. Proyecto de Rio de Janeiro.

En 2007, el estado participaba con el 11,6% del PIB nacional. La economía del estado estaba basada en las áreas de comercio (58,1%), industria (25,3%), servicios (16,1%), y agropecuaria (0,5%). Su Índice de Desarrollo Humano (IDH), 0,807, estaba apenas por encima del promedio nacional (0,766) (Naciones Unidas/2000). El Estado de Río de Janeiro estaba cumpliendo los compromisos asumidos con el Gobierno Federal relativos al PAF y estaba atendiendo a las condiciones exigidas por la Ley de Responsabilidad Fiscal (LRF)

El proyecto contó con recursos totales correspondientes a US\$22.300.000. El objetivo general fue mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal del Estado de Rio de Janeiro, con vistas a: (i) perfeccionar los instrumentos de planificación, presupuesto y finanzas para el apoyo a la toma de decisiones; (ii) incrementar los ingresos propios del estado; (iii) perfeccionar los mecanismos de transparencia, aumentar la eficiencia, la eficacia y mejorar el control del gasto público; y (iv) mejorar la calidad de los servicios prestados por la Secretaría del Estado de Hacienda de Río de Janeiro (SEFAZ) a los contribuyentes, a través de los siguientes componentes/productos:

Componente I. Gestión estratégica integrada (US\$1.448.000). Este subcomponente financió la implantación de modelos de: (i) planificación estratégica y organizacional; (ii) gestión de procesos; (iii) proyección de mediano plazo de variables económico-fiscales; y (iv) implantación de un programa de cooperación interinstitucional nacional e internacional.

Componente II. Administración tributaria y contencioso fiscal (US\$6.221.000). Este subcomponente financió la implantación de: (i) modelo de datos del catastro de contribuyentes del ICMS reestructurado e implantado; (ii) modelo de gestión de las informaciones económico-fiscales implantado; (iii) modelo de planificación, ejecución y control de fiscalización de empresas definido e implantado; (iv) sistema de control de ECF; (v) modelo de gestión del IPVA; (vi) modelo de fiscalización de mercaderías en tránsito; (vii) modelo de gestión de concesión/renovación de beneficios fiscales; (viii) modelo de gestión de la legislación tributaria estatal; (ix) proceso administrativo tributario electrónico; (x) la ampliación de la atención electrónica al contribuyente vía *Web*; y (xi) modernización y ampliación de la infraestructura de TI para viabilizar la implantación de la NF-e y del SPED.

Componente III. Administración financiera, patrimonial y control interno (US\$6.544.000). Este subcomponente financió la implantación de: (i) sistema integrado de administración financiera; (ii) modelo de apropiación y contabilización de costos; y (iii) actualización del modelo de gestión del control interno del estado.

Componente IV. Gestión de recursos estratégicos (US\$7.486.000). Este subcomponente financió la implantación de: (i) la elaboración del modelo de gestión de TI; (ii) el modelo de seguridad de la información; (iii) la implantación de Arquitectura de Sistemas Orientada a Servicios (SOA); (iv) el programa de gestión de talentos y de educación y formación de los funcionarios de la SEFAZ/RJ; (v) la biblioteca física y virtual en la SEFAZ/RJ; y (vi) el modelo de comunicación.

3. Proyecto de Mato Grosso do Sul.

En 2007, Mato Grosso do Sul se presentaba como un estado eminentemente agropecuario y un gran exportador de productos agrícolas, ganaderos y minerales tales como hierro y manganeso. Frente a la crisis mundial, los sectores más afectados eran los de gas natural (importado de Bolivia), combustibles, frigoríficos, pecuario y minerales. Este escenario estaba reduciendo la recaudación propia del Estado que, a pesar de esto, estaba manteniendo un buen desempeño fiscal y el nivel de las inversiones. El Estado de Mato Grosso do Sul estaba cumpliendo todos los compromisos asumidos con el gobierno federal relativos al PAF, así como a las condiciones exigidas por la Ley de Responsabilidad Fiscal (LRF) para contratación de operaciones de crédito.

El proyecto contó con recursos totales correspondientes a US\$13.333.000. El objetivo general de este proyecto fue mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal del prestatario, con vistas a: (i) incrementar los ingresos propios del Estado; (ii) aumentar la eficiencia y la eficacia y mejorar el control del gasto público; y (iii) prestar mejores servicios al ciudadano, a través de los siguientes componentes/productos:

Componente I. Integración de la gestión fiscal (US\$860.820). (i) rediseño del modelo de gestión estratégica enfocada en resultados (preparación de manuales e implantación de procedimientos operativos); (ii) implantación del sistema de proyección de ingresos (metodología, procesos, sistemas informatizados e integrados); (iii) programa de participación de funcionarios de la SEFAZ/MS en foros institucionales integradores para la modernización de los fiscos estatales.

Componente II. Administración tributaria y contencioso fiscal (US\$7.983.1700). (i) adecuación del sistema de control interestatal de mercaderías en tránsito (fronteras) y mejoramiento de la infraestructura de fiscalización de tránsito; (ii) perfeccionamiento del sistema de fiscalización de establecimientos (metodología, procesos de trabajo, sistemas informatizados e integrados); (iii) implementación de la sistemática de inteligencia fiscal; (iv) adaptación de los módulos del sistema E-Fisco; (v) Registro Nacional Sincronizado de Contribuyentes (CadSin), con la participación de otros órganos estatales; (vi) sistema de Factura Fiscal Electrónica (NF-e), (SPED, Conocimiento de Transporte Electrónico (CT-e); (vii) reestructuración de los órganos que preparan las acciones fiscales y órgano de decisión judicial; y (viii) programa de cobro e ingreso del crédito tributario inscrito en deuda activa y en proceso judicial.

Componente III. Administración financiera, patrimonial y control interno de la gestión fiscal (US\$1.395.430). (i) desarrollo e implantación del modelo de gestión y planificación de finanzas, presupuesto, patrimonio y contabilidad; (ii) adaptación e implantación de los módulos del sistema E-Fisco (sistema del Estado de Pernambuco) de finanzas públicas (financiero, contabilidad, presupuesto y planificación); (iii) adaptación y puesta en marcha de los módulos del E-Fisco para atender las áreas de: deuda pública; contratos de servicios y materiales; convenios estatales y federales; seguimiento del PAF y transferencias a los municipios; y (iv) implantación del modelo de gestión de auditoría para integración y perfeccionamiento del control interno.

Componente IV. Gestión de recursos corporativos (US\$2.955.170). (i) perfeccionamiento de los mecanismos de transparencia de la gestión fiscal y comunicación con la sociedad; (ii) ampliación y actualización del programa de educación fiscal.; (iii) desarrollo del Plan Director de Tecnología de Información y Comunicación (TIC) de la SEFAZ/MS; (iv) puesta en marcha del Sistema de Gerencia de Banco de Datos (SGBD) único para las bases de datos de hacienda, excepto la base de datos del sistema de control interestatal de mercaderías en tránsito (Fronteras); y (v) desarrollo e implantación de modelo de gestión del conocimiento y de la innovación que promueva el intercambio de experiencias / conocimiento y adopción de mejores prácticas en las áreas de la administración tributaria, teniendo a la Intranet y al sistema de Educación a Distancia (EAD) como principales instrumentos.

4. Proyecto de Piauí.

En 2008, el Estado de Piauí aportó el 0,70% (R\$9.300.000.000) al Producto Interno Bruto (PIB) nacional total (R\$2.900.000.000.000). 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%. En el periodo 2007-2008, el Estado de Piauí cumplía 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.

El proyecto contó con recursos totales correspondientes a US\$18.738.000. El objetivo general del proyecto fue promover el fortalecimiento de la gestión fiscal del Estado de Piauí, con vistas a: (i) la mejora de los instrumentos de planificación estratégica; (ii) del incremento de los ingresos propios del Estado; (iii) del aumento de la eficacia de la gestión financiera; y (iv) de la oferta de mejores servicios a los ciudadanos, a través de los siguientes componentes/productos:

Componente I. Gestión estratégica integrada (US\$909.940). (i) un modelo 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; (iv) un programa de intercambio y conocimiento; y (v) un modelo de gestión de la comunicación interna.

Componente II. Administración tributaria y contencioso fiscal (US\$6.499.786). (i) la consolidación y difusión de la legislación tributaria en la Intranet y Internet; (ii) la adopción de un modelo de control de fiscalización de mercancías en tránsito y adecuación de los puestos fiscales de control; (iii) la puesta en marcha de un módulo de seguimiento del crédito acumulado de contribuyentes en el SIAT; (iv) la implantación de un modelo de inteligencia fiscal (data warehouse); (v) la adopción de un modelo de inspección de establecimientos; (vi) la adopción de un modelo de planificación de la acción fiscal; (vii) la implementación del sistema de cobro del Impuesto Sobre la Propiedad de Vehículos (IPVA); (viii) implantación del ICMS, la NF-e y el SPED; (ix) un proceso sistemático para lograr una mayor eficacia en la recuperación del crédito tributario y optimizar las rutinas administrativas de la PGE; y (x) implantación de una metodología para mejorar la efectividad de la recuperación los créditos tributarios y la optimización de los procedimientos administrativos.

Componente III. Administración financiera y patrimonial y controles internos (US\$2.104.738). (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; (v) un modelo de gestión del control interno; (vi) un modelo de gestión de los contratos y convenios suscritos por la administración pública; y (vii) implantación de un modelo de gestión de control interno.

Componente IV. Gestión de recursos estratégicos (US\$7.835.212). (i) la ampliación del programa de educación fiscal; (ii) un modelo de agencias piloto para el interior del Estado; (iii) un plan rector de tecnología de la información y de comunicación; (iv) un centro de seguridad de la información y equipos de informática; (v) una infraestructura de red interna y de larga distancia; (vi) un sistema de autorización de la emisión de NF-e; (vii) un modelo de certificación digital; (viii) un programa de desarrollo de los funcionarios del área fiscal en la sede central y en el interior; (ix) un modelo de gestión de ética de los funcionarios de la SEFAZ/PI; (x) un modelo de evaluación del desempeño del personal de la SEFAZ/PI; y (xi) implantación de un modelo de gestión del conocimiento.

5. Proyecto de Maranhão.

En 2007, el PIB del Estado de Maranhão era de R\$29.000.000. Comparado con el de otros estados en la región nordeste de Brasil era, en promedio, cinco veces inferior al de Bahía, tres veces menor que el de Pernambuco y dos veces y media menor que el de Ceará. La suma de bienes y servicios producidos anualmente en Maranhão generaba un ingreso per cápita estimado de R\$1.300, que era el segundo más bajo del país y muy inferior al ingreso per cápita nacional que era de R\$5.800. Maranhão en 2007, era uno de los estados brasileños con mayor desigualdad en términos de distribución de ingresos, con un coeficiente Gini de 0,6. En el periodo 2006-2007, el estado logró alcanzar las principales metas acordadas con el Gobierno Federal en el ámbito del PAF.

El proyecto contó con recursos totales correspondientes a US\$22.192.000. El objetivo general del proyecto fue mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal del estado de Maranhão, con vistas a: (i) incrementar los ingresos fiscales del Estado; (ii) aumentar la eficiencia y eficacia del gasto público y mejorar la labor de supervisión; y (iii) mejorar los servicios públicos, a través de los siguientes componentes/productos:

Componente I. Gestión estratégica integrada (US\$1.200.000). (i) la puesta en práctica de un modelo de gestión financiera que consolide todos los procesos y sistemas utilizados por la SEFAZ; (ii) la revisión y actualización del modelo de proyección y análisis de la recaudación potencial del ICMS; (iii) ejecución de un programa de cooperación interinstitucional nacional por medio de visitas técnicas, acuerdos de cooperación y seminarios y eventos de integración.

Componente II. Administración tributaria y proceso contencioso administrativo tributario (US\$3.200.000). (i) la revisión y actualización del modelo de cobro por vía administrativa; (ii) la mejora del modelo de fiscalización electrónica de las mercancías en tránsito; (iii) la modernización del proceso de administración fiscal; (iv) la revisión y actualización del modelo de gestión de la acción fiscal; y (v) la implantación de un modelo de inteligencia fiscal.

Componente III. Administración financiera y patrimonial y supervisión interna (US\$2.700.000). (i) la implantación de un modelo de gestión (administración, seguimiento y control) para el seguimiento de los ingresos de la deuda pública y los gastos corrientes; (ii) la mejora del sistema computarizado de administración financiera; y (iii) la mejora y la ampliación de sistemas computarizados de administración de activos y materiales.

Componente IV. Gestión de recursos estratégicos (US\$9.200.000). (i) el fortalecimiento y la consolidación del programa de educación fiscal; (ii) la revisión y actualización del modelo de atención al contribuyente; (iii) la actualización de la infraestructura tecnológica (parque tecnológico); (iv) la puesta en práctica de un sistema de gestión electrónica de documentos y certificación digital; y (v) la implantación de un modelo de gestión del riesgo operativo para la TIC.

6. Proyecto de Pernambuco.

En 2006, el PIB del Estado de Pernambuco era de aproximadamente R\$17.000.000, con lo cual su economía era la segunda en magnitud del Nordeste de Brasil, estando basada en la producción agrícola (caña de azúcar, mandioca), la ganadería y la producción industrial (alimentos, productos químicos, metalurgia, electrónica y textiles). La tasa media anual de crecimiento del PIB del estado fue del 2% en el período 1985-2004, lo que coincidía con la tendencia nacional, pero era menor que el del resto de la región del Nordeste y que el de Brasil en conjunto (2,6% por año).

El proyecto contó con recursos totales correspondientes a US\$ 22.191.000. El objetivo general del proyecto consistía en dar mayor eficiencia y transparencia a la gestión fiscal en el estado de Pernambuco, con vistas a: (i) incrementar los ingresos de generación interna del estado; (ii) aumentar la eficiencia y eficacia del gasto público y mejorar el control de dicho gasto, y (iii) mejorar los servicios al público, a través de los siguientes componentes/productos:

Componente I. Gestión Estratégica Integrada (US\$181.000). (i) manuales para la estandarización de procedimientos y rutinas; (ii) un modelo de gestión basado en planificación estratégica y evaluación de resultados; (iii) estudios económico-fiscales; y (iv) la ejecución de actividades de cooperación interinstitucional nacional e internacional.

Componente II. Administración fiscal y procedimientos de solución de disputas tributarias (US\$7.291.000). (i) sistemas de referencias cruzadas de datos y búsqueda y selección de datos (extracción de datos); (ii) un modelo de supervisión de transferencias proveniente del régimen tributario simplificado (Simples Nacional); (iii) procedimientos de medición y control de beneficios y exenciones tributarias; (iv) mejores sistemas de planificación e inteligencia fiscal y (v) modelos actualizados para la inspección de empresas y para una inspección móvil especial; (v) la integración del catastro de contribuyentes con el CNS; la implementación de sistemas de contabilidad tributaria (EFD), contabilidad digital (ECD) y factura fiscal electrónica (NF-e), y la implementación del sistema digital de documentos fiscales de la SEFAZ; (vi) un proceso electrónico de ejecución fiscal integrado con el sistema judicial; (vii) sistemas para acceder a la información en el registro de propiedades y para publicar listas de deudores activos; (viii) un programa permanente de capacitación para jueces y fiscales, y (ix) reuniones para promover la integración entre la Procuraduría General del Estado (PGE), la SEFAZ/PE, el Tribunal Administrativo Tributario del Estado (TATE) y el Poder Judicial (PJ).

Componente III. Gestión financiera y de los activos y control interno de la administración fiscal (US\$3.768.000). (i) la implementación de modelos estandarizados de información gerencial-financiera; (ii) programas de capacitación para personal contable en las diversas secretarías y para personal especializado en modernas técnicas de análisis de datos contables y macroeconómicos; (iii) un modelo de estimación del ingreso fiscal en que se utilicen análisis de regresiones y herramientas de series cronológicas; (iv) nuevos instrumentos jurídicos estandarizados, (v) la remodelación de las instalaciones de la Secretaría de Hacienda del Estado; (vi) el catastro de bienes; (ii) normas y procedimientos de actualización permanente del catastro de bienes inmuebles; (vii) un programa continuo de capacitación sobre adquisiciones y gestión financiera y de activos, (viii) un sistema de control del acceso a edificios de la SEFAZ/PE en Recife; (ix) sistemas para la planificación estratégica del control interno integrado con el plan plurianual y para el examen y la actualización de la legislación; (x) un plan de trabajo anual modelo para auditorías; (xi) un programa continuo de capacitación para gerentes y auditores; (xii) un código de ética para funcionarios públicos en el ámbito financiero; (xiii) herramientas tecnológicas para analizar riesgos y determinar desviaciones en el uso de sistemas computarizados; (xiv) un sistema de orientación para gerentes; (xv) un modelo de gestión de riesgos; (xvi) una plataforma tecnológica actualizada para supervisión interna, y (xvii) métodos y procesos de investigación para la oficina de investigación de asuntos internos.

Componente IV. Gestión de recursos estratégicos (US\$10.391.000). (i) la reestructuración de unidades de servicios basados en presencia física de los usuarios y prestación digital 0800 y Organismo Virtual de Hacienda del estado [ARE Virtual] para brindar asistencia al contribuyente; (ii) mejoras del modelo para el programa de educación fiscal; (iii) un plan estratégico de TIC; (iv) un modelo institucional actualizado para la esfera de la TIC; (v) un sistema de hacienda electrónico (E-FISCO); (vi) un sistema de seguridad para el acceso a sistemas e información de la SEFAZ/PE; (vii) actualización de la infraestructura tecnológica de la SEFAZ/PE; y (viii) implementación de sistemas de comunicaciones institucionales y modelos de gestión basados en aptitudes especializadas.

7. Proyecto de Rio Grande do Norte.

En 2005, el aporte del Estado representó el 0,8% (R\$17.860.000) del PIB nacional y el 6% del PIB regional. Durante el año en curso, el PIB del Estado registró un crecimiento del 4,3%,

acompañando el crecimiento regional de 4,6% y superando el índice nacional del 3,2%. La economía del Estado se basa en los sectores de servicios (55%), industrial (26%), comercial (12%) y agropecuario (5%). En lo que respectaba a las metas acordadas con el gobierno federal en el ámbito del PAF, en el periodo 2006-2007 el Estado estaba cumpliendo sus principales compromisos.

El proyecto contó con recursos totales correspondientes a US\$8.350.000. El objetivo general del Proyecto fue mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal del Estado de Rio Grande do Norte, con vistas a: (i) incrementar los ingresos propios del Estado; (ii) aumentar la eficiencia y la eficacia y mejorar el control del gasto público; y (iii) proveer mejores servicios a los ciudadanos, a través de los siguientes componentes/productos:

Componente I. Gestión estratégica integrada (US\$3.150.000). (i) la elaboración e implantación de una sistemática de Planificación Estratégica para la SET; (ii) la consolidación y perfeccionamiento de los sistemas de apoyo a la gestión y el desarrollo de una cultura de gestión por resultados; (iii) la evaluación de la estructura organizacional y la elaboración e implantación de una propuesta de modernización de la SET; (iv) la formulación de un sistema de recolección, almacenamiento y publicación de información económico-financiera del Estado y su correlación con datos tributarios para el seguimiento de la recaudación frente al desempeño económico; (v) la remodelación física y tecnológica (equipos y sistemas) de la sede central de la SET, de las unidades regionales y de los puestos fiscales fronterizos; y (vi) realización por parte de la SET de reuniones y seminarios de integración nacional e internacional, con la participación de sus gestores y técnicos.

Componente II. Gestión tributaria y procedimientos de resolución de disputas tributarias (US\$1.980.000). (i) la consolidación y ampliación de la base de conocimientos del sistema de información gerencial; (ii) el perfeccionamiento de la fiscalización del tránsito y las fronteras a través de la elaboración de un modelo de fiscalización y de la modernización de los equipos; (iii) la sistematización de los protocolos de fiscalización, integrando y correlacionando las distintas bases de datos de información sobre los contribuyentes; y (iv) perfeccionamiento de los sistemas de control de la deuda activa y el cobro por vía judicial.

Componente III. Gestión financiera, patrimonial y control interno (US\$667.000). (i) el proceso de planeamiento; (ii) la formulación presupuestaria; (iii) la programación; (iv) la ejecución financiera y control de la deuda pública; y (v) fortalecimiento de la Contraloría General del Estado mediante la realización de auditorías operacionales y procedimientos de corrección.

Componente IV. Gestión de recursos estratégicos (US\$2.300.000). (i) el perfeccionamiento de los procedimientos y sistemas de atención a ciudadanos contribuyentes, (ii) el mejoramiento y la ampliación del programa de educación para la ciudadanía sobre aspectos fiscales de la red educativa municipal; (iii) el fortalecimiento de los sistemas de gestión y actualización de los instrumentos y herramientas para el funcionamiento de las tecnologías de la información; (iv) la expansión de la red de comunicación de la SET, contemplando las modalidades de transmisión de voz, datos e imágenes y la movilidad empresarial; (v) la unificación, ampliación y certificación de la calidad de la central de atención al público (servicio de centro de contacto); (vi) la integración de los sistemas informatizados (deuda activa, IPVA, ICMS, ITCD); (vii) la reestructuración del portal de contactos de la SET en Internet; (viii) el desarrollo e implantación del organigrama de competencias de la SET; y (ix) el desarrollo e implantación de sistemas de evaluación del desempeño de acuerdo con la nueva política de cargos y salarios y con el organigrama de funciones.

Anexo III - Relevancia: Contribución de los Proyectos a las Políticas⁴⁶

1. Proyecto de Minas Gerais ([Planes Plurianuales de los Estados—PPA](#))

Cuadro A1.1 – Contribución de los proyectos a las políticas Minas Gerais	
Programas / Acciones	Productos asociados
Órgano 1191 - SECRETARIA DE ESTADO DE HACIENDA	
PROGRAMA 014 - GESTIÓN FISCAL, CONTABLE Y FINANCIERA DEL ESTADO Aumentar la capacidad de innovación, productividad y calidad de los servicios prestados, garantizando avances en la gestión y mayor integración de la SEF con la sociedad.	
(i) ACCIÓN: 2013 - COMUNICACIÓN DE DATOS: Garantizar a la secretaría de estado de hacienda la interconexión entre sus unidades, distribuidas geográficamente en el estado o fuera de éste y el acceso a la red mundial de ordenadores, Internet, ofreciendo servicios especializados de telecomunicaciones y soportes necesarios para la transmisión de datos, haciendo posible el intercambio de servicios de tecnología de la información y comunicación, así como la disponibilidad de la infraestructura de telecomunicaciones a todas las unidades. (ii) ACCIÓN: 2016 - DESARROLLO Y SOSTENIDO DE SOLUCIONES DE TI Y ATENDIMIENTO A LOS USUARIOS: Mejorar la gestión, utilizando herramientas de la tecnología de la información, innovando los procesos de trabajo y de relación con la sociedad. (iii) ACCIÓN: 2017 - MANTENIMIENTO DEL DATACENTER Y SERVICIOS DE SOPORTE. Garantizar la disponibilidad, el rendimiento y la continuidad de los sistemas corporativos y demás servicios de tecnología de la información de SEF, así como la seguridad de la información almacenada y procesada a través de ellos. (iv) ACCIÓN: 4028 - DESARROLLO DE LAS ACCIONES RELATIVAS AL TESORO ESTATAL: Proporcionar a las unidades de la subsecretaría del tesoro estatal condiciones para gestionar las actividades relacionadas con la administración financiera, contable, gestión de activos, deuda pública, gobernanza corporativa, así como perfeccionar la gobernanza financiera estatal.	(i) Ampliación y actualización de la plataforma de hardware, software y red, involucrando adquisición de equipos y licencias de software y adecuación de la infraestructura de red. (4.2). (ii) Implantación de Modelo de Gobernanza de Tecnología de la Información y Mejores Prácticas. (4.1). (iii) Revisión e implementación del proceso de gestión de desempeño y disponibilidad en la red de la Secretaría de Hacienda. (4.3). (iv) Aumento del control y de la disponibilidad de la información sobre la deuda fundada. (3.1).
PROGRAMA 015 - GESTIÓN EFECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA ESTATAL: Proporcionar y gestionar los ingresos estatales con justicia fiscal, contribuyendo a la implementación de las políticas públicas por el estado.	
(i) ACCIÓN: 1007 - SIMPLIFICACIÓN TRIBUTARIA: Promover la uniformidad de los tratamientos tributarios dispensados a contribuyentes del mismo sector de actividad económica y estandarizar la forma y las condiciones para su concesión por medio de régimen especial o de la legislación tributaria. que permita la descentralización del análisis de la solicitud de concesión y modificación de régimen especial de tributación, y la mejora de la calidad del servicio prestado a los contribuyentes del sector económico, como consecuencia de la estandarización del tratamiento tributario efectuado. (ii) ACCIÓN: 4018 - GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE TRIBUTACIÓN, ARRECADA Y FISCALIZACIÓN: Promover la mejora del control fiscal, la utilización estratégica de las informaciones y la modernización del sistema de recaudación, aumentando el cumplimiento de las obligaciones accesorias por los contribuyentes y proporcionando medios para el combate efectivo a la efectividad evasión fiscal. (iii) ACCIÓN: 4030 - DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA, FINANCIERA, PATRIMONIAL Y CONTABLE DEL ESTADO DE MINAS GENERALES: Permitir la optimización de la gestión presupuestaria, financiera, contable y patrimonial del estado por medio del procesamiento electrónico de las actividades relativas a la ejecución presupuestaria, financiera y	(i) Implantación del monitoreo del Super Simple y adecuación de los sistemas corporativos SIARE y SICAF; Reducción de los plazos de baja e Implantación del SPED - ECD. (2.1). (ii) Perfeccionamiento del control de tránsito (2.3); Implantación de solución de inteligencia analítica/Herramientas para el tratamiento estadístico de datos (2.40; Implantación del sistema de cruce de datos - información de NF-e, CT-e, EFD y ECD. (2.7). (iii) y (iv) Revisión de la Performance de los Sistemas: SIARE, SIGMA e SICAF. (4.5).

⁴⁶ Información colectada en los PPA.

Cuadro A1.1 – Contribución de los proyectos a las políticas Minas Gerais	
Programas / Acciones	Productos asociados
<p>patrimonial de los ingresos y gastos públicos con apropiaciones contables generadas automáticamente.</p> <p>(iv) ACCIÓN: 4134 - MANTENIMIENTO DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE INFORMACIÓN, CONTROL DE LA ARRECADA, FISCALIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS INGRESOS ESTATALES: Proveer a la administración pública estatal, los sistemas integrados necesarios para asegurar la administración y fiscalización tributaria.</p>	
Conclusión: Se clasifica como excelente la contribución del proyecto de Minas Gerais a las políticas del estado (100%).	

2. Proyecto de Rio de Janeiro [\(PPA\)](#)

Cuadro A1.2 – Contribución de los proyectos a las políticas de Rio de Janeiro	
Programas / Acciones	Productos asociados
Órgano: SECRETARÍA DE ESTADO DE HACIENDA	
Programa: 0054 - MODERNIZACIÓN DE LA ADMIN. DE LOS INGRESOS Y LA GESTIÓN FISCAL, FINANCIERA Y PATRIMONIAL	
<p>(i) ACCIÓN: 1645 - Modernización de la Gestión Hacienda del Estado de Río de Janeiro - PROFAZ FINALIDAD: Racionalizar y modernizar la gestión hacendaria: mapeando procesos, reduciendo costos y obstáculos burocráticos, facilitando el cumplimiento de las obligaciones tributarias, reduciendo la evasión fiscal a través del fortalecimiento de la planificación, control y fiscalización, y consecuentemente aumentando la recaudación y controlando el gasto.</p> <p>(ii) ACCIÓN: 2713 - Promoción de la Administración Hacienda FINALIDAD: Ampliación y proceso de información económico-financieras para incremento de la recaudación tributaria, optimización de los gastos y perfeccionamiento de los mecanismos de control social e institucional.</p> <p>(iii) ACCIÓN: 8103 - Gestión de Tecnología de la Información y la Comunicación. FINALIDAD: Orientar a SEFAZ-RJ en el uso de la tecnología de la información y comunicación, con foco en la Gestión, buscando la modernización y la eficiencia técnica y administrativa.</p> <p>(iv) Acción: 2252 - Educación Continuada en la Administración Hacienda. Capacitación y desarrollo de competencias de los servidores hacendarios, buscando alcanzar los objetivos de la SEFAZ, y ampliación del programa de Educación Fiscal junto a la sociedad.</p>	<p>(i) Macroprocesos de ejecución presupuestaria rediseñado, a partir de la implantación del sistema integrado de administración financiera implantado; Las áreas de SEFAZ con metas establecidas por el plan estratégico (SGF, SUBREC, SUBFIN, SUPOF, CGE, AGE, ATI), a partir de la implementación del modelo de planificación organizacional. (3.1).</p> <p>(ii) Informe de inconsistencias del registro implantado, a partir de la reestructuración del modelo de datos del registro de contribuyentes del ICMS. (2.1).</p> <p>(iii) Espacio de almacenamiento para NF-e y SPED ampliado, a partir de la implantación del modelo de gestión de TI. (4.2).</p> <p>(iv) Servidores de SEFAZ con talentos mapeados y registrados a partir de la implantación del Programa de Gestión de Talentos y de Educación y Formación Continuada. (4.4).</p>
Conclusión: Se clasifica como excelente la contribución del proyecto de Rio de Janeiro a las políticas del estado (100%).	

3. Proyecto de Mato Grosso do Sul [\(PPA\)](#)

Cuadro A1.3 – Contribución de los proyectos a las políticas de Mato Grosso do Sul	
Programas / Acciones	Productos asociados
11101 - SECRETARIA DE ESTADO DE HACIENDA	
2001 - PROGRAMA DE EQUILIBRIO FISCAL Y GESTIÓN DE RECURSOS	
<p>(i) 2084 - Monitorear las empresas por segmento económico.</p> <p>(ii) 2085 - Controlar la gestión de la deuda activa.</p> <p>(iii) 2086 - Desarrollar las acciones de educación fiscal.</p> <p>(iv) 2082 - Modernizar la fiscalización y monitoreo de las mercancías en tránsito.</p> <p>(v) 2083 - Lucha contra la evasión fiscal.</p>	<p>(i) Módulos del Sistema E-Fisco de administración tributaria implantado. (2.4).</p> <p>(ii) Programa de rescate y recepción del Crédito Tributario inscrito en deuda activa debidamente implantado. (2.10).</p> <p>(iii) Programa de Educación Fiscal Actualizado. (4.2).</p>

Cuadro A1.3 – Contribución de los proyectos a las políticas de Mato Grosso do Sul	
Programas / Acciones	Productos asociados
(vi) 2107 - Mejorar la aplicación de la sistemática de planificación fiscal. (vii) 2087 - Consolidar la implantación del sistema de planificación y finanzas y de las nuevas normas aplicadas al sector público. (viii) 2088 - Integrar el proceso de Planificación, Presupuesto y servicios a ciudadanos. (ix) 2089 - Mejorar la calidad del gasto.	(iv) Modelo de adecuación del sistema de control interestatal de mercancías en tránsito y mejora de la infraestructura de fiscalización de tránsito implantado. (2.1). (v) Sistemática de Fiscalización de establecimientos mejorada. (2.2). (vi) Modelo de sistemática de proyección del ingreso implantado. (1.2). (vii) Módulo del Sistema de gestión y planificación de finanzas, presupuesto, patrimonio y contabilidad implantado. (3.1). (viii) Igual al (vii). (ix) Sistema de módulos personalizados a partir del e-fisco (3.2); Modelo de gestión de Auditoría para integración y perfeccionamiento del Control Interno implantado. (3.3).
Conclusión: Se clasifica como excelente la contribución del proyecto de Piauí a las políticas del estado (100%).	

4. Proyecto de Piauí [\(PPA\)](#)

Cuadro A1.4 – Contribución de los proyectos a las políticas de Mato Grosso do Sul	
Programas / Acciones	Productos asociados
Órgano SECRETARÍA DE ESTADO DE HACIENDA	
PROGRAMA 01 GESTIÓN MODERNA ORIENTADA A RESULTADOS	
(i) Fortalecer las competencias técnicas en la planificación, la ejecución y el monitoreo de las acciones gubernamentales. (ii) Mejorar la calidad de los servicios públicos. (iii) Promover el acceso de los servidores a la formación académica y / o mejorar su nivel de conocimiento y atención al ciudadano. (iv) Promover la eficiencia de los servicios públicos a través de la adecuada gestión y utilización de los recursos humanos. (v) Perfeccionar la gestión de los recursos financieros del Estado.	(i) Modelo de planificación estratégica mejorado. (1.1). (ii) Agencias polo en el interior implantadas (4.2). (iii) Programa de desarrollo de los servidores del área fiscal de la sede y del interior implantado (4.7); Modelo de gestión del conocimiento implantado. (4.9). (iv) Modelo de evaluación de desempeño de SEFAZ implantado. (4.8). (v) Modelo de funcionamiento de la ejecución presupuestaria, financiera y contable implantada. (3.3).
Conclusión: Se clasifica como excelente la contribución del proyecto de Piauí a las políticas del estado (100%).	

5. Proyecto de Maranhão [\(PPA\)](#)

Cuadro A1.5 – Contribución de los proyectos a las políticas de Maranhão	
Programas / Acciones	Productos asociados
ÓRGANO: SECRETARÍA DE ESTADO DE HACIENDA	
PROGRAMA 0212 - ADMINISTRACIÓN DE LA POLÍTICA TRIBUTARIA: OBJETIVO PROMOVER EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS PARA CONTRIBUIR CON EL DESARROLLO DEL ESTADO	
iniciativas (i) 4461.0000 - Educación Fiscal para la Ciudadanía. (ii) 4459.0000 - Recaudación de Tributos Estatales. (iii) 4450.0000 - Gestión del programa. (iv) 3106.0000 - Adecuación y mejora de las unidades de SEFAZ. (v) 3069.0000 - Fortalecimiento de la gestión fiscal – PROFISCO. (vi) 4512.0000 - Capacitación Técnica de la Administración Tributaria.	(i) Programa de educación fiscal consolidado. (4.1). (ii) y (v) Modelo de previsión y análisis de la recaudación potencial de ICMS implantado (1.2); Modelo de cobro administrativo actualizado (2.1); Modelo de fiscalización electrónica de mercancías en tránsito implantado (2.2); proceso administrativo fiscal actualizado (2.3); Modelo de inteligencia fiscal implantado (2.4) y Modelo de gestión de la acción fiscal actualizada. (2.5). (iii) Igual al (ii). (iv) Modelo de gestión Hacienda modernizado. (1.1).

Cuadro A1.5 – Contribución de los proyectos a las políticas de Maranhão	
Programas / Acciones	Productos asociados
	(v) Programa de desarrollo de competencias hacendarias implantado (4.16); Modelo de gestión estratégica del conocimiento implantado (4.14); Seminarios anuales de divulgación de informaciones, ideas y buenas prácticas de administración tributaria realizadas. (4.13). (vi) Igual al (v).
Conclusión: Se clasifica como excelente la contribución del proyecto de Maranhão a las políticas del estado (100%).	

6. Proyecto de Pernambuco (PPA)

Cuadro A1.6 – Contribución de los proyectos a las políticas de Pernambuco	
Programas / Acciones	Productos asociados
ÓRGANO 15000: SECRETARÍA DE HACIENDA	
PROGRAMA 0041: GESTIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. Enfatizar la planificación financiera, ampliando el control de las informaciones financieras, perfeccionando el seguimiento de la ejecución de los convenios, eficientizando el control de las operaciones de crédito de la Administración Directa e Indirecta, además de producir informaciones contables y legales de calidad para el Estado.	
(i) Acción 2193: Planificación, Coordinación y Ejecución de las Acciones de Administración Financiera, Contable y captación de recursos del Estado. Mejora de la gestión financiera y contable y ampliación de captación de recursos, en busca del equilibrio financiero del Estado	(i) Informes gerenciales e institucionales elaborados, perfeccionados e implantados. (3.1).
(ii) Acción 2195: Planificación, Coordinación y Ejecución de las Acciones de Contabilidad Pública del Estado. Producir información contable y legal de calidad para el Estado.	(ii) Oportunidades de Capacitación ofrecidas en el Programa de capacitación permanente del personal sectorial contable de las diversas Secretarías. (3.2).
(iii) Acción 0151: Servicios Financieros. Coordinar, supervisar y controlar las actividades de administración financiera del Estado, con miras a imprimir mayor eficiencia a los mecanismos adoptados para recibir ingresos y utilización de los recursos recaudados o puestos a su disposición.	(iii) Instalación de la Secretaría del Tesoro Estatal modernizada. (3.4).
(iv) Acción 3441: Implantación de los Programas de Modernización de la SEFAZ. Establecer mecanismos para mejorar la eficiencia y eficacia de la Gestión Fiscal.	(iv) Modelo de gestión Hacienda modernizado. (1.1).
(v) Modernización de la gestión de recursos humanos - PROFISCO.	(v) Oportunidades de Capacitación en Programa continuo de gestores y de auditores ofertadas (3.1) y Escuela Hacienda reestructurada en sus aspectos físicos, materiales y tecnológicos. (4.10).
(vi) Acción 0168: Entrenamiento y Capacitación de los Recursos Humanos de SEFAZ – ESAFAZ. Elevar el nivel de rendimiento del cuerpo funcional de SEFAZ.	(vi) Igual al (v).
(vii) Acción 0178: Reparación y Reequipamiento de la Secretaría de Hacienda – FAAF..	(vii) Infraestructura tecnológica modernizada. (4.8).
(viii) Propósito: Dotar a la Secretaría de Hacienda de estructura física y tecnológica adecuada al desarrollo de sus proyectos y actividades.	(viii) Igual al (vii)
(ix) Acción 2028: Operacionalización del Acceso a la Red Digital Corporativa de Gobierno de la Secretaría de Hacienda. Eficientizar la estructura de servicios de comunicación de datos, voz, imagen y videoconferencia, utilizada para la consecución de las actividades necesarias para la prestación de servicios de la SEFAZ, a través del acceso y servicios de la Red Digital Corporativa de Gobierno.	(ix) Plan estratégico de TIC actualizado. (4.4).
(x) Acción 4263: Operación y Mantenimiento de las Actividades de Informática en la Secretaría de Hacienda. Estructurar y desarrollar la infraestructura, los recursos y activos de tecnología de la información, necesarias para el funcionamiento del núcleo sectorial de informática.	(x) Sistema de seguridad de acceso a los sistemas e información de SEFAZ automatizado e integrado (4.7); Modelo organizativo del área de TI revisado y adecuado. (4.5).
(xi) Acción 4373: Apoyo a las Actividades Finales de la Secretaría de Hacienda. Coordinar el proceso de planificación, presupuestación y monitoreo de las acciones de la Secretaría de	(xi) Modelo de gestión basado en la planificación estratégica y la evaluación de resultados consolidados. (1.1).
	(xii) Recursos informáticos para el sistema E-fisco implantados. (4.6).
	(xiii) Programa de educación fiscal perfeccionado. (4.2).
	(xiv) Sistema de cruzamiento de datos desarrollado (2.1); Sistema de búsqueda y selección de datos (data mining) desarrollada (2.2); Sistemática de Control de Repases del Simple Nacional

Cuadro A1.6 – Contribución de los proyectos a las políticas de Pernambuco	
Programas / Acciones	Productos asociados
<p>Hacienda y ejecutar las actividades de soporte administrativo a la gestión de sus programas finalistas.</p> <p>(xii) Acción 4423: Operacionalización y mejora de la Infraestructura de Tecnología de la Información de la SEFAZ. Apoyo a los servicios de tecnología de la información y perfeccionamiento del e-Fisco fundamentales para el cumplimiento de la misión de la Secretaría de Hacienda.</p> <p>(xiii) Acción 1281: Gestión del Programa de Educación Fiscal - GEFE. Compartir conocimientos e interactuar con la sociedad sobre el origen, aplicación y control de los recursos públicos, favoreciendo la participación social.</p> <p>(xiv) Acción 4085: Aumento de la recaudación de ingresos propios. Estimular el aumento de la recaudación a través del monitoreo de los segmentos económicos y supervisar la ejecución de las acciones fiscales realizadas por las directivas regionales.</p> <p>(xv) Acción 4580: Mantenimiento de la Correduría de la Secretaría de Hacienda. Mantener y perfeccionar el canal de diálogo con servidores y ciudadanos usuarios de los servicios públicos estatales, para registros relativos a los casos de elogios, críticas, consultas y otras ocurrencias sobre la actuación de los órganos, junto a los servidores, ciudadanos y la sociedad en general.</p>	<p>implantada (2.3); Sistemática de inteligencia fiscal ampliada y mejorada. (2.4); Sistemática tecnológica de las Gerencias de Segmento Económico actualizada. (2.7).</p> <p>(xv) Modelo de comunicación institucional concebido e implantado. (4.13).</p>
Conclusión: Se clasifica como excelente la contribución del proyecto de Pernambuco a las políticas del estado (100%).	

7. Proyecto de Rio Grande do Norte [\(PPA\)](#)

Cuadro A1.7 – Contribución de los proyectos a las políticas de Rio Grande do Norte	
Programas / Acciones	Productos asociados
ÓRGÃO: 22000 - SECRETARIA DE ESTADO DA TRIBUTAÇÃO	
PROGRAMA 0033 - Ampliar la recaudación estatal, por medio de la modernización y reestructuración administrativa, física y tecnológica, garantizando eficacia y eficiencia a las actividades realizadas y mejora de los servicios prestados a la sociedad.	
Metas 0075 - Reformar las Unidades Regionales de Tributación (URT) y la sede de la SET / RN. 0081 - Elevar la calidad de los servicios prestados por Unidad Regional de Tributación (URT). 0082 - Aumentar el volumen de procedimientos de fiscalización basados en el monitoreo electrónico y en la malla fiscal. Iniciativas. (i) 00101 - Cualificación y capacitación de funcionarios de la SET / RN en el área tributaria. (ii) 00102 - Ampliación de la Infraestructura de Tecnología de la Información y Comunicación de la SET / RN. (iii) 00103 - Gestión de la Administración Tributaria. (iv) 00104 - Reforma de los Edificios de las Unidades Regionales de Tributación (URT), puestos fiscales y sede de la SET / RN. (v) 00105 - Perfeccionamiento de las Áreas Financiera y Deuda Activa del Estado - Implantar sistema electrónico para procesos administrativos tributarios y contencioso fiscal.	(i) Desarrollo del mapa de competencias de la SET. (4.5). (ii) Fortalecimiento de la gestión y actualización de los instrumentos y herramientas de operación de tecnología de información (4.7) e Integración de los sistemas informatizados (deuda activa, IPVA, ICMS, ITCD). (4.3). (iii) Elaboración e Implantación de la Planificación Estratégica de la SET. (1.1) (iv) Reestructuración del Puesto Fiscal Virtual, sede y URT's (1.4) y Perfeccionamiento de los procedimientos y sistemas de atención al ciudadano-contribuyente. (4.1). (v) Perfeccionamiento de la sistemática de control de la deuda activa y de la cobranza judicial. (2.4).
PROGRAMA 0066 - Ampliar la disseminación de la educación fiscal en el Estado a través de la calificación de personal, sensibilización de la sociedad y reformulación de las acciones educativas de ciudadanía fiscal.	
Metas 0165 - Capacitar el personal técnico de los municipios para disseminación del Programa de Educación Fiscal – PEF. 0166 - Realizar eventos culturales de Educación Fiscal. 0169 - Desarrollar e implantar alianzas con organismos de la sociedad para la promoción de la educación fiscal.	(i) Perfeccionamiento y ampliación a la red de enseñanza municipal del programa de educación para la ciudadanía en el área fiscal. (4.2). (ii) Igual al (i).

Cuadro A1.7 – Contribución de los proyectos a las políticas de Rio Grande do Norte	
Programas / Acciones	Productos asociados
0170 - Monitorear y evaluar los resultados del Programa de Educación Fiscal – PEF. 0171 - Reformular sistemas de gestión de la campaña educativa de ciudadanía fiscal. Iniciativas. (i) 00234 - Desarrollo de proyectos para diseminar la educación fiscal en el Estado. (i) (ii) 00235 - Sensibilización de la sociedad sobre la importancia de los tributos y de la emisión de la factura.	
ÓRGÃO: 19000 - SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E DAS FINANÇAS	
PROGRAMA 0303 - Fortalecer la planificación a través de la modernización de la gestión estatal y de la promoción de políticas públicas estratégicas, buscando ampliar el desarrollo territorial, el diálogo participativo y la gestión orientada hacia resultados	
Metas (i) Promover el Realineamiento Organizacional de la Estructura Administrativa del Estado de Rio Grande do Norte y realizar estudio de Modelaje de Macroprocesos para Resultados. (ii) Implantar el Sistema de Gestión por Resultados. (iii) 1274 - Evaluar las metas establecidas en el Plan Plurianual.	(i) Evaluación de la estructura organizativa e implantación de propuesta de modernización de la SET. (1.2). (ii) Elaboración e Implantación de la Planificación Estratégica de la SET, consolidación de sistemas de apoyo a la gestión y desarrollo de la cultura de gestión por resultado. (1.1). (iii) Implantación de la sistemática de evaluación de desempeño de acuerdo con la nueva política de cargos y salarios. (4.6).
PROGRAMA 0304 - Promover el reordenamiento de la gestión financiera, a través de la gestión de activos y de la implementación de acciones fiscales eficientes y transparentes, con el objetivo de maximizar el potencial de desarrollo financiero del Estado	
Metas 1278 - Promover la alienación del 100% de los activos previstos para el período de cuatro años. 1279 - Mantener el Control de la Caja Única del Estado. 1280 - Mantener en 100% la Regularidad Fiscal del Estado. Iniciativas. (i) 01503 - Participación Accionaria y Fortalecimiento de empresas públicas. (ii) 01504 - Operacionalización del Sistema de Caja Única del RN.	(i) Perfeccionamiento del proceso de planificación, presupuesto, programación y ejecución financiera y control de la deuda pública. (3.1) (ii) Fortalecimiento de la Contraloría General del Estado. (3.2).
Conclusión: Se clasifica como excelente la contribución del proyecto del Rio Grande del Norte a las políticas del estado (100%).	

Anexo IV – Descripción de la Lógica Vertical para Cada Estado⁴⁷

1. Proyecto de Minas Gerais.

Cuadro A2.1 - Análisis de la Lógica Vertical del proyecto del estado de Minas Gerais	
Problema Principal: La crisis económica mundial que estaba afectando el desarrollo de la economía del Estado, con impactos en la reducción de los niveles de la recaudación propia, de las transferencias federales, de las exportaciones, y consecuentemente, de las inversiones. Datos obtenidos a comienzos de 2009, indicaban una gran repercusión de la crisis sobre los ingresos del Estado de Minas Gerais, cuando se compara el promedio trimestral de recaudación del ICMS durante el año 2008 y el primer trimestre de 2009.	
Objetivo Principal: El objetivo general del proyecto fue mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal del Estado de Minas Gerais.	
Impactos: Metas del PAF - (i) trayectoria de la deuda / Ingreso Neto Real (RLR); (ii) resultado primario; (iii) gastos de personal / Ingreso Corriente Neto (RCL); (iv) ingresos propios; y (v) otros gastos corrientes / RCL.	
Problemas Específicos: (i) ingresos- Potencial pérdida de recaudación; (ii) gastos -Potencial pérdida de economía de recursos; (iii) gestión estratégica - Fragilidad en el proceso de toma de decisiones integradas en el ámbito de la SEF/MG; y (iv) recursos estratégicos - Potencial pérdida de productividad de las diferentes unidades de la SEF/MG.	
Objetivos Específicos: a: (i) incrementar los ingresos propios del Estado; (ii) aumentar la eficiencia y la eficacia, y mejorar el control del gasto público; y (iii) proveer mejores servicios al ciudadano.	
Resultados: Administración Tributaria – (i). Cantidad de formas de pago de tributos después de la implantación del sistema (ii) Cantidades de DFTs instalados con la implantación del proyecto; (iii) % de análisis forenses realizados por LAUD/ERAD después de la puesta en marcha del proyecto; (iv) Cantidad de eventos de educación fiscal realizados; (v) % del aumento de recaudación; (vi) Cantidad de servicios automatizados después de la ampliación de la implantación del sistema CadSin; (vii) Cantidad de NF-e recibidas a partir de la fecha definida por el CONFAZ; (viii) N° de utilidades del sistema de contingencia de la Receita Federal (recursos de terceros) sin programación previa; (ix) Índice de disponibilidad del servicio de recepción de EFD, a partir de la fecha definida por el CONFAZ Administración Financiera – (x) Contratos activos de la deuda fundada controlados / contratos activos de la deuda fundada * 100; (xi) Cantidad de unidades de hacienda con tecnología VOIP vía satélite y/o “backbone” implantada Recursos Estratégicos – (xii) Índice de seguridad de la red hacendaria; (xiii) Índice de disponibilidad mensual (xiv) Cantidad de Participaciones en evento de formación profesional utilizando EAD	
Necesidades en el Estado: Gestión integrada - (i) falta de sistematización del proceso de evaluación de los riesgos fiscales y de los impactos de corto, mediano y largo plazo; y (ii) escaso uso compartido de información y prácticas de gestión con otras administraciones fiscales.	Productos: Gestión Estratégica Integrada – (i) implantación de metodología de gestión integrada de riesgos en el área de hacienda; y (ii) actividades para el aumento del uso compartido y del intercambio de conocimiento con otras instituciones para la implantación o uso compartido de nuevas metodologías de gestión de hacienda.
Administración tributaria y contencioso fiscal. Deficiencias en: (i) monitoreo de los contribuyentes sometidos al régimen del “Super Simples”; (ii) control en tiempo real de la recaudación y control de cajas; (iii) monitoreo de cobro administrativo; (iv) control fiscal de tránsito de mercancías e infraestructura operativa de las unidades de fiscalización; (v) compromiso de la capacidad operacional del área de auditoría digital; (vi) funcionalidades del sistema de Registro de Contribuyentes Nacional Sincronizado (CadSin); (vii) infraestructura y sistemas para implantación de la Factura Fiscal Electrónica (NF-e), del Conocimiento de Transporte Electrónico (CT-e), de la Escrituración Fiscal Digital (EFD), y de la Escrituración Contable Digital (ECD); y (viii) herramientas para tratamiento masivo de datos e informaciones recibidas por el Sistema Público de Escrituración Digital (SPED).	Administración tributaria y contencioso fiscal. (i) la implantación y el monitoreo del “Super Simples” y la adecuación de los sistemas corporativos SIARE y SICAF; (ii) el perfeccionamiento del proceso de recaudación y cobro administrativo de tributos; (iii) el perfeccionamiento de la fiscalización de tránsito de mercaderías; (iv) la ampliación de la capacidad operativa del NAD de la SEF/MG; (v) la implantación de la solución de inteligencia analítica (herramientas para tratamiento estadístico de datos - Data Mining); (vi) la promoción y la institucionalización de la práctica de educación fiscal; y (vii) el mejoramiento y la adecuación de los flujos de los procesos administrativos tributarios (workflow) con la automatización de las funciones de revisión en la retaguardia; y (viii) el perfeccionamiento de la implantación del CadSin; la implantación del SPED, módulos de la NF-e y CT-e; la implantación del SPED-EFD; (x) la implantación del SPED-ECD; la implantación del sistema de comparación de datos e informaciones de los módulos del SPED: NF-e, CT-e, EFD y ECD.

⁴⁷ Información colectada en las PPA.

Cuadro A2.1 - Análisis de la Lógica Vertical del proyecto del estado de Minas Gerais	
Administración financiera y patrimonial y control interno de la gestión fiscal. Deficiencias en: (i) control de la deuda pública y de su integración en la contabilidad; (ii) metodología para análisis y definición de la modalidad más eficiente y efectiva en la adquisición de bienes y contratación de servicios en el ámbito de la SEF/MG; y (iii) medios utilizados para comunicación entre las unidades de hacienda descentralizadas.	Administración financiera, patrimonial y control interno de la gestión fiscal. (i) perfeccionamiento del control de la deuda fundada ¹⁰ por medio de la puesta en marcha de un nuevo sistema de control de operaciones de crédito, integrado al Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAFI/MG), incluyendo nuevas funciones; (ii) la definición y la implantación de metodología de gestión de suplementos en las unidades de hacienda; y (iii) la mejoría de la comunicación y del control del tránsito de mercaderías por medio de la puesta en marcha de tecnología Voice over Internet Protocol (VoIP), vía satélite y vía “backbone” en unidades hacendarias descentralizadas.
Gestión de recursos estratégicos. Deficiencias en: (i) planeamiento e infraestructura de hardware, de software y de redes de la SEF/MG; (ii) disponibilidad y desempeño de los sistemas y servicios de tecnología de información y comunicación de la SEF/MG; (iii) preservación del acervo documental de la SEF/MG; (v) nivel de seguridad de la red en lo que atañe al control de acceso y rastreo de uso en el ámbito de la SEF/MG; (iv) dimensionamiento de la fuerza laboral de las áreas técnicas de la SEF/MG; (v) capacitación de los funcionarios hacendarios; y (vi) generación y uso compartido de conocimiento en el área fiscal.	Gestión de recursos estratégicos. (i) la implantación de modelo de gobernabilidad de tecnología de información y mejores prácticas en la gestión de hacienda; (ii) la ampliación y actualización de la plataforma de hardware, <i>software</i> y red, a través de la adquisición de equipos y de licencias de software y de la adecuación de la infraestructura de red para las unidades hacendarias; (iii) la revisión e implantación del proceso de gestión de desempeño y disponibilidad en la red hacendaria; (iv) la implantación de Gestión Electrónica de Documentos (GED) como parte del acervo documental de la SEF/MG, que consiste en el almacenamiento adecuado de los documentos y en la puesta a disposición de la información para consulta; (v) el diseño y puesta en marcha de los procesos de gestión de acceso a la red, gestión de logs y gestión de identidades; y (vi) la revisión de desempeño del SIARE, del SICAF, y del Sistema Integrado de Gestión de Metas y Actividades (SIGMA); (vii) la implantación de una metodología para el redimensionamiento de la fuerza laboral de la SEF/MG; (viii) la implantación y el aumento en la utilización del modelo propio de Educación a Distancia (EAD), para la formación profesional del servidor de hacienda; (ix) la puesta en marcha del modelo de gestión de personas basado en competencia para la SEF/MG; y la definición de un modelo de gestión de conocimiento para la SEF/MG.

2. Proyecto de Rio de Janeiro

Cuadro A2.2 Análisis de la Lógica Vertical del proyecto del estado de Rio de Janeiro
Problema Principal: La crisis económica mundial estaba afectando el desarrollo de la economía del Estado, con impactos en la reducción de los niveles de la recaudación propia, de las transferencias federales, de las exportaciones, y consecuentemente, de las inversiones.
Objetivo Principal: El objetivo general del proyecto era mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal del Estado de Rio de Janeiro.
Impactos: Metas del PAF - (i) trayectoria de la deuda / Ingreso Neto Real (RLR); (ii) resultado primario; (iii) gastos de personal / Ingreso Corriente Neto (RCL); (iv) ingresos propios; y (v) otros gastos corrientes / RCL.
Problemas Específicos: (i) Baja eficiencia y desarticulación en la planificación, en la toma de decisiones y en la implementación de las acciones por las diferentes áreas de la SEFAZ/RJ; (ii) Bajo aprovechamiento del potencial de recaudación del estado; (iii) Dificultades en la gestión presupuestal, financiera y patrimonial, en el control interno y en la transparencia de las cuentas públicas; y (iv) Atención insatisfactoria de las demandas internas y externas de servicios e informaciones suministrados por la SEFAZ/RJ.
Objetivos Específicos: (i) perfeccionar los instrumentos de planificación, presupuesto y finanzas para el apoyo a la toma de decisiones; (ii) incrementar los ingresos propios del estado; (iii) perfeccionar los mecanismos de transparencia, aumentar la eficiencia, la eficacia y mejorar el control del gasto público; y (iv) mejorar la calidad de los servicios prestados por la Secretaría del Estado de Hacienda de Río de Janeiro (SEFAZ) a los contribuyentes.
Resultados: Gestión Estratégica. (i) Metas del plan estratégico cumplidas / Total de metas establecidas en el plano estratégico Administración Tributaria. (ii) Tiempo medio para la apertura de inscripción en el registro del ICMS en el comercio al por menor; (iii) Valor de la recaudación de ICMS / R \$ 17.692 millones) x variación monetaria; (iv) Tiempo medio de acceso a la información de las Notas Fiscales; (v) valor de la recaudación de IPVA/R\$ 1.237 millones x variación monetaria; (vi) tiempo de juicio de los créditos tributarios

Cuadro A2.2 Análisis de la Lógica Vertical del proyecto del estado de Rio de Janeiro	
Administración Financiera. (vii) Tiempo para la emisión del balance;(viii) Reducción plazo medio de permanencia en la AGEde procesos de rendición de cuentas de ordenadores de gasto. Gestión de Recursos Estratégicos. (ix) Municipios atendidos por acciones de educación fiscal; y (x) Disponibilidad (tiempo) del ambiente computacional.	
Necesidades en el Estado: Gestión Estratégica integrada. (i) falta de visión sistémica para identificación de problemas y de soluciones; (ii) ineficiencia de los procesos organizacionales por falta de visión de procesos de negocio, de procedimientos estandarizados y documentados y exceso de burocracia; (iii) baja fundamentación para la toma de decisiones y para la planificación de mediano y largo plazo; y (iv) insuficiente participación de la SEFAZ/RJ en los foros relacionados con la administración fiscal.	Productos: Gestión Estratégica integrada. Este subcomponente financiará la implantación de modelos de: (i) planificación estratégica y organizacional; (ii) gestión de procesos; (iii) proyección de mediano plazo de variables económico-fiscales; y (iv) implantación de un programa de cooperación interinstitucional nacional e internacional.
Administración tributaria y Contencioso Fiscal. (i) bajo nivel de confiabilidad y de capacidad de acceso a las informaciones del catastro del Impuesto sobre Operaciones Relativas a la Circulación de Mercaderías y Servicios (ICMS); (ii) deficiencia de los mecanismos de tratamiento de informaciones económico-fiscales; (iii) baja eficacia de la acción fiscal, con precariedad de los instrumentos de planificación fiscal y de selección de contribuyentes; (iv) deficiencia en el control de los equipos Emisores de Cupón Fiscal (ECF) en las empresas de comercio minorista; (v) morosidad en el pago del Impuesto sobre la Propiedad de Vehículos Automotores (IPVA); (vi) deficiencia en la fiscalización interestatal de mercaderías supeditadas a la sustitución tributaria; (vii) deficiencia de los mecanismos de atención al contribuyente/ciudadano; (viii) inexistencia de verificación ex post del mantenimiento/renovación de las condiciones de acceso a los beneficios fiscales; (ix) dificultad en la utilización y acceso a la legislación por parte del público interno y externo; y (x) falta de control y de estandarización de los Procesos Administrativos Tributarios (PAT).	Administración tributaria y Contencioso Fiscal. Este subcomponente financiará la implantación de: (i) modelo de datos del catastro de contribuyentes del ICMS reestructurado e implantado; (ii) modelo de gestión de las informaciones económico-fiscales implantado; (iii) modelo de planificación, ejecución y control de fiscalización de empresas definido e implantado; (iv) sistema de control de ECF; (v) modelo de gestión del IPVA; (vi) modelo de fiscalización de mercaderías en tránsito; (vii) modelo de gestión de concesión/renovación de beneficios fiscales; (viii) modelo de gestión de la legislación tributaria estatal; (ix) proceso administrativo tributario electrónico; (x) la ampliación de la atención electrónica al contribuyente vía Web; y (xi) modernización y ampliación de la infraestructura de Tecnología de Información (TI) para viabilizar la implantación de la NF-e y del SPED.
Administración financiera, patrimonial y control interno. Potencial pérdida de economía de recursos por deficiencias en: (i) baja integración de la información relativa al registro de la recaudación, presupuesto, finanzas, patrimonio, nómina de pago, compras y contabilidad; (ii) falta de estimación de los costos de los servicios públicos; y (iii) baja eficacia de los procesos de auditoría gubernamental.	Administración financiera, patrimonial y control interno. (i) sistema integrado de administración financiera; y (ii) modelo de apropiación y contabilización de costos; y (iii) actualización del modelo de gestión del control interno del estado.
Gestión de recursos estratégicos. (i) insuficiencia de canales de comunicación con el ciudadano; (ii) obsolescencia y desempeño insuficiente de la infraestructura de tecnología de información; (iii) baja integración de la información entre los sistemas; (iv) pocas oportunidades de capacitación ofrecidas a los funcionarios; y (v) deficiencia de los mecanismos de comunicación interna.	Gestión de recursos estratégicos. (i) la diseminación del Programa de Educación Fiscal; (ii) la elaboración del modelo de gestión de TI; (iii) el modelo de seguridad de la información; (iv) la implantación de Arquitectura de Sistemas Orientada a Servicios (SOA); (v) el programa de gestión de talentos y de educación y formación de los funcionarios de la SEFAZ/RJ; (vi) la biblioteca física y virtual en la SEFAZ/RJ; y (vi) el modelo de comunicación.

3. Proyecto de Mato Grosso do Sul

Cuadro A2.3 Análisis de la Lógica Vertical del proyecto del estado de Mato Grosso del Sul
Problema Principal: En la Propuesta de Préstamo se describe el problema principal como la dependencia del estado con relación a las transferencias de la unión, las cuales vienen disminuyendo en función de la performance fiscal del gobierno nacional (40%).

Cuadro A2.3 Análisis de la Lógica Vertical del proyecto del estado de Mato Grosso del Sul	
Objetivo Principal: El objetivo general de este proyecto era mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal del prestatario.	
Impactos: Metas del PAF - (i) trayectoria de la deuda / Ingreso Neto Real (RLR); (ii) resultado primario; (iii) gastos de personal / Ingreso Corriente Neto (RCL); (iv) ingresos propios; y (v) otros gastos corrientes / RCL.	
Problemas Específicos: No se describe en la Propuesta de Préstamo los problemas específicos. El diagnóstico entra directamente en las causas específicas.	
Objetivos Específicos: (i) incrementar los ingresos propios del Estado; (ii) aumentar la eficiencia y la eficacia y mejorar el control del gasto público; y (iii) prestar mejores servicios al ciudadano.	
Resultados: Administración Tributaria. (i) Aumento del volumen de verificación de vehículos; (ii) Aumento de la recaudación semestral de ICMS; (iii) Aumento del número de servicios tributarios colocados a disposición en la WEB a los contribuyentes; (iv) Reducción del tiempo medio de concesión de la inscripción estatal del 90% de las empresas; (v) Ampliación de la cantidad de establecimientos acreditados para la emisión de NF-e; (vi) Reducción del plazo medio de conclusión de Baja de Inscripción Estatal; (vii) Aumento de la Recaudación con la Deuda Activa. Gestión de Recursos Corporativos. (vii) Número de Agencias de Hacienda obteniendo conceptos “bueno” y “óptimo” en por lo menos el 80% de las evaluaciones de los contribuyentes	
Necesidades en el Estado: Integración de la gestión fiscal. (i) discontinuidad de la planificación de la gestión, trabajo duplicado y lentitud de los procesos de acción fiscal; (ii) elevado margen de error de las proyecciones de ingresos; y (iii) limitada integración del Estado de Mato Grosso do Sul con el proceso de modernización de los fiscos estatales.	Productos: Integración de la gestión fiscal. (i) rediseño del modelo de gestión estratégica enfocada en resultados (preparación de manuales e implantación de procedimientos operativos); (ii) implantación del sistema de proyección de ingresos (metodología, procesos, sistemas informatizados e integrados); (iii) programa de participación de funcionarios de la SEFAZ/MS en foros institucionales integradores para la modernización de los fiscos estatales.
Administración tributaria y Contencioso Fiscal. (i) control insuficiente del tránsito de mercaderías en las fronteras del Estado; (ii) dificultad de generación de informes con informaciones confiables para orientar la planificación de las acciones fiscales del Estado; (iii) bajo grado de confiabilidad de las informaciones generadas por los actuales sistemas informatizados; (iv) elevado costo de mantenimiento de los equipos de informática; (v) divergencia de las informaciones de registro de los contribuyentes y morosidad en la apertura de empresas; (vi) fallas, demoras y alto costo de los procesos de investigación y fiscalización de ICMS con el uso de factura fiscal de papel; (vii) morosidad y duplicación de trabajo en la ejecución de las auditorías contables fiscales; y (viii) crecimiento del inventario de crédito tributario no recibido.	Administración tributaria y Contencioso Fiscal. (i) adecuación del sistema de control interestatal de mercaderías en tránsito (fronteras) y mejoramiento de la infraestructura de fiscalización de tránsito; (ii) perfeccionamiento del sistema de fiscalización de establecimientos (metodología, procesos de trabajo, sistemas informatizados e integrados); (iii) implementación de la sistemática de inteligencia fiscal; (iv) adaptación de los módulos del sistema E-Fisco (sistema del; (v) Registro Nacional Sincronizado de Contribuyentes (CadSin), con la participación de otros órganos estatales; (vi) sistema de Factura Fiscal Electrónica (NF-e), (SPED, Conocimiento de Transporte Electrónico (CT-e); (vii) reestructuración de los órganos que preparan las acciones fiscales y órgano de decisión judicial; y (viii) programa de cobro e ingreso del crédito tributario inscrito en deuda activa y en proceso judicial.
Administración financiera, patrimonial y control interno de la gestión fiscal: (i) duplicación de tareas y bajo grado de confiabilidad de las informaciones generadas por los sistemas presupuestal, financiero y patrimonial; (ii) dificultad en la elaboración de un análisis que involucre la relación entre las áreas de finanzas, contabilidad, presupuesto y planeamiento; (iii) deficiencia de los instrumentos de control e información del control de la deuda, de las metas del PAF, y de los contratos, convenios y transferencias a los municipios; y (iv) baja capacidad para auditar a todos los órganos de la administración pública estatal.	Administración financiera, patrimonial y control interno de la gestión fiscal. (i) desarrollo e implantación del modelo de gestión y planificación de finanzas, presupuesto, patrimonio y contabilidad; (ii) adaptación e implantación de los módulos del sistema E-Fisco (sistema del Estado de Pernambuco) de finanzas públicas (financiero, contabilidad, presupuesto y planificación); (iii) adaptación y puesta en marcha de los módulos del E-Fisco para atender las áreas de: deuda pública; contratos de servicios y materiales; convenios estatales y federales; seguimiento del PAF y transferencias a los municipios; y (iv) implantación del modelo de gestión de auditoría para integración y perfeccionamiento del control interno.
Gestión de recursos corporativos: (i) baja eficacia en la prestación de servicios generando riesgos e incomodidad	Gestión de recursos corporativos. (i) Perfeccionamiento de los mecanismos de

Cuadro A2.3 Análisis de la Lógica Vertical del proyecto del estado de Mato Grosso del Sul	
a los servidores y al ciudadano-contribuyente; (ii) poco avance en el desarrollo de la ciudadanía fiscal; (iii) discontinuidad de los proyectos en el área de informática; (iv) baja calidad de los datos para el desarrollo de actividades de fiscalización; (v) ineficiencia en la identificación legal de irregularidades fiscales; y (vi) falta de actualización de funcionarios en lo que atañe a asuntos directamente vinculados a las actividades operativas de la SEFAZ/MS.	transparencia de la gestión fiscal y comunicación con la sociedad; (ii) ampliación y actualización del programa de educación fiscal.; (iii) desarrollo del Plan Director de Tecnología de Información y Comunicación (TIC) de la SEFAZ/MS; (iv) puesta en marcha del Sistema de Gerencia de Banco de Datos (SGBD) único para las bases de datos de hacienda, excepto la base de datos del sistema de control interestatal de mercaderías en tránsito (Fronteras); (v) desarrollo e implantación de modelo de gestión del conocimiento y de la innovación que promueva el intercambio de experiencias / conocimiento y adopción de mejores prácticas en las áreas de la administración tributaria, teniendo a la Intranet y al sistema de Educación a Distancia (EAD) como principales instrumentos.

4. Proyecto de Piauí

Cuadro A2.4 Análisis de la Lógica Vertical del proyecto del estado de Piauí	
Problema Principal: (i) No se describe en la Propuesta de Préstamo el problema principal en la cual el proyecto busca mitigar.	
Objetivo Principal: El objetivo general del proyecto era promover el fortalecimiento de la gestión fiscal del Estado de Piauí.	
Impactos: Metas del PAF - (i) trayectoria de la deuda / Ingreso Neto Real (RLR); (ii) resultado primario; (iii) gastos de personal / Ingreso Corriente Neto (RCL); (iv) ingresos propios; y (v) otros gastos corrientes / RCL.	
Problemas Específicos: (i) 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; (ii) El nivel de aprovechamiento del potencial de recaudación es limitado, lo que dificulta la atención de demandas de servicios prestados por el Estado; (iii) dificultades en la gestión financiera y patrimonial, lo que genera distorsiones en la ejecución presupuestaria y compromete la calidad del gasto público; (iv) Las estructuras tecnológica, física y de gestión de personal son insuficientes para atender las nuevas demandas internas y externas de la SEFAZ/PI.	
Objetivos Específicos: (i) la mejora de los instrumentos de planificación estratégica; (ii) del incremento de los ingresos propios del Estado; (iii) del aumento de la eficacia de la gestión financiera; y (iv) de la oferta de mejores servicios a los ciudadanos.	
Resultados: Gestión Estratégica. (i) Aumento del número de acciones de inspección y recaudación planificadas oriundas de estudios económico-fiscales (EEF). Administración tributaria. (ii) Incremento de la recaudación proveniente de los puestos fiscales; (iii) Reducción del tiempo medio para la apertura de la firma; (iv) Aumento del número de empresas auditadas electrónicamente; (v) Recaudación proveniente de la PGE correspondiente del stock de la deuda activa / total del stock de la Deuda Activa; Administración Financiera. (vi) Precautorios pagados / totales de precautorios estimadas; (vii) Reducción del número de pagos realizados en desconformidad con lo programado; (viii) Reducción del volumen de recursos federales; Gestión de recursos estratégicos. (ix) Reducción del tiempo medio de expedición certificaciones negativas de las agencias polo del interior; (x) Incremento del cumplimiento de actividades previstas en el plan de acción (xi) Expansión del número de servicios disponibles vía web.	
Necesidades en el Estado: Gestión estratégica integrada. (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 disociada 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.	Productos: Gestión estratégica integrada. (i) un modelo 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; (iv) un programa de intercambio y conocimiento; y (v) un modelo de gestión de la comunicación interna.
Administración tributaria y contencioso fiscal. (i) dificultad en la consulta y difusión de la legislación tributaria estatal como consecuencia de su dispersión en varios instrumentos	Administración tributaria y contencioso fiscal. (i) la consolidación y difusión de la legislación tributaria en la Intranet y Internet; (ii) la adopción de un

Cuadro A2.4 Análisis de la Lógica Vertical del proyecto del estado de Piauí	
<p>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 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.</p>	<p>modelo de control de fiscalización de mercancías en tránsito y adecuación de los puestos fiscales de control; (iii) la puesta en marcha de un módulo de seguimiento del crédito acumulado de contribuyentes en el SIAT; (iv) la implantación de un modelo de inteligencia fiscal (<i>data warehouse</i>); (v) la adopción de un modelo de inspección de establecimientos; (vi) la adopción de un modelo de planificación de la acción fiscal; y (vii) la implementación del sistema de cobro del Impuesto Sobre la Propiedad de Vehículos (IPVA); (viii) implantación del ICMS, la NF-e y el SPED; (ix) un proceso sistemático para lograr una mayor eficacia en la recuperación del crédito tributario y optimizar las rutinas administrativas de la PGE; (x) implantación de una metodología para mejorar la efectividad de la recuperación los créditos tributarios y la optimización de los procedimientos administrativos.</p>
<p>Administración financiera, patrimonial y control interno. (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 (<i>precatórios</i>); (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.</p>	<p>Administración financiera, patrimonial y control interno. (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; (v) un modelo de gestión del control interno; (vi) un modelo de gestión de los contratos y convenios suscritos por la administración pública; y (vii) implantación de un modelo de gestión de control interno.</p>
<p>Gestión de recursos estratégicos: (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 (<i>Receita Federal</i>) 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.</p>	<p>Gestión de Recursos Estratégicos. (i) la ampliación del programa de educación fiscal; (ii) un modelo de agencias piloto para el interior del Estado; (iii) un plan rector de tecnología de la información y de comunicación; (iv) un centro de seguridad de la información y equipos de informática; (v) una infraestructura de red interna y de larga distancia; (vi) un sistema de autorización de la emisión de NF-e; (vii) un modelo de certificación digital; (viii) un programa de desarrollo de los funcionarios del área fiscal en la sede central y en el interior; (ix) un modelo de gestión de ética de los funcionarios de la SEFAZ/PI; (x) un modelo de evaluación del desempeño del personal de la SEFAZ/PI; y (xi) implantación de un modelo de gestión del conocimiento.</p>

5. Proyecto de Maranhão

Cuadro A2.5 Análisis de la Lógica Vertical del proyecto del estado de Maranhão
<p>Problema Principal: (i) La Propuesta de Préstamo, presentaba como problema principal, la dificultad del estado para mejorar sus metas fiscales. Una de las evidencias es que, a pesar de los esfuerzos realizados para reducir sus costos</p>

Cuadro A2.5 Análisis de la Lógica Vertical del proyecto del estado de Maranhão	
de personal, el estado de Maranhão no ha cumplido los límites establecidos por dicha Ley para los poderes legislativo y judicial (40%).	
Objetivo Principal: El objetivo general del proyecto era mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal del Estado de Maranhão.	
Impactos: Metas del PAF - (i) trayectoria de la deuda / Ingreso Neto Real (RLR); (ii) resultado primario; (iii) gastos de personal / Ingreso Corriente Neto (RCL); (iv) ingresos propios; y (v) otros gastos corrientes / RCL.	
Problemas Específicos: (i) Insuficiente capacidad de gestión para apoyar objetivos institucionales; (ii) Niveles de recaudación insatisfactorios debido a instrumentos obsoletos de gestión tributaria; (iii) Bajo nivel de integración de los procedimientos para administrar el gasto público e insuficiente información gerencial; y (iv) Dificultades en el proceso de toma de decisiones.	
Objetivos Específicos: (i) incrementar los ingresos fiscales del Estado; (ii) aumentar la eficiencia y eficacia del gasto público y mejorar la labor de supervisión; y (iii) mejorar los servicios públicos.	
Resultados: Gestión Estratégica. (i) Número de contratos de gestión firmados en la SEFAZ; (ii) conocimiento nacional compartido localmente. Administración Tributaria: (iii) Valor del incremento nominal estimado del ICMS a través de regresión lineal simple, más el 5% en el último año derivado del Proyecto; Administración Financiera. (iv) Saldo de la deuda pública controlada vía sistema / valor total de la deuda Gestión de Recursos Estratégicos. (v) Índice de Satisfacción de los Usuarios; (vi) Porcentaje de disponibilidad de los Sistemas corporativos de SEFAZ (24 horas); (vii) Índice de satisfacción interna; (viii) Número de servidores capacitados en el modelo de gestión por competencia;	
Causas: Gestión estratégica integrada. Presentan las siguientes deficiencias: (i) las metas fiscales que establece la Ley de Directrices Presupuestarias son regularmente inexactas porque la administración tributaria desconoce las pérdidas en la recaudación potencial del ICMS; y (ii) la gestión financiera no utiliza un modelo estructurado centrado en los resultados con referencias de excelencia.	Productos: Gestión Estratégica Integrada. (i) la puesta en práctica de un modelo de gestión financiera que consolide todos los procesos y sistemas utilizados por la SEFAZ; (ii) la revisión y actualización del modelo de proyección y análisis de la recaudación potencial del ICMS; (iii) ejecución de un programa de cooperación interinstitucional nacional por medio de visitas técnicas, acuerdos de cooperación y seminarios y eventos de integración.
Administración tributaria y procesos contencioso administrativo tributario. Presentan las siguientes deficiencias: (i) el análisis en detalle de la metodología de proyección y análisis carece de los perfiles de contribuyentes y de un respaldo tecnológico que permita manejar la información de manera eficiente; (ii) la unidad de inteligencia fiscal no está estructurada de manera adecuada y no desarrolla actividades de investigación; el cobro de tributos por vía administrativa no está estructurado; (iv) el control de la fiscalización de las mercancías en tránsito no está automatizado, lo que dificulta el funcionamiento de los proyectos de factura fiscal electrónica a nivel nacional, el portal tributario interestatal y el control interestatal de las mercancías en tránsito; (v) la gestión del proceso de administración tributaria es lenta y fragmentada; y (vi) el análisis de riesgos es insuficiente y no permite efectuar evaluaciones profundas sobre el comportamiento de los contribuyentes y sus perfiles.	Administración tributaria y proceso contencioso administrativo tributario. (i) la revisión y actualización del modelo de cobro por vía administrativa; (ii) la mejora del modelo de fiscalización electrónica de las mercancías en tránsito; (iii) la modernización del proceso de administración fiscal; (iv) la revisión y actualización del modelo de gestión de la acción fiscal; y (v) la implantación de un modelo de inteligencia fiscal.
Administración financiera y patrimonial y supervisión interna: Presenta las siguientes deficiencias: (i) el control del gasto público es deficiente y el modelo de administración del flujo de fondos no puede ser utilizado como instrumento de gestión financiera; y (ii) el control de la deuda pública aún no se ha computadorizado.	Administración financiera y patrimonial y supervisión interna: (i) la implantación de un modelo de gestión (administración, seguimiento y control) para el seguimiento de los ingresos de la deuda pública y los gastos corrientes; (ii) la mejora del sistema computarizado de administración financiera; y (iii) la mejora y la ampliación de sistemas computarizados de administración de activos y materiales.

Cuadro A2.5 Análisis de la Lógica Vertical del proyecto del estado de Maranhão	
Gestión de recursos estratégicos: (i) la falta de un programa de educación fiscal permanente; (ii) una gestión fragmentada de la información y el conocimiento; (iii) niveles insatisfactorios de los programas de capacitación de funcionarios que aún no cubren plenamente los aspectos de comportamiento y gestión; (iv) la carencia de una tecnología de educación a distancia plenamente funcional que atienda a las unidades descentralizadas de la SEFAZ en forma permanente; (v) una engorrosa administración tributaria, que no utiliza tecnología de gestión electrónica de documentos además de no contar con herramientas de previsión y detección de fallas en las operaciones cooperativas del sistema; y (vi) la infraestructura de tecnología de la información que respalda los sistemas de la SEFAZ está desactualizada.	Gestión de recursos estratégicos: (i) el fortalecimiento y la consolidación del programa de educación fiscal; (ii) la revisión y actualización del modelo de atención al contribuyente; (iii) la actualización de la infraestructura tecnológica (parque tecnológico); (iv) la puesta en práctica de un sistema de gestión electrónica de documentos y certificación digital; y (v) la implantación de un modelo de gestión del riesgo operativo para la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC).

6. Proyecto de Pernambuco

Cuadro A2.6 Análisis de la Lógica Vertical del Proyecto del estado de Pernambuco	
Problema Principal: La crisis económica mundial venía afectando el desarrollo económico del estado de Pernambuco. Se registró una disminución tanto del nivel de ingresos generados internamente en el estado, como de las transferencias federales, las exportaciones y, por consiguiente, de las inversiones.	
Objetivo Principal: El objetivo general del proyecto consistía en dar mayor eficiencia y transparencia a la gestión fiscal en el estado de Pernambuco.	
Impactos: Metas del PAF - (i) trayectoria de la deuda / Ingreso Neto Real (RLR); (ii) resultado primario; (iii) gastos de personal / Ingreso Corriente Neto (RCL); (iv) ingresos propios; y (v) otros gastos corrientes / RCL.	
Problemas Específicos: Esta operación contribuirá sustancialmente a aumentar los ingresos del estado y mejorar la calidad del gasto, atenuando con ello los efectos de la crisis en las finanzas del estado.	
Objetivos Específicos: (i) incrementar los ingresos de generación interna del estado; (ii) aumentar la eficiencia y eficacia del gasto público y mejorar el control de dicho gasto, y (iii) mejorar los servicios al público.	
Resultados: Gestión Estratégica. (i) unidades organizativas del 2º nivel cuyas acciones correctivas basadas en el Informe de Gestión están incorporadas en el Plan Estratégico de la SEFAZ; (ii) Tecnologías incorporadas en virtud de convenios de cooperación o de visitas técnicas Administración Tributaria: (iii) Aumento de la recaudación tributaria (ICMS, IPVA, ITCMD) anual; (iv) Aumento del ingreso anual procedente de la recuperación de la deuda activa; (v) costo de digitación de NFs en los Puestos Fiscales; (vi) Costo operacional medio de tramitación de los procesos judiciales Administración Financiera. (vii) Ingresos anuales procedentes de la venta de inmuebles; (viii) Tiempo medio de Auditoría; (ix) Reducción del tiempo para producir el balance Gestión de Recursos Estratégicos. (x) servicios disponibles para la sociedad a través de Internet; (xi) Índice de satisfacción de los clientes; y (xii) Porcentaje de servidores concurridos en la carrera con base en la evaluación de desempeño y en el cumplimiento de la cuadrícula curricular mínima; y (xiii) Índice de clima organizacional.	
Necesidades en el Estado: Gestión estratégica integrada. (i) modelo de gestión no consolidado enteramente, debido a dificultades en materia de gestión vinculada al desempeño y (ii) insuficiente intercambio de experiencias sobre temas fiscales con otros niveles de gobierno.	Productos: Gestión Estratégica Integrada. (i) manuales para la estandarización de procedimientos y rutinas; (ii) un modelo de gestión basado en planificación estratégica y evaluación de resultados; (iii) estudios económico-fiscales; y (iv) la ejecución de actividades de cooperación interinstitucional nacional e internacional.
Administración fiscal y procedimientos de solución de disputas tributarias: (i) dificultades para alcanzar ingresos potenciales, provocadas principalmente por fallas en cuanto a planificación fiscal, mecanismos de recuperación de créditos tributarios, inspección de mercancías en tránsito, uso de datos fiscales y control del IPVA y el ITCMD, impuestos a los que corresponde una proporción sumamente reducida del total del ingreso tributario; (ii) bajo índice de recuperación de impuestos, debido a un proceso judicial de ejecución ineficaz y a pagos no adecuados	Administración fiscal y procedimientos de solución de disputas tributarias. (i) sistemas de referencias cruzadas de datos y búsqueda y selección de datos (extracción de datos); (ii) un modelo de supervisión de transferencias proveniente del régimen tributario simplificado (Simples Nacional); (iii) procedimientos de medición y control de beneficios y exenciones tributarias; (iv) mejores sistemas de planificación e inteligencia fiscal y (v) modelos actualizados para la inspección de empresas y para una inspección móvil especial; (v) la integración del catastro de contribuyentes con el CNS; la implementación de sistemas de contabilidad tributaria (EFD), contabilidad digital (ECD) y factura fiscal electrónica (NF-e), y la implementación del

Cuadro A2.6 Análisis de la Lógica Vertical del Proyecto del estado de Pernambuco	
surgidos de decisiones judiciales.	sistema digital de documentos fiscales de la SEFAZ; (vi) un proceso electrónico de ejecución fiscal integrado con el sistema judicial; (vii) sistemas para acceder a la información en el registro de propiedades y para publicar listas de deudores activos; (viii) un programa permanente de capacitación para jueces y fiscales, y (ix) reuniones para promover la integración entre la Procuraduría General del Estado (PGE), la SEFAZ/PE, el Tribunal Administrativo Tributario del Estado (TATE) y el Poder Judicial (PJ).
Gestión financiera y de los activos y control interno de la administración fiscal: (i) escasa capacidad para atender las demandas de la sociedad, provocada por fallas en materia de planificación financiera, gestión contable, control de la deuda pública, flujo de efectivo y acuerdos; (ii) aumento del gasto estatal corriente, debido a fallas del control de bienes y bienes inmuebles, de la infraestructura de almacenamiento de documentos y materiales adquiridos e incautados y del control del acceso a edificios, y (iii) dificultad para actuar en las esferas de inspección y supervisión internas, causada por fallas de los métodos y procesos de investigación, planificación de auditorías y bajos niveles de interacción con los directivos del sector público.	Gestión financiera y de los activos y control interno de la administración fiscal. (i) la implementación de modelos estandarizados de información gerencial- financiera; (ii) programas de capacitación para personal contable en las diversas secretarías y para personal especializado en modernas técnicas de análisis de datos contables y macroeconómicos; (iii) un modelo de estimación del ingreso fiscal en que se utilicen análisis de regresiones y herramientas de series cronológicas; (iv) nuevos instrumentos jurídicos estandarizados, (v) la remodelación de las instalaciones de la Secretaría de Hacienda del Estado; (vi) el catastro de bienes; (ii) normas y procedimientos de actualización permanente del catastro de bienes inmuebles; (vii) un programa continuo de capacitación sobre adquisiciones y gestión financiera y de activos, (viii) un sistema de control del acceso a edificios de la SEFAZ/PE en Recife; (ix) sistemas para la planificación estratégica del control interno integrado con el plan plurianual y para el examen y la actualización de la legislación; (x) un plan de trabajo anual modelo para auditorías; (xi) un programa continuo de capacitación para gerentes y auditores; (xii) un código de ética para funcionarios públicos en el ámbito financiero; (xiii) herramientas tecnológicas para analizar riesgos y determinar desviaciones en el uso de sistemas computarizados; (xiv) un sistema de orientación para gerentes; (xv) un modelo de gestión de riesgos; (xvi) una plataforma tecnológica actualizada para supervisión interna, y (xvii) métodos y procesos de investigación para la oficina de investigación de asuntos internos.
Gestión de recursos estratégicos: (i) escasa transparencia y fallas de los procesos de prestación para atender las necesidades de la sociedad, por escasez de mecanismos de autoservicio y sobrecarga de los servicios basados en la presencia física de los usuarios; (ii) fallas en materia de prestación de servicios de TIC, por falta de un plan estratégico; un modelo de gestión inadecuado; fallas en la satisfacción de demandas; insuficiencia y obsolescencia de la infraestructura tecnológica y de comunicaciones; (iii) uso inadecuado del potencial de recursos humanos, por insuficiencias en las esferas de evaluación del desempeño, y traslados, reasignaciones, capacitación y actualización del personal y (iv) dispersión de la información y los conocimientos por falta de correlación y sistematización de competencias institucionales, y dificultades de comunicación entre las distintas esferas.	Gestión de recursos estratégicos: (i) la reestructuración de unidades de servicios basados en presencia física de los usuarios y prestación digital 0800 y Organismo Virtual de Hacienda del estado [ARE Virtual] para brindar asistencia al contribuyente ; (ii) mejoras del modelo para el programa de educación fiscal; (iii) un plan estratégico de TIC; (iv) un modelo institucional actualizado para la esfera de la TIC; (v) un sistema de hacienda electrónico (E-FISCO); (vi) un sistema de seguridad para el acceso a sistemas e información de la SEFAZ/PE; (vii) actualización de la infraestructura tecnológica de la SEFAZ/PE; y (viii) implementación de sistemas de comunicaciones institucionales y modelos de gestión basados en aptitudes especializadas.

7. Proyecto de Rio Grande do Norte

Cuadro A2.7 Análisis de la Lógica Vertical del proyecto del estado de Rio Grande del Norte
Problema Principal: La crisis económica mundial venía afectando al desarrollo económico del Estado, presentando impactos en la reducción de los niveles de ingreso propio, las transferencias federales, las exportaciones y, por lo tanto,

Cuadro A2.7 Análisis de la Lógica Vertical del proyecto del estado de Rio Grande del Norte	
la inversión. Por otra parte, la desaceleración económica causada por la crisis financiera mundial se ha visto atenuada, en el caso de Brasil, debido a que el escenario macroeconómico del país, además, ha adoptado medidas activas para estimular la economía.	
Objetivo Principal: El objetivo general del Proyecto era mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal del Estado de Rio Grande do Norte	
Impactos: Metas del PAF - (i) trayectoria de la deuda / Ingreso Neto Real (RLR); (ii) resultado primario; (iii) gastos de personal / Ingreso Corriente Neto (RCL); (iv) ingresos propios; y (v) otros gastos corrientes / RCL.	
Problemas Específicos: (i) escasa capacidad de gestión para el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas; (ii) Nivel de desempeño insatisfactorio debido a la obsolescencia de los métodos, instrumentos y sistemas de apoyo a la gestión tributaria; (iii) Dificultades en la gestión de los recursos públicos; y (iv) Escasa capacidad de administración de los recursos institucionales en los ámbitos de comunicación con la sociedad, tecnología de la información y recursos humanos.	
Objetivos Específicos: (i) incrementar los ingresos propios del Estado; (ii) aumentar la eficiencia y la eficacia y mejorar el control del gasto público; y (iii) proveer mejores servicios a los ciudadanos.	
Resultados: Gestión Estratégica. (i) Número de nuevas herramientas de gestión; Administración Tributaria. (ii) Recaudación del ICMS (considerando para 2012 la curva histórica y para proyectar 2013 a 2015: 5% de inflación, 2% de crecimiento del PIB en 2013 y 2% de 2013 a 2015, 1% de esfuerzo fiscal); (iii) Valor de stock de deuda activa recuperado (Valor total de los procesos de pequeño valor en cobro = R \$ 47 millones); Administración Financiera. (iv) Tiempo medio de días para análisis de procesos; (vi) Número de contratos de deuda pública controlados por el sistema informatizado Gestión de Recursos Estratégicos. (v) Número de accesos únicos realizados por mes; (vi) Monitoreo de la satisfacción de la atención presencial y el electrónico implantado; y (vii) Número de gestores capacitados en la metodología y herramientas para evaluación de desempeño	
Causas: Gestión estratégica integrada. información insuficiente para la toma de decisiones, el seguimiento de resultados y la orientación de la actividad fiscal; (ii) dificultades para la gestión de las actividades en los puestos fronterizos; y (iii) participación no sistemática en eventos nacionales e internacionales.	Productos: Gestión estratégica integrada: (i) la elaboración e implantación de una sistemática de Planificación Estratégica para la SET; (ii) la consolidación y perfeccionamiento de los sistemas de apoyo a la gestión y el desarrollo de una cultura de gestión por resultados; (iii) la evaluación de la estructura organizacional y la elaboración e implantación de una propuesta de modernización de la SET; (iv) la formulación de un sistema de recolección, almacenamiento y publicación de información económico-financiera del Estado y su correlación con datos tributarios para el seguimiento de la recaudación frente al desempeño económico; (v) la remodelación física y tecnológica (equipos y sistemas) de la sede central de la SET, de las unidades regionales y de los puestos fiscales fronterizos; y (vi) realización por parte de la SET de reuniones y seminarios de integración nacional e internacional, con la participación de sus gestores y técnicos.
b. Gestión tributaria y procedimientos de resolución de disputas tributarias: (i) falta de información estructurada para respaldar el proceso de toma de decisiones; (ii) escasa eficiencia de los sistemas y procesos de fiscalización del tránsito en respuesta a la creciente demanda del flujo de vehículos de carga que circulan en el Estado; (iii) tiempos de espera excesivos para la mayoría de los vehículos de carga en las fronteras del Estado; (iv) limitada eficiencia de los sistemas y procesos de fiscalización de establecimientos para el control sobre los contribuyentes del Estado; (v) falta de control de las operaciones de entrada, almacenamiento y salida de los establecimientos; y (vi) insuficiente recuperación de créditos tributarios en las instancias administrativa y judicial.	Gestión tributaria y procedimientos de resolución de disputas tributarias. (i) la consolidación y ampliación de la base de conocimientos del sistema de información gerencial; (ii) el perfeccionamiento de la fiscalización del tránsito y las fronteras a través de la elaboración de un modelo de fiscalización y de la modernización de los equipos; (iii) la sistematización de los protocolos de fiscalización, integrando y correlacionando las distintas bases de datos de información sobre los contribuyentes; y (iv) perfeccionamiento de los sistemas de control de la deuda activa y el cobro por vía judicial.

Cuadro A2.7 Análisis de la Lógica Vertical del proyecto del estado de Rio Grande del Norte	
Gestión financiera, patrimonial y controles internos. (i) escasa capacidad para la elaboración del Plan Plurianual y del presupuesto, así como para la ejecución de los recursos financieros; (ii) obstáculos para la compilación de datos sobre metas físicas y de resultados para el Plan Plurianual; (iii) deficiencias en el control de la deuda pública, el cual es realizado con el apoyo de planillas electrónicas; y (iv) escasa eficiencia en las acciones de control interno, que se limitan a auditorías de conformidad.	Gestión financiera, patrimonial y control interno. (i) el proceso de planeamiento; (ii) la formulación presupuestaria; (iii) la programación; (iv) la ejecución financiera y control de la deuda pública; y (v) fortalecimiento de la Contraloría General del Estado mediante la realización de auditorías operacionales y procedimientos de corrección.
Gestión de recursos estratégicos: (i) insuficiente orientación al ciudadano sobre los servicios de la SET que están disponibles en Internet y en los centros de atención al público; (ii) lentitud en la ejecución del Programa de Educación Tributaria; (iii) falta de certificaciones y de políticas de contingencia en la gestión de la tecnología de la información y la comunicación; (iv) parque tecnológico insuficiente y desactualizado; (v) dificultades en las comunicaciones de voz y datos y en el acceso a información empresarial; (vi) volumen creciente de consultas por parte de contribuyentes y ciudadanos, con sobrecarga de trabajo en los puestos de asistencia al usuario; (vii) superposición, demora e incongruencia en la información debido a la falta de integración de los sistemas (deuda activa, IPVA e ICMS); (viii) lentitud de los servicios en línea de Internet, debido al volumen creciente de accesos; (ix) ausencia de una matriz de funciones y competencias que permita planificar políticas de capacitación y formación; y (x) deficiencias en la cultura institucional para el desarrollo de la gestión por resultados y la evaluación del desempeño.	Gestión de recursos estratégicos: (i) el perfeccionamiento de los procedimientos y sistemas de atención a ciudadanos contribuyentes, (ii) el mejoramiento y la ampliación del programa de educación para la ciudadanía sobre aspectos fiscales de la red educativa municipal; (iii) el fortalecimiento de los sistemas de gestión y actualización de los instrumentos y herramientas para el funcionamiento de las tecnologías de la información; (iv) la expansión de la red de comunicación de la SET, contemplando las modalidades de transmisión de voz, datos e imágenes y la movilidad empresarial; (v) la unificación, ampliación y certificación de la calidad de la central de atención al público (servicio de centro de contacto); (vi) la integración de los sistemas informatizados (deuda activa, IPVA, ICMS, ITCD); (vii) la reestructuración del portal de contactos de la SET en Internet; (viii) el desarrollo e implantación del organigrama de competencias de la SET; y (ix) el desarrollo e implantación de sistemas de evaluación del desempeño de acuerdo con la nueva política de cargos y salarios y con el organigrama de funciones.

Anexo V - Indicadores de resultado y de producto y cambios a la matriz⁴⁸.

1. Proyecto de Minas Gerais.

A. Cambios en la Matriz de Resultados (MG).

Cuadro A4.1.1 Indicadores de Resultado del Proyecto Minas Gerais

Sección	Descripción	Tipo	Razón	Instrumento	Fecha
Producto	Metodología de gestión estratégica de riesgos implantada. (1.1)	Inactivación	Este producto fue excluido del proyecto, pues la metodología está siendo desarrollada con recursos internos y en asociación con la SEPLAG / MG	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Mayo/2013

B. Presentación y evaluación de los indicadores resultados (MG).

De acuerdo con las tablas a continuación se presentan los indicadores de productos y resultados del proyecto de Minas Gerais organizados por los objetivos específicos recaudación, gastos y servicio a ciudadanos. Los indicadores se presentan en portugués, compatibles con la información extraída del sistema convergencia.

⁴⁸ Información colectada del Sistema Convergencia.

Cuadro A4.1.2 Indicadores de Resultado del Proyecto Minas Gerais

PMR	Indicadores (Resultados)	Línea de Base	P	A	Alcance Ratio (0-1)	Objetivos Específicos
			(EOP)	(EOP)		
2.2	Serviços automatizados após a ampliação da implantação do sistema CadSin entre os serviços de baixa, suspensão ou reativação de cadastro. (1o Desembolso)	0	1	1	1	Recaudación
2.3	NF-e recebidas a partir da data definida pelo CONFAZ. (1o Desembolso)	0	30	119	1	Recaudación
3.1	Delegacias Fiscalização de mercadorias em Trânsito/DFT instaladas com a implantação do Programa (-) Quantidade de DFTs existentes em 31.12.2008. (2o Desembolso)	6	2	2	1	Recaudación
3.2	Arrecadação de ICMS e IPVA do primeiro trimestre de cada ano/ Arrecadação de ICMS e IPVA do ano anterior) -1]*100 (2o Desembolso)	0	5	6.5	1	Recaudación
4.1	Quantidade de formas de pagamento de tributos após a implantação do sistema (-) Quantidade de formas de pagamento de tributos em 31.12.2008 (débito em conta corrente bancária). (3o Desembolso)	5	6	6	1	Recaudación
4.2	Nº de utilizações do sistema de contingência da Receita Federal (recursos de terceiros) sem programação prévia. (3o Desembolso)	0	8	8	1	Recaudación
4.4	Unidades fazendárias com tecnologia VOIP via satélite e/ou backbone. (3o Desembolso)	0	30	173	1	Recaudación
5.4	Quantidade de análises forenses realizadas por LAUD/ERAD após implantação Programa (-) Quantidade de análises forenses realizadas por LAUD/ERAD 31.12.2008. (4o Desembolso)	10	17	541	1	Recaudación
5.5	Arrecadação de ICMS e IPVA do primeiro trimestre de cada ano/ Arrecadação de ICMS e IPVA do ano anterior) -1]*100 (4o Desembolso)	0	7	6.5	0,93	Recaudación
5.3	Receita Própria (Vlr mínimo)	27924	32882	39747	1	Recaudación
1.1	Metas de resultados atingidas e desembolsos realizados.	0	4	4	1	Gasto
5.1	Dívida financeira do Estado/Receita Líquida Real (% máximo)	2.35	2.27	2.19	1	Gasto
5.2	Resultado Primário (Vlr mínimo)	1,715	2,729	2,220	1	Gasto
5.6	Contratos ativos da dívida fundada controlados/contratos ativos da dívida fundada * 100. (4o Desembolso)	0	50	100	1	Gasto
2.1	Número de eventos de Educação Fiscal realizados. (1o Desembolso)	2.629	2.700	3.023	1	Servicios a los ciudadanos
2.4	Participações em evento de formação profissional utilizando EAD (1o Desembolso)	230	300	769	1	Servicios a los ciudadanos
3.4	Número de participantes em EAD (2o Desembolso)	230	300	769	1	Servicios a los ciudadanos
3.3	Índice de segurança da rede fazendária. (2o Desembolso)	59,86	65,84	73,80	1	Servicios a los ciudadanos

4.3	Implantação do SPED - Escrituração Fiscal Digital/EFD (Índice de disponibilidade mensal = $(720 - (\text{n}^\circ \text{ de horas de paradas de serviços eletrônicos relacionados no sítio institucional da SEF não informadas com antecedência mínima de 24 horas}) / 720)$. (3o Desembolso)	0	80	99,70	1	Servicios a los ciudadanos
5.7	Aumento disponibilidade mensal de serviços eletrônicos relacionados no sítio institucional da SEF (Índice disponible mensual= $(720 - (\text{n}^\circ \text{ hs de paradas de serviços eletrônicos no sítio instituc.da SEF não informadas com antecedência mínima de 24 hs}) / 720)$. (4o Desembolso)	0	95	99,70	1	Servicios a los ciudadanos

Conclusión: Se clasifica el alcance el proyecto de Minas Gerais como satisfactorio al alcanzar 99,8% de las metas de los 20 indicadores de resultados.

C. Presentación y evaluación de los indicadores de productos (MG)

Cuadro A4.1.3 Indicadores de Productos del Proyecto Minas Gerais

PMR	Indicadores (Productos)	Línea de Base	PA (EOP)	A (EOP)	Alcance Ratio (0-1)	Objetivos Específicos	Clase de Producto
2.1	Implantação do monitoramento do Super Simples e adequação dos sistemas corporativos SIARE e SICAF.	0	1	1	1	Recaudación	PC
2.2	Aperfeiçoamento do processo de arrecadação e cobrança administrativa.	0	1	1	1	Recaudación	PC
2.3	Aperfeiçoamento da fiscalização de trânsito.	0	1	1	1	Recaudación	PEM
2.4	Implantação de solução de inteligência analítica/Ferramentas para tratamentos estatísticos de dados (Data Mining).	0	2	2	1	Recaudación	PEM
2.5	Melhoria e adequação dos fluxos dos processos Administrativos Tributários (Workflow) com a automatização das funcionalidades de conferência na retaguarda.	0	1	2	1	Recaudación	PC
2.6	Implantação do SPED - Escrituração Contábil Digital (ECD).	0	1	1	1	Recaudación	PEM
2.7	Implantação do sistema de Cruzamento de Dados - informações de NF-e, CT-e, EFD e ECD.	0	1	1	1	Recaudación	PEM
2.8	Redução dos prazos de baixa.	0	1	1	1	Recaudación	PC
3.1	Aumento do controle e da disponibilidade da informação sobre a dívida fundada.	0	1	1	1	Gasto	PC
3.2	Definição e implantação de metodologia de gestão de suprimentos.	0	1	1	1	Gasto	PC
3.3	Redução de gastos com telefonia (incluindo as ligações interurbanas e a locação das centrais).	0	1	1	1	Gasto	PC
4.7	Redução do custo médio unitário com capacitação.	0	1	1	1	Gasto	PC
1.2	Cooperação interinstitucional incrementada.	0	1	1	1	Servicios a los ciudadanos	PC
4.1	Implantação de Modelo de Governança de Tecnologia da Informação e Melhores Práticas	0	1	1	1	Servicios a los ciudadanos	PEM
4.2	Ampliação e atualização da plataforma de hardware, software e rede, envolvendo aquisição de equipamentos e de licenças de software e adequação da infraestrutura de rede.	0	1	1	1	Servicios a los ciudadanos	PEM
4.3	Revisão e implantação de processo de gestão de desempenho e disponibilidade na rede fazendária.	0	1	1	1	Servicios a los ciudadanos	PEM
4.4	Implantação de Gestão de Eletrônica de Documentos (GED) em parte do acervo documental da SEF consistindo em armazenamento adequado dos documentos e na disponibilização e consulta das informações.	0	1	0	0	Servicios a los ciudadanos	PEM
4.5	Revisão de Performance dos Sistemas: SIARE, SIGMA e SICAF.	0	3	3	1	Servicios a los ciudadanos	PEM

4.6	Implantação de Metodologia para dimensionamento da força de trabalho, com base nas reais necessidades da SEF.	0	1	1	1	Servicios a los ciudadanos	PC
4.8	Implantação de Modelo de Gestão de Pessoas por Competência para a SEF.	0	1	1	1	Servicios a los ciudadanos	PC
4.9	Definição de modelo de gestão de conhecimento.	0	1	1	1	Servicios a los ciudadanos	PC
4.10	Ampliação da adoção dos processos seletivos Internos para ocupação de cargos ou funções técnicas da SEF com base nas competências essenciais e específicas.	0	1	1	1	Servicios a los ciudadanos	PC
Fuente – Convergencia							
Conclusión: Se clasifica el alcance de los productos del proyecto de Minas Gerais como satisfactorio al alcanzar 96,67% de las metas de los 22 indicadores de productos.							

D. Presentación y justificación de los resultados de acuerdo con los productos (MG)

Cuadro A4.1.4 Indicadores de Resultados y Productos Asociados del Proyecto Minas Gerais

PMR	Indicadores (Resultado)	P (EOP)	A (EOP)	Productos asociados	Objetivos Específicos
2.2	Serviços automatizados após a ampliação da implantação do sistema CadSin entre os serviços de baixa, suspensão ou reativação de cadastro. (1o Desembolso)	1	1	El alcance del resultado tiene una asociación directa con la implantación de los servicios electrónicos de inscripción y baja automática de contribuyentes, cuyo tiempo se redujo en un 78%, así como aumento en 1 el número de servicios automatizados en el CadSin de acuerdo con el objetivo establecido. (2.8)	Recaudación
2.3	NF-e recebidas a partir da data definida pelo CONFAZ. (1o Desembolso)	30	119	El alcance del resultado fue logrado con la implementación del SPED, el cual permitió recibir y validar 119 millones de NF-e, superando la meta de 30 millones. Ver sección de contrafactual y bibliografía para más información. (2.6)	Recaudación
3.1	Delegacias Fiscalização de mercadorias em Trânsito/DFT instaladas com a implantação do Programa (-) Quantidade de DFTs existentes em 31.12.2008. (2o Desembolso)	2	2	El alcance del resultado tiene una asociación directa con la implementación de 2 nuevos DFTs (comercio exterior y Guaxupé), totalizando 8 DFTs. (2.3)	Recaudación
3.2	Arrecadação de ICMS e IPVA do primeiro trimestre de cada ano/ Arrecadação de ICMS e IPVA do ano anterior) -1]*100 (2o Desembolso)	6.5	6.5	Los resultados de incremento de la recaudación del ICMS y del IPVA son originarios de la recaudación espontánea, ya estimulada por el desarrollo de las acciones del proyecto, en especial las derivadas de la implantación del SPED (NF-e, CT-e, EFD y ECD), del monitoreo de los resultados contribuyentes del Super Simple, del perfeccionamiento del proceso de cobro administrativo y del cruce de las bases de datos del SPED. En el año 2012, los resultados obtenidos con los cruces electrónicos de datos totalizaron R\$212,4 millones, el 69,2% superior a los R\$125,5 millones alcanzados en 2011. Estos resultados, más los valores generados por las unidades de fiscalización extensiva, totalizaron un ingreso de ICMS, en valores nominales de R\$6,5 millones en 2012. Ver sección de contrafactual y bibliografía para más información. (2.1) (2.2) (2.6) (2.7)	Recaudación
4.1	Quantidade de formas de pagamento de tributos após a implantação do sistema (-) Quantidade de formas de	6	6	El alcance del resultado se dio a través del perfeccionamiento del proceso de recaudación y cobranza administrativa con la implantación	Recaudación

PMR	Indicadores (Resultado)	P (EOP)	A (EOP)	Productos asociados	Objetivos Específicos
	pagamento de tributos em 31.12.2008 (débito em conta corrente bancária). (3o Desembolso)			de 6 nuevas formas electrónicas de pago de tributos, conforme a la meta establecida. (2.2)	
4.2	Nº de utilizações do sistema de contingência da Receita Federal (recursos de terceiros) sem programação prévia. (3o Desembolso)	8	8	El resultado fue alcanzado por medio de la Implantación del SPED, que posibilitó el registro de 8 utilizations en el sistema de contingencias de la Receta Federal en el período de dic / 2011 a nov / 2012, conforme a la meta planificada. Ver sección de contrafactual y bibliografía para más información. (2.6)	Recaudación
4.4	Unidades fazendárias com tecnologia VOIP via satélite e/ou backbone. (3o Desembolso)	30	173	El resultado tiene una asociación directa con la instalación de 173 unidades de SEF / MG con tecnología de comunicación VOIP, superando la meta de 30 unidades, así como proporcionando una reducción de los gastos de telefonía. (3.3)	Recaudación
5.4	Quantidade de análises forenses realizadas por LAUD/ERAD após implantação Programa (-) Quantidade de análises forenses realizadas por LAUD/ERAD 31.12.2008. (4o Desembolso)	17	541	El resultado fue alcanzado por medio de la implantación del sistema de cruce de datos del SPED, que posibilitó la realización de 541 análisis forenses superando la meta de 17 análisis. (2.7)	Recaudación
5.5	Arrecadação de ICMS e IPVA do primeiro trimestre de cada ano/ Arrecadação de ICMS e IPVA do ano anterior) -1]*100 (4o Desembolso)	7	6.5	Los resultados de incremento de la recaudación del ICMS y del IPVA son originarios de la recaudación espontánea, ya estimulada por el desarrollo de las acciones del proyecto, en especial las derivadas de la implantación del SPED (NF-e, CT-e, EFD y ECD), del monitoreo de los resultados contribuyentes del Super Simple, del perfeccionamiento del proceso de cobro administrativo y del cruce de las bases de datos del SPED. En el año 2012, los resultados obtenidos con los cruces electrónicos de datos totalizaron R\$212,4 millones, el 69,2% superior a los R\$125,5 millones alcanzados en 2011. Estos resultados, más los valores generados por las unidades de fiscalización extensiva, totalizaron un ingreso de ICMS, en valores nominales de R\$6,5 millones en 2012. Ver sección de contrafactual y bibliografía para más información. (2.1) (2.2) (2.6) (2.7)	Recaudación
1.1	Metas de resultados atingidas e desembolsos realizados.	4	4	Se realizaron todos los 4 desembolsos previstos en el proyecto de acuerdo con las metas alcanzadas.	Gasto
5.3	Receita Própria (Vlr mínimo)	32882	39747	Los resultados de incremento de la recaudación propia son originarios de la recaudación espontánea, ya estimulada por el desarrollo de las acciones del proyecto, en especial las derivadas de la implantación del SPED (NF-e, CT-e, EFD y ECD), del monitoreo de los resultados contribuyentes del Super Simple, del perfeccionamiento del proceso de cobro administrativo y del cruce de las bases de datos del SPED. En el año 2012, los resultados obtenidos con los cruces electrónicos de datos totalizaron R\$212,4 millones, el 69,2% superior a los R\$125,5 millones alcanzados en 2011. Estos resultados, más los valores generados por las unidades de fiscalización extensiva, totalizaron un ingreso de ICMS, en valores nominales de R\$6,5 millones en 2012. Ver sección de contrafactual y bibliografía para más información. (2.1) (2.2) (2.6) (2.7)	Gasto

PMR	Indicadores (Resultado)	P (EOP)	A (EOP)	Productos asociados	Objetivos Específicos
5.1	Dívida financeira do Estado/Receita Líquida Real (% máximo)	2.27	2.19	El resultado fue alcanzado con la posibilidad de acceso a la información de la deuda fundada en tiempo real, a través del Sistema de Control de Operaciones de Crédito (SICOP). Con esto, 100% de los contratos de deuda pasaron a ser controlados. (3.1). El resultado también fue obtenido con el aumento de los ingresos propios a través de los productos relacionaos con el SPED.	Gasto
5.2	Resultado Primário (Vlr mínimo)	2,729	2,220	Según el informe de la STN el Estado alcanzó la meta debido a los esfuerzos de aumento de la recaudación que fueron posibles con la implantación de los productos 2.1; 2.2; 2.6 y 2.7.	Gasto
5.6	Contratos ativos da dívida fundada controlados/contratos ativos da dívida fundada * 100. (4o Desembolso)	50	100	El resultado fue alcanzado con la posibilidad de acceso a la información de la deuda fundada en tiempo real, a través del Sistema de Control de Operaciones de Crédito (SICOP). Con esto, 100% de los contratos de deuda pasaron a ser controlados. (3.1)	Gasto
2.1	Número de eventos de Educação Fiscal realizados. (1o Desembolso)	2.700	3.023	El resultado tiene asociación directa con la realización de 3023 eventos de educación fiscal superando la meta de 2700 eventos. (4.7)	Servicios a ciudadanos
2.4	Participações em evento de formação profissional utilizando EAD (1o Desembolso)	300	769	El resultado tiene asociación directa con la realización de cursos en EAD, donde participaron 769 servidores, superando la meta de 500 participantes, así como generando una economía de R\$1.116.558 en los procesos de capacitación. (4.7)	Servicios a ciudadanos
3.4	Número de participantes em EAD (2o Desembolso)	300	769	El resultado tiene asociación directa con la realización de cursos en EAD, donde participaron 769 servidores, superando la meta de 500 participantes, así como generando una economía de R\$1.116.558 en los procesos de capacitación. (4.7)	Servicios a ciudadanos
3.3	Índice de segurança da rede fazendária. (2o Dsembolso)	65,84	73,80	El resultado fue alcanzado con la revisión e implantación del proceso de gestión de desempeño y disponibilidad de la información en la red hacendaria, aumentando el índice de seguridad de la red hacendaria para 73,8%, superando la meta del 65,84%. (4.3)	Servicios a ciudadanos
4.3	Implantação do SPED - Escrituração Fiscal Digital/efd (Índice de disponibilidade mensal = (720- (nº de horas de paradas de serviços eletrônicos relacionados no sítio institucional da SEF não informadas com antecedência mínima de 24 horas))/720). (3o Desembolso)	95	99,70	El resultado fue logrado debido a la revisión e implementación de los procesos de gestión de desempeño y disponibilidad de la información en la red hacendaria, aumentando la disponibilidad mensual de los servicios electrónicos para 99.7%, superando la meta estipulada. (4.3)	Servicios a ciudadanos
5.7	Aumento disponibilidade mensal de serviços eletrônicos relacionados no sítio institucional da SEF não informadas com antecedência mínima de 24 hs))/720). (4o Desembolso)	95	99,70	El resultado fue logrado debido a la revisión e implementación de los procesos de gestión de desempeño y disponibilidad de la información en la red hacendaria, aumentando la disponibilidad mensual de los servicios electrónicos para 99.7%, superando la meta estipulada. (4.3)	Servicios a ciudadanos

Fuente – Convergencia

2. Proyecto de Rio de Janeiro

A. Cambios en la Matriz de Resultados (RJ)

Cuadro A5.1.1 Cambios en la Matriz de Resultados de Rio de Janeiro

Sección	Descripción	Tipo	Razón	Instrumento	Fecha
Resultado e indicador	Recaudación del IPVA (Impuesto sobre la propiedad de vehículos automotores) incrementada. (Valor de la recaudación de IPVA / R \$ 1.237 millones) x variación monetaria (4.1)	Inactivación	El producto Modelo de gestión del IPVA (Impuesto sobre Propiedad de Vehículo Automotor) implantado, que generaría este resultado, se inactivó	Ayuda Memoria Misión de Cierre	Mayo / 2016
Resultado e indicador	Tiempo de juicio de los créditos tributarios reducidos. Tiempo medio entre la recepción de la impugnación / recurso y de la decisión (5.1)	Inactivación	El producto Decisiones del Consejo de Contribuyentes disponibles vía web, a partir de la implantación del proceso administrativo tributario electrónico, que generaría este resultado, fue inactivado	Ayuda Memoria Misión de Cierre	Mayo / 2016
Resultado e indicador	Plazo medio de permanencia de procesos de rendición de cuentas de ordenadores de gasto en la Abogacía General del Estado (AGE) reducido. (8.1)	Inactivación	El producto Órganos sectoriales de auditoría utilizando el sistema informatizado para monitoreo y control de sus actividades, a partir de la actualización del modelo de gestión del Control Interno del Estado, que generaría este resultado, fue inactivado	Ayuda Memoria Misión de Cierre	Mayo / 2016
Componente 1. Producto e indicador	Modelo de gestión de procesos implantado. Número de procesos asignados (1.3)	Inactivación	Actualización del proyecto	PAI / PA – Misión de Supervisión	Mayo/2012
Componente 1. Producto e indicador	Modelo de proyección a medio plazo de variables económico-fiscales implantado. Existencia de informes periódicos de las proyecciones económico-fiscales elaborado y publicado en la web (1.2)	Inactivación	Actualización del proyecto	PAI / PA – Misión de Supervisión	Mayo/2012
Componente 2. Producto e indicador	Modelo de gestión de la información económico-fiscal implantada. Porcentaje de acciones fiscales planificadas a partir de estudios económico-fiscales (2.1)	Inactivación	Actualización del proyecto	PAI / PA – Misión de Supervisión	Mayo/2012
Componente 2. Producto e indicador	Modelo de planificación, ejecución y control de fiscalización de empresas definido e implantado. Índice (porcentual) de ajuste de las acciones fiscales planificadas (2.2)	Inactivación	Actualización del proyecto	PAI / PA – Misión de Supervisión	Mayo/2012
Componente 2. Producto e indicador	Sistema de control de ECF implantado. Existencia de informe de inconsistencias generado a partir del nuevo sistema y Número de ECF controlados (2.7)	Inactivación	Actualización del proyecto	PAI / PA – Misión de Supervisión	Mayo/2012
Componente 2. Producto e indicador	Modelo de gestión del IPVA implantado. Existencia de base de datos del registro de cuenta corriente del IPVA implantada en la SEFAZ (2.3)	Inactivación	Actualización del proyecto	PAI / PA – Misión de Supervisión	Mayo/2012
Componente 2. Producto e indicador	Modelo de fiscalización de mercancías en tránsito implantado. Número de unidades móviles de control en las divisas implementadas (2.4)	Inactivación	Actualización del proyecto	PAI / PA – Misión de Supervisión	Mayo/2012
Componente 2. Producto e indicador	Atención electrónica al contribuyente vía WEB ampliado. Número de nuevos servicios disponibles para el contribuyente vía web; Porcentaje de atención presencial en la SEFAZ (en relación al total de atendimientos) e Intimididades electrónicas disponibles (2.4)	Inactivación	Actualización del proyecto	PAI / PA – Misión de Supervisión	Mayo/2012
Componente 2. Producto e indicador	Modelo de gestión de concesión / renovación de las ventajas fiscales implantadas. Porcentaje de beneficios fiscales concedidos a través de proceso electrónico y Tiempo medio de decisión sobre la solicitud de concesión de beneficios fiscales (2.7)	Inactivación	Actualización del proyecto	PAI / PA – Misión de Supervisión	Mayo/2012
Componente 2. Producto e indicador	Modelo de gestión de la legislación tributaria estatal implantado. Porcentaje de la Legislación tributaria consolidada y disponible vía web y Número de consultas mensuales formales a la Legislación tributaria (2.9)	Inactivación	Actualización del proyecto	PAI / PA – Misión de Supervisión	Mayo/2012
Componente 3. Producto e indicador	Modelo de apropiación y contabilización de costos definido e implantado. Número de órganos con criterios de prorrateo de costes definidos (3.1)	Inactivación	Actualización del proyecto	PAI / PA – Misión de Supervisión	Mayo/2012
Componente 3. Producto e indicador	Modelo de gestión del Control Interno del Estado actualizado. Porcentaje de órganos sectoriales de auditoría que utilizan el sistema informatizado para monitoreo y control de sus actividades	Inactivación	Actualización del proyecto	PAI / PA – Misión de Supervisión	Mayo/2012

Sección	Descripción	Tipo	Razón	Instrumento	Fecha
	y Porcentaje de proyectos estratégicos prioritarios definidos en el Plan Estratégico vigente del Estado de Río de Janeiro auditados anualmente (3.3)				
Componente 4. Producto e indicador	Modelo de comunicación y orientación al contribuyente / ciudadano implantado. Existencia de Informe Anual de la Oidoria Hacienda como instrumento de gestión publicado en la web y Número de canales estructurados de comunicación con el contribuyente / ciudadano disponible. (4.1)	Inactivación	Actualización del proyecto	PAI / PA – Misión de Supervisión	Mayo/2012
Componente 4. Producto e indicador	Arquitectura de sistemas orientada a servicios (SOA) implantada. Porcentaje de nuevos sistemas que adoptan la metodología SOA y HH para el desarrollo de sistemas (de acuerdo con la complejidad) (4.5)	Inactivación	Actualización del proyecto	PAI / PA – Misión de Supervisión	Mayo/2012
Componente 2. Producto e indicador	Número de consultas mensuales formales a la Legislación tributaria. Porcentaje de las decisiones del Consejo de Contribuyentes disponibles vía web (2.9)	Inactivación	Actualización del proyecto	PAI / PA – Misión de Supervisión	Nov/2013
Componente 2. Producto e indicador	Tratamiento de la información EFD + DFE (NF-Cte-NFCe) + IEF (DECLAN-GIA-DASN, etc). Módulo de carga y consulta de Cte implantado (2.5)	Inactivación	Actualización del proyecto	PAI / PA – Misión de Supervisión	Nov/2013
Componente 4. Producto e indicador	Biblioteca física y virtual implementada. Número mínimo de accesos mensuales a la información adquirida en medio electrónico por los usuarios internos (4.5)	Inactivación	Actualización del proyecto	PAI / PA – Misión de Supervisión	Set/2014
Componente 4. Producto e indicador	Modelo de comunicación estructurado implantado. Número mínimo de nuevos canales de comunicación interna con interactividad desplegados y Porcentaje de servidores satisfechos con la comunicación interna (4.6)	Inactivación	Actualización del proyecto	PAI / PA – Misión de Supervisión	Set/2014
Componente 2. Producto e indicador	Modelo de gestión del ITD implantado. Módulo de declaración de información del hecho generador del ITD implantado (2.4)	Inactivación	Este producto se desarrollaría en el marco del contrato de la fábrica de software, que fue inactivado	Ayuda Memoria Misión de Cierre	Mayo/2016
Producto - Milestones	Espacio de almacenamiento para NF-e y SPED ampliado, a partir de la implantación del modelo de gestión de TI (Tecnología de la Información). Existencia de modelo de desarrollo de software MPS-BR-C implantado y Tiempo de especificación y prueba de casos de uso (alta complejidad) (2.3)	Inactivación	El Plan Director de TI, financiado en el marco de este producto, alteró las metodologías de desarrollo de software, no cabiendo más estos milestones	Ayuda Memoria Misión de Cierre	Mayo/2016
OBS – De acuerdo con conversaciones con la jefa del proyecto de RJ (diseño y ejecución), el gran número de cancelaciones si dieron por cambios de prioridad del gobierno con énfasis en los productos relacionados con el SPED y el Sistema Integrados de Administración Financiera (SIAF).					

B. Presentación y evaluación de los indicadores resultados (RJ).

De acuerdo con las tablas a continuación se presentan los indicadores de productos y resultados del proyecto de Río de Janeiro organizados por los objetivos específicos recaudación, gastos y planificación y servicios a ciudadanos. Los indicadores se presentan en portugués, compatible con la información extraída del sistema Convergencia.

Cuadro A5.1.2 Indicadores de Resultado del Proyecto Río de Janeiro

PMR	Indicadores (Resultados)	Línea de Base	P (EOP)	A (EOP)	Alcance Ratio (0-1)	Objetivos Específicos
2.1	Tempo médio para abertura de inscrição no cadastro do ICMS no comércio varejista	30	2	2	1	Recaudación
3.1	Valor da arrecadação de ICMS / R\$ 17.692 milhões) x variação monetária	17.692	18.577	22.701	1	Recaudación
4.1	(Valor da arrecadação de IPVA / R\$ 1.237 milhões) x variação monetária	1.237	1.361	0	0	Recaudación
5.1	Tempo médio entre a recepção da impugnação/recurso e da decisão	500	180	0	0	Recaudación

6.1	Tempo médio de acesso às informações das Notas Fiscais	30	1	1	1	Recaudación
7.1	Tempo para a emissão do balancete	20	5	1	1	Gasto
8.1	Prazo médio de permanência na AGE dos processos de prestação de contas	80	50	0	0	Gasto
1.1	Metas do plano estratégico cumpridas / Total de metas estabelecidas no plano estratégico	0	70	75	1	Planificación
9.1	Municípios atendidos por ações de educação fiscal	5	25	37	1	Servicios a ciudadanos
10.1	Disponibilidade (tempo) do ambiente computacional	90	99	99	1	Servicios a ciudadanos
Fuente – Convergencia						
Conclusión: Se clasifica el alcance el proyecto de Rio de Janeiro como parcialmente insatisfactorio al alcanzar 77,5% de las metas de los 10 indicadores de resultados						

C. Presentación y evaluación de los indicadores de productos (RJ)

Cuadro A5.1.3 Indicadores de Productos del Proyecto Rio de Janeiro

PMR	Indicadores (Productos)	Línea de Base	PA (EOP)	A (EOP)	Alcance Ratio (0-1)	Objetivos Específicos	Clase de Producto
2.1	Relatório de inconsistências do cadastro implantado, a partir da reestruturação do modelo de dados do cadastro de contribuintes do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços)	0	1	5	1	Recaudación	PC
3.1	Macroprocessos de execução orçamentária redesenhado, a partir da implantação do sistema integrado de administração financeira implantado	0	1	1	1	Gasto	PC
2.2	Atendimento eletrônico ao contribuinte via WEB ampliado	0	36	36	1	Servicios a los ciudadanos	PEM
2.3	Capacidade de armazenamento e tratamento dos dados relacionados ao SPED aumentada, a partir da disponibilização de infraestrutura de TI	0	30	30	1	Servicios a los ciudadanos	PEM
4.2	Espaço de armazenamento para NF-e e SPED ampliado, a partir da implantação do modelo de gestão de TI (Tecnologia da Informação)	0	51	51	1	Servicios a los ciudadanos	PEM
1.1	Áreas da SEFAZ com metas estabelecidas pelo plano estratégico (SGF, SUBREC, SUBFIN, SUPOF, CGE, AGE, ATI), a partir da implementação do modelo de planejamento organizacional	0	7	7	1	Servicios a los ciudadanos	PC
1.2	Participação do Estado do Rio de Janeiro incrementada, nos fóruns selecionados a partir da implantação do Programa de cooperação interinstitucional nacional e internacional.	0	100	100	1	Servicios a los ciudadanos	PC
4.1	Acessos anuais aos sites de "Educação Fiscal" e "Prestando Contas ao Cidadão" incrementados, a partir da disseminação do Programa de Educação Fiscal	0	1.985.682	1.985.682	1	Servicios a los ciudadanos	PC
4.3	Ativos críticos do CPD alocados em ambiente seguro e monitorado, a partir da implantação do modelo de segurança da informação implantado	0	102	102	1	Servicios a los ciudadanos	PEM
4.4	Servidores da SEFAZ com talentos mapeados e cadastrados, a partir da implantação do Programa de Gerenciamento de Talentos e de Educação e Formação Continuadas	0	100	100	1	Servicios a los ciudadanos	PC
Fuente – Convergencia							
Conclusión: Se clasifica el alcance de los productos del proyecto de Rio de Janeiro como excelente al alcanzar 100% de las metas de los 10 indicadores de productos.							

D. Presentación y justificación de los resultados de acuerdo con los productos (RJ)

Cuadro A5.1.4 Indicadores de Resultados y Productos Asociados del Proyecto Rio de Janeiro

PMR	Indicadores (Resultados)	P (EOP)	A (EOP)	Productos asociados	Objetivos Específicos
2.1	Tiempo medio para apertura de inscripción de catastro de ICMS no comércio varejista	2	2	El resultado fue alcanzado debido a la implantación de la infraestructura de TI para el Registro Sincronizado Nacional, lo cual permitió la disminución del tiempo medio para la apertura de inscripción en el registro del ICMS en el comercio al por menor, para 2 días, conforme a la meta establecida. El sistema eliminó la necesidad de comparecer a las dependencias de la SEFAZ, así como se puede hacer la inscripción de forma online (2.1)	Recaudación
3.1	Valor da arrecadação de ICMS / R\$17.692 milhões) x variação monetária	18.577	22.701	El alcance de este resultado está asociado con la reestructuración del registro de contribuyentes del ICMS y de la implantación de la infraestructura de TI para viabilizar el uso de la NF-e del SPED. Con esto, fue posible superar la meta de recaudación, alcanzando R\$22,7 millones al final del proyecto. Ver sección de contrafactual y bibliografía para más información. (2.3)	Recaudación
4.1	(Valor da arrecadação de IPVA / R\$ 1.237 milhões) x variação monetária	1.361	0	El producto Modelo de gestión del IPVA (Impuesto sobre Propiedad de Vehículo Automotor) implantado, que generaría este resultado, se inactivó	Recaudación
5.1	Tempo médio entre a recepção da impugnação/recurso e da decisão	180	0	El producto Decisiones del Consejo de Contribuyentes disponibles vía web, a partir de la implantación del proceso administrativo tributario electrónico, que generaría este resultado, fue inactivado	Recaudación
6.1	Tempo médio de acesso às informações das Notas Fiscais	1	1	Este resultado fue alcanzado con la implantación de la infraestructura de TI, que aumentó la capacidad de almacenamiento de datos para 15 Terabytes. Así como del SPED que permitió disminuir el tiempo promedio de acceso a las Notas Fiscales casi en tiempo real. (4.2)	Recaudación
7.1	Tempo para a emissão do balancete	5	1	El resultado tiene una asociación directa con la implantación del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF). El nuevo SIAF genera la contabilidad en tiempo real, eliminando los tiempos de consolidación de las cuentas contables. Con esto, la emisión del Balance se redujo a 1 día, superando la meta establecida que era de 5 días. (3.1)	Gasto
8.1	Prazo médio de permanência na AGE dos processos de prestação de contas	50	0	El producto Órganos sectoriales de auditoría utilizando el sistema informatizado para monitoreo y control de sus actividades, a partir de la actualización del modelo de gestión del Control Interno del Estado, que generaría este resultado, fue inactivado	Gasto
1.1	Metas do plano estratégico cumpridas / Total de metas estabelecidas no plano estratégico	70	75	El resultado fue mayormente alcanzado con la implantación del modelo de planificación organizativa en 7 principales áreas de la SEFAZ. Los indicadores fueron establecidos de forma más objetiva y alineados con los objetivos estratégicos. Esto permitió contarse con una mejor planificación e indicadores con metas más claras, aumentando su cumplimiento a 75%. (1.1)	Planificación
9.1	Municípios atendidos por ações de educação fiscal	25	37	El resultado está directamente asociado a la implantación del Programa de Educación Fiscal, el cual fue implantado en 37 municipios, superando la meta de 25 municipios. Además, se superó la meta de 30,000 accesos anuales a los sitios de educación fiscal y rendición de cuentas para aproximadamente 2 millones de accesos. (4.1)	Servicios a los ciudadanos
10.1	Disponibilidade (tempo) do ambiente computacional	99	99	El resultado fue alcanzado a través de la mejora de la seguridad, de la identificación y protección de los activos críticos (hardwares) en ambientes seguros, y del monitoreo proactivo del tráfico de red de comunicación. Esto fue hecho por medio de la implantación del modelo de seguridad de la información, el cual aumentó para 99% la	Servicios a los ciudadanos

PMR	Indicadores (Resultados)	P (EOP)	A (EOP)	Productos asociados	Objetivos Específicos
				disponibilidad (tiempo) del ambiente computacional. (4.3)	
Fuente – Convergencia					

3. Proyecto de Mato Grosso do Sul

A. Cambios en la Matriz de Resultados (MS)

Cuadro A6.1.1 Indicadores de Resultado del Proyecto Mato Grosso do Sul

Sección	Descripción	Tipo	Razón	Instrumento	Fecha
Resultado 8.0	Satisfacción del contribuyente cuanto a los servicios prestados en las Agencias Hacendarias	Inactivación	No fue posible medir este resultado teniendo en cuenta que la SEFAZ no adquirió la solución de gestión de atención presencial que permitiría evaluar la satisfacción de los contribuyentes en cuanto a la atención recibida	Misión de Cierre	Octubre/2016
Producto 4.1	Cambio de la unidad de medida para REDESIM (4.1)	Cambio de meta	El Proyecto Nacional del Catastro Sincronizado fue sustituido a nivel nacional por REDESIM	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Octubre/2012
Producto 9.2.	Cambio de 3.000 profesores de las escuelas públicas capacitados en al menos un curso con publicación en el DO "para 3.000 Servidores Públicos capacitados en Educación Fiscal (9.2)	Cambio de meta	Ampliación de las acciones de educación fiscal	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Febrero/2011

B. Presentación y evaluación de los indicadores resultados (MS).

De acuerdo con las tablas a continuación se presentan los indicadores de productos y resultados del proyecto de Mato Grosso do Sul organizados por los objetivos específicos recaudación, gastos y servicios a ciudadanos. Los indicadores se presentan en portugués, compatibles con la información extraída del sistema convergencia.

Cuadro A6.1.2 Indicadores de Resultado del Proyecto Mato Grosso do Sul

PMR	Indicadores (Resultados)	Línea de Base	P (EOP)	A (EOP)	Alcance Ratio (0-1)	Objetivos Específicos
1.1	Conferências de veículos nos Postos Fiscais	300.000	360.000	441.081	1	Recaudación
4.1	Prazo médio de concessão de Inscrição Estadual (IE)	15	2	1	1	Recaudación
5.1	Estabelecimentos credenciados à emissão da NF-e	470	4.000	25.978	1	Recaudación
6.1	Tempo médio de conclusão dos procedimentos de baixa de Inscrição Estadual	120	80	33	1	Recaudación
9.1	Tempo médio de dias para julgamento de processos administrativos.	593	533	284	1	Recaudación
7.1	Arrecadação com a Dívida Ativa	3.705.075	4.505.076	6.774.742	1	Recaudación
2.1	Arrecadação semestral de ICMS em comparação com o primeiro semestre de 2009	1.844.702	12.000	1.799.394	1	Recaudación
3.1	Serviços disponibilizados pela WEB aos contribuintes	2	20	30	1	Servicios a ciudadanos
8.1	Satisfação do Contribuinte quanto aos serviços prestados nas Agências Fazendárias	0	80	0	0	Servicios a ciudadanos

Fuente – Convergencia

Conclusión: Se clasifica el alcance del proyecto de Mato Grosso do Sul como parcialmente insatisfactorio al alcanzar 75% de las metas de los 9 indicadores de resultados.

C. Apresentação y evaluación de los indicadores de productos (MS)

Cuadro A6.1.3 Indicadores de Productos del Proyecto Mato Grosso do Sul

PMR	Indicadores (Productos)	Línea de Base	PA (EOP)	A (EOP)	Alcance Ratio (0-1)	Objetivos Específicos	Clase de Producto
2.1	Modelo de adequação do sistema de controle interestadual de mercadorias em trânsito (Fronteiras) e melhoria da infraestrutura de fiscalização de trânsito implantado	0	1	2	1	Recaudación	PEM
2.2	Sistemática (metodologia, processos de trabalho, sistemas informatizados e integrados) de Fiscalização de estabelecimentos aprimorada.	0	1	1	1	Recaudación	PC
2.3	Sistemática de Inteligência Fiscal redesenhada.	0	25	25	1	Recaudación	PC
2.4	Módulos do Sistema E-Fisco de administração tributária implantado para a SEFAZ-MS	0	1	1	1	Recaudación	PC
2.5	Sistema do Cadastro Sincronizado implantado com a participação de outros órgãos estaduais	0	1	1	1	Recaudación	PC
2.6	Sistema de Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) implantado.	0	1	1	1	Recaudación	PEM
2.7	SPED (Sistema Público de Escrituração Digital) de Escrituração Contábil e Fiscal Digital implantado	0	2	2	1	Recaudación	PEM
2.8	Sistema de CT-e - Conhecimento de Transporte Eletrônico implantado.	0	1	1	1	Recaudación	PEM
2.9	Modelo de reestruturação dos Órgãos Preparadores e Órgão de Julgamento implementado	0	1	1	1	Recaudación	PC
2.10	Programa de resgate e recebimento do Crédito Tributário inscrito em dívida ativa devidamente implantado	0	1	1	1	Recaudación	PC
1.2	Modelo de sistemática (metodologia, processos, sistemas informatizados e integrados) de projeção da receita implantado.	0	0,5	2	1	Recaudación	PC
3.1	Módulo do Sistema de gestão e planejamento de finanças, orçamento, patrimônio e contabilidade implantado.	0	2	2	1	Gasto	PEM
3.2	Sistema de Módulos customizados a partir do e-Fisco (para atender as áreas de Dívida Pública; Contratos de Serviços e Materiais; Convênios Estaduais e Federais; Acompanhamento do PAF; e Transferências aos Municípios).	0	1	1	1	Gasto	PEM
3.3	Modelo de gestão de Auditoria para integração e aperfeiçoamento do Controle Interno implantado.	0	46	46	1	Gasto	PC
4.1	Modelo de aperfeiçoamento dos serviços de atendimento ao cidadão-contribuinte implementado	0	28	28	1	Servicios a ciudadanos	PEM
1.1	Modelo de gestão estratégica focado em resultados, com macroprocessos redesenhados (manualização e implantação de procedimentos operacionais).	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC
1.3	Governos modernizados mediante fiscos estaduais com plano de participação presencial e virtual em fóruns institucionais integradores	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.2	Programa de Educação Fiscal atualizado	0	1	1	1	Servicios a los ciudadanos	PC
4.3	Modelo de gestão de dados com base única de dados fazendários implementado.	0	9	9	1	Servicios a ciudadanos	PEM
4.4	Modelo de gestão do Conhecimento e da Inovação que promova a troca de experiências/conhecimento e adoção de melhores práticas na Administração Tributária, tendo a intranet como principal instrumento, implantado.	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC
Fuente – Convergencia							
Conclusión: Se clasifica el alcance de los productos del proyecto de Mato Grosso do Sul como excelente al alcanzar 100% de las metas de los 20 indicadores de productos.							

D. Apresentação y justificación de los resultados de acuerdo con los productos (MS)

Cuadro A6.1.4 Indicadores de Resultados y Productos Asociados del Proyecto Mato Grosso do Sul

PMR	Indicadores (Resultados)	P (EOP)	A (EOP)	Atribución (Productos asociados)	Objetivos Específicos
1.1	Conferências de veículos nos Postos Fiscais	360.000	441.081	Este resultado puede ser atribuido a un cambio metodológico al contarse con más fiscalización de datos y menos fiscalización física. Esto fue debido a la implantación del sistema de control interestatal de mercancías en tránsito (e-fronteras), así como la mejora de la infraestructura física y tecnológica, generando un aumento en el número de conferencias de cargas para 441.081 vehículos, superando la meta de 360.000 vehículos. (2.1)	Recaudación
4.1	Prazo médio de concessão de Inscrição Estadual (IE)	2	1	Este resultado puede ser atribuido a que el contribuyente no necesita más comparecer a las dependencias de la SEFA, así como poder hacer todo el trámite de forma electrónica. La implantación del Sistema del Registro Sincronizado permitió reducir el plazo de inscripción estatal para 1 día, por debajo de los 2 días previstos. (2.5)	Recaudación
5.1	Estabelecimentos credenciados à emissão da NF-e	4.000	25.978	El resultado está directamente asociado a la implantación del Sistema de Nota Fiscal Electrónica (NF-e), con la cual fue posible superar la meta de 4.000 establecimientos emitiendo la NF-e, alcanzando al final del Proyecto un total de 25.978 establecimientos. Ver sección de contrafactual y bibliografía para más información. (2.6)	Recaudación
6.1	Tempo médio de conclusão dos procedimentos de baixa de Inscrição Estadual	80	33	El resultado está asociado con la simplificación de los procedimientos de baja, para el caso de contribuyentes con bajo impacto en la recaudación y bajo potencial de evasión. El tiempo bajó para 33 días en 2016, superando la meta prevista de 80. Esto se dio por medio de la implantación del Registro Sincronizado. (2.5)	Recaudación
7.1	Tempo médio de dias para julgamento de processos administrativos.	533	284	El resultado puede ser atribuido a las acciones de entrenamiento y de la mayor agilidad de los órganos juzgadores en la exigencia del cumplimiento de plazos, con la utilización de herramientas del Sistema Contencioso. Esto fue alcanzado con el producto 2.9	Recaudación
8.1	Arrecadação com a Dívida Ativa	4.505.076	6.774.742	El resultado puede ser atribuido a un esfuerzo integrado de la PGE con la SEFAZ y por la priorización de los recibimientos de crédito de deudores con mayor posibilidad de pago. Esto se dio por medio de la implementación del Programa de rescate y recepción del Crédito Tributario inscrito en deuda activa, el cual permitió superar la meta de recaudación de 4,5 millones, alcanzando los 6,8 millones. (2.10)	Recaudación
2.1	Arrecadação semestral de ICMS em comparação com o primeiro semestre de 2009	12.000	1.799.394	El resultado puede ser atribuido a la obligatoriedad de que los contribuyentes entreguen los documentos fiscales electrónicos, proveyendo a la SEFAZ más información para la realización de una fiscalización más efectiva y eficiente con aumento de la percepción de riesgo del contribuyente. Esto fue alcanzado por medio de la implantación de la Nota Fiscal Electrónica y el SPED. Ver sección de contrafactual y bibliografía para más información. (2.6 y 2.7)	Recaudación
3.1	Serviços disponibilizados pela WEB aos contribuintes	20	30	Este resultado está directamente asociado con la implantación de 30 servicios en la	Servicios a ciudadanos

PMR	Indicadores (Resultados)	P (EOP)	A (EOP)	Atribución (Productos asociados)	Objetivos Específicos
				WEB, superando la meta de 20 servicios planificados. (4.1)	
8.0	Satisfação do Contribuinte quanto aos serviços prestados nas Agências Fazendárias	80	0	No fue posible medir este resultado teniendo en cuenta que la SEFAZ no adquirió la solución de gestión de atención presencial que permitiría evaluar la satisfacción de los contribuyentes en cuanto a la atención recibida	Servicios a ciudadanos
Fuente – Convergencia					

4. Proyecto de Piauí.

A. Cambios en la Matriz de Resultados (PI)

Cuadro A7.1.1 Indicadores de Resultado del Proyecto Piauí

Sección	Descripción	Tipo	Razón	Instrumento	Fecha
Resultado 10.1	Reducción de las divergencias entre el pago programado y el ejecutado.	Inactivación	El resultado no puede ser medido porque el producto del sistema financiero solo fue implantado al final del proyecto.	Misión de Cierre	Diciembre 2016
Producto 6.3	Los recursos del producto fueron realojados para el producto del Sistema Financiero.	Inactivación	El contrato con la empresa que iba desarrollar el SIAFI no contemplaba este módulo, pues el mismo no fue definido por el Gobierno	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Mayo / 2016
Producto 6.5	Los recursos del producto fueron realojados para los productos del Sistema Financiero (productos 1.3 y 3.3).	Inactivación	El contrato con la empresa que iba desarrollar el SIAFI no contemplaba este módulo, pues el mismo no fue definido por el Gobierno	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Agosto/2015

B. Presentación y evaluación de los indicadores resultados (PI).

De acuerdo con las tablas a continuación se presentan los indicadores de productos y resultados del proyecto de Piauí organizados por los objetivos específicos recaudación, gastos y servicios a ciudadanos. Los indicadores se presentan en portugués, compatibles con la información extraída del sistema convergencia.

Cuadro A7.1.2 Indicadores de Resultado del Proyecto Piauí

PMR	Indicadores (Resultados)	Línea de Base	P (EOP)	A (EOP)	Alcance Ratio (0-1)	Objetivos Específicos
2.1	Ações de fiscalização e arrecadação planejadas com base em estudos econômico-Fiscais / total de ações de fiscalização	0	70	15	0.21	Recaudación
4.1	Incremento da arrecadação oriunda dos postos fiscais	116,9	128,5	205,7	1	Recaudación
5.1	Incremento da arrecadação proveniente de ações de monitoramento	1,41	0,04	3,29	1	Recaudación
6.1	Redução do tempo médio para abertura de firma	60	5	1	1	Recaudación
7.1	Aumento do número de empresas auditadas eletronicamente	0	100	0	-	Recaudación
8.1	Arrecadação proveniente da PGE correspondente do estoque da dívida ativa / total do estoque da Dívida Ativa	0,55	5	0,85	0,067416	Recaudación
9.1	Precatórios pagos / total de precatórios estimados	105,33	10	12,6	0,972726	Gasto
10.1	Redução do número de pagamentos realizados em desconformidade com o programado.	516	120	0	0	Gasto
11.1	Redução do volume de recursos federais	6	2	1,39	1	Gasto
3.1	Aumento na media de acessos por matéria publicada	100	200	301	1	Servicios a ciudadanos
12.1	Redução do tempo médio de expedição certidões negativas das agências pólo do interior	5	0	0	1	Servicios a ciudadanos
14.1	Redução de tempo de indisponibilidade do sistema	72	12	6	1	Servicios a ciudadanos

15.1	Expansão do número de serviços disponibilizados via web	5	10	40	1	Servicios a ciudadanos
16.1	Aumento do índice de satisfação dos usuários de serviços da ESAFAZ	62	85	90,76	1	Servicios a ciudadanos
17.1	Ampliação do número de servidores avaliados para o total de servidores	0	100	77	0,77	Servicios a ciudadanos
18.1	Aumento no número de boas práticas	0	1	4	1	Servicios a ciudadanos
1.1	Unidades Regionais monitoradas / total de unidades regionais	0	100	100	1	Planificación estratégica
13.1	Aumento do percentual do cumprimento das atividades previstas no plano de ação	50	100	100	1	Planificación estratégica
Fuente – Convergencia						
Conclusión: Se clasifica el alcance del proyecto de Piauí como parcialmente insatisfactorio al alcanzar 83,2% de las metas de los 18 indicadores de resultados.						

C. Presentación y evaluación de los indicadores de productos (PI)

Cuadro A7.1.3 Indicadores de Productos del Proyecto Piauí

PMR	Indicadores (Productos)	Línea de Base	PA (EOP)	A (EOP)	Alcance Ratio (0-1)	Objetivos Específicos	Clase de Producto
2.1	Infraestrutura física, tecnológica e de pessoal adequado ao novo modelo de fiscalização de trânsito implantado - Número de Postos fiscais operando no novo modelo	0	5	5	1	Recaudación	PEM
2.2	Módulo de acompanhamento do crédito acumulado implantado (SIAT) - Relatórios de acompanhamento de crédito acumulado disponibilizado no SIAT	0	1	1	1	Recaudación	PC
2.3	Ações de inteligência fiscal realizada	0	6	6	1	Recaudación	PC
2.4	Modelo de fiscalização de estabelecimento aperfeiçoado - (indicador: Total de lançamento de créditos tributários)	0	1	1	1	Recaudación	PC
2.5	Modelo de planejamento da ação fiscal implantado (Data warehouse)	0	1	1	1	Recaudación	PC
2.6	Modelo de sistemática de cobrança do IPVA e do ICMS implantado - (indicador: Total de cobrança administrativa do IPVA)	0	1	1	1	Recaudación	PC
2.7	Sistema público de escrituração digital - SPED implantado (áreas fiscais, contábil e de nota fiscal eletrônica) - Número de empresas utilizando o SPED	0	100	100	1	Recaudación	PEM
2.8	Sistemática para uma Maior Efetividade no resgate do Crédito Tributário e otimização das rotinas administrativas implantado (indicador: Relatório gerencial emitido pelo sistema em tempo real)	0	1	1	1	Recaudación	PC
1.2	Modelo de gestão de estudos econômico-fiscais SEFAZ e SEPLAN implantado - Relatório gerado pela ferramenta da metodologia de estudos econômico-fiscais informando o potencial arrecadatório do Estado	0	1	1	1	Recaudación	PC
1.3	Modelo de sistemática de planejamento e elaboração orçamentária integrada ao sistema de execução orçamentária e financeira do Estado implantado - Sistema de planejamento e orçamento informatizado emitindo relatórios gerenciais on line	0	1	1	1	Gasto	PEM
3.1	Modelo de controle da dívida pública implantado. (indicador: Tempo médio de consolidação das informações da Dívida Pública)	0	1	1	1	Gasto	PEM
3.2	Modelo de gestão de precatórios implantado (indicador: Relatório do módulo de gestão informatizado da gestão de precatório disponibiliza em tempo real)	0	1	1	1	Gasto	PC
3.3	Modelo de funcionamento da execução orçamentária, financeira e contábil implantado (indicador: Relatório do sistema de controle de contratos e convênios emitidos pelo sistema.	0	1	1	1	Gasto	PEM
3.4	Núcleo de Controle Interno de Gestão implantado	0	92	52	0,5652	Gasto	PC
1.1	Modelo de planejamento estratégico aperfeiçoado - Eventos de disseminação do Plano Estratégico realizado	0	2	2	1	Servicios a ciudadanos	PC

PMR	Indicadores (Productos)	Línea de Base	PA (EOP)	A (EOP)	Alcance Ratio (0-1)	Objetivos Específicos	Clase de Producto
1.4	Servidores participando de Programa de intercambio e conocimientos (ENCAT; ENAT; GDFAZ; GEFIN; Educação Fiscal)	0	255	255	1	Servicios a ciudadanos	PC
1.5	Modelo de gestão da comunicação interna implantado	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.1	Programa de Educação Fiscal ampliado (Número de regionais executando programa de educação fiscal)	0	10	10	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.3	Plano diretor de TIC, contemplando gestão de risco de TI, implantado e institucionalizado	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PEM
4.4	Centro de segurança de informação e equipamentos implantado	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PEM
4.5	Infraestrutura de rede interna e de longa distância adequada às necessidades da SEFAZ instalados (indicador: Número de links disponibilizados)	0	60	75	1	Servicios a ciudadanos	PEM
4.6	Modelo de certificação digital implantado (indicador: Número de Órgão Públicos trocando informações)	0	10	0	0	Servicios a ciudadanos	PC
4.7	Programa de desenvolvimento dos servidores da área fiscal da sede e do interior implantado.	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.8	Modelo de avaliação de desempenho da SEFAZ implantado	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.9	Modelo de gestão do conhecimento implantado (indicador: Portal da SEFAZ com área específica para as informações relativas a gestão do conhecimento.)	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.2	Agências polo no interior implantadas	0	35	30	0,8571	Servicios a ciudadanos	PC
Fuente – Convergencia							
Conclusión: Se clasifica el alcance de los productos del proyecto de Piauí como satisfactorio al alcanzar 94% de las metas de los 26 indicadores de productos.							

D. Presentación y justificación de los resultados de acuerdo con los productos (PI)

Cuadro A7.1.4 Indicadores de Resultados y Productos Asociados del Proyecto Piauí

PMR	Indicadores (Resultados)	P (EOP)	A (EOP)	Productos asociados	Objetivos Específicos
2.1	Ações de fiscalização e arrecadação planejadas com base em estudos econômico-Fiscais / total de ações de fiscalização	70	15	El alcance parcial del resultado puede ser atribuido a la demora en la implantación del modelo de gestión de estudios económico-fiscales, el cual hizo con que esta meta fuera parcialmente cumplida, con el 15% de acciones de fiscalización en lugar del 20% previsto. (1.2)	Recaudación
4.1	Incremento da arrecadação oriunda dos postos fiscais	128,5	205,7	El resultado es consecuencia de un cambio de metodología de fiscalización, con mayor énfasis en la información y menos en la fiscalización física. Asimismo, se mejoró mucho la infraestructura tecnológica, con la utilización de equipos de intrusión, balanzas, cámaras, vehículos, etc. La implantación del nuevo modelo de fiscalización de tránsito contribuyó para que la recaudación alcanzase R\$205,7 millones, superando la meta de R\$128,5 millones. Ver sección de contrafactual y bibliografía para más información. (2.1)	Recaudación
5.1	Incremento da arrecadação proveniente de ações de monitoramento	0,04	3,29	El alcance del resultado puede ser atribuido a las acciones de inteligencia fiscal (2.3)	Recaudación
6.1	Redução do tempo médio para abertura de firma	5	1	El resultado puede ser atribuido a la simplificación de procedimientos, uso de herramientas electrónicas para la gestión, y entrenamiento de personas en las agencias polo del interior. Esto fue posible con la implantación del modelo de certificación digital, el cual posibilitó reducir el plazo para apertura de firma, alcanzado en 1 día, plazo inferior a la meta estipulada de 5 días. (4.2)	Recaudación
7.1	Aumento do número de empresas auditadas eletronicamente	100	0	Esta meta no fue cumplida por motivo de priorización.	Recaudación

PMR	Indicadores (Resultados)	P (EOP)	A (EOP)	Productos asociados	Objetivos Específicos
8.1	Arrecadação proveniente da PGE correspondente do estoque da dívida ativa / total do estoque da Dívida Ativa	5	0,85	Esta meta fue alcanzada parcialmente con la implantación de la nueva sistemática en el rescate del Crédito Tributario y la optimización de las rutinas administrativas. se acordó para 2014 el porcentaje del 5% de recuperación de los créditos tributarios inscritos. En 2015 el porcentaje alcanzado fue del 0,85% de recuperación de los créditos tributarios y no tributarios inscritos en la Deuda Activa. (2.8)	Recaudación
9.1	Precatórios pagos / total de precatórios estimados	10	12,6	Esta meta fue parcialmente alcanzada por medio de la implantación del modelo de gestión de precarios. En vista de la línea de base de 2008 del 105,33%, se acordó para 2014 una reducción de la relación entre los pagos promedios estimados y los promedios realizados para el 10% al año. En 2014, la discrepancia se redujo al 18,46% y en 2015 al 12,6%, y permaneció en este valor. (3.2)	Gasto
10.1	Redução do número de pagamentos realizados em desconformidade com o programado.	120	0	El resultado no pudo ser medido porque el producto del sistema financiero solo fue implantado al final del proyecto.	Gasto
11.1	Redução do volume de recursos federais	2	1,39	El resultado fue alcanzado por medio de una mejor planificación, asignación y ejecución de los recursos propios y del gobierno federal. Esto se dio por medio de la implantación de la nueva sistemática de planificación y elaboración presupuestaria integrada al sistema de ejecución presupuestaria y financiera del Estado, la cual contribuyó a la reducción de la devolución de recursos de convenios federales. La meta estipulada era de R\$2 millones y el valor de recursos devueltos fue de R\$1,39 millones. (1,3)	Gasto
3.1	Aumento na media de acessos por matéria publicada	200	301	El resultado puede ser atribuido a la implantación de nuevo modelo de gestión de la comunicación interna (1.5)	Servicios a ciudadanos
12.1	Redução do tempo médio de expedição certidões negativas das agências polo do interior	0	0	El resultado puede ser atribuido a la simplificación de procedimientos, uso de herramientas electrónicas para la gestión, y entrenamiento de personas en las agencias polo del interior. Esto se dio con la implantación de las agencias por el interior, que permitió que el contribuyente emita los certificados de forma on-line. (4.2)	Servicios a ciudadanos
14.1	Redução de tempo de indisponibilidade do sistema	12	6	El resultado puede ser atribuido a la implantación del Plano Director de TIC, contemplando gestión de riesgos (4.3)	Servicios a ciudadanos
15.1	Expansão do número de serviços disponibilizados via web	10	40	El resultado está directamente asociado a la mejora de la infraestructura de red interna y de larga distancia adecuada a las necesidades de la SEFAZ, la cual permitió el desarrollo e implantación de 40 nuevos servicios WEB, superando la meta prevista de 10 servicios. (4.5)	Servicios a ciudadanos
16.1	Aumento do índice de satisfação dos usuários de serviços da ESAFAZ	85	90,76	El resultado puede ser atribuido a la implantación del Programa de desarrollo de los servidores del área fiscal (4.7)	Servicios a ciudadanos
17.1	Ampliação do número de servidores avaliados para o total de servidores	100	77		Servicios a ciudadanos
18.1	Aumento no número de boas práticas	1	4	El resultado puede ser atribuido a la implantación del Programa de intercambio y conocimientos (1.4)	Servicios a ciudadanos
1.1	Unidades Regionais monitoradas / total de unidades regionais	100	100	El resultado está directamente asociado a la implantación del modelo de planificación estratégica en todas las unidades regionales, tornando obligatorio el uso del sistema de gestión del modelo para todas las unidades. Con esto, todas las unidades pudieron ser monitoreadas. (1.1)	Planificación Estratégica

PMR	Indicadores (Resultados)	P (EOP)	A (EOP)	Productos asociados	Objetivos Específicos
13.1	Aumento do percentual do cumprimento das atividades previstas no plano de ação	100	100	El resultado está directamente asociado a la implantación del modelo de planificación estratégica en todas las unidades regionales, tornando obligatorio el uso del sistema de gestión del modelo para todas las unidades. Con esto, todas las unidades pudieron ser monitoreadas. (1.1)	Planificación Estratégica
Fuente – Convergencia					

5. Proyecto de Maranhão.

A. Cambios en la Matriz de Resultados (MA)

Cuadro A8.1.1 Indicadores de Resultado del Proyecto Maranhão

Sección	Descripción	Tipo	Razón	Instrumento	Fecha
Resultado 1	De 80 contratos de gestión firmados, para: 100% de las áreas con modelo de gestión implantado.	Cambio de meta	Destaque para el nivel de implementación del modelo de gestión y no el número de unidades con contrato	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Diciembre/ 2016
Resultado 7	Cambio de la redacción del indicador para el porcentaje de disponibilidad de los sistemas corporativos de SEFAZ (24 horas)	Cambio de meta	Adecuación de la forma de medición propuesta pela área de TI	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Agosto/2013
Resultado 5	Saldo de la deuda pública controlada vía sistema / valor total de la deuda	Inactivación	El producto asociado a este resultado que quedaba bajo la responsabilidad de la Secretaría de Planificación fue descontinuado	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Agosto/2013
Producto 4.5	Sistema de gestión electrónica de documentos y certificación digital implantado	Cambio de meta	El Producto fue incorporado al producto 3.3	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Noviembre/2013
Producto 2.5	Del Monto Del crédito tributario exigido mediante auto de infracción /nº de auditores disponibles para la acción fiscal, para Monto del crédito tributario exigido mediante auto de infracción /número de auditorías realizadas.	Cambio de meta	Medición del indicador del producto con uso de valores porcentuales.	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Noviembre/2013
Producto 2.4	De ocho actividades económicas de riesgo evaluadas en 27 meses para el número de demandas recibidas por la UNIPI / número total de producción de conocimiento	Cambio de meta	Indicador más adecuado para medir la efectividad de la unidad	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Noviembre/2014
Producto 4.3	De: 100% de las áreas de tecnología con la utilización de métodos y buenas prácticas en "Gobernanza en TI", para: 5 áreas de tecnología con la utilización de métodos y buenas prácticas en "Gobernanza en TI"	Cambio de meta	Medición del indicador del producto con uso de valores porcentuales.	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Agosto/2013
Producto 4.9	De 5 acciones investigativas de prevención realizadas para 38 Comisiones Sectoriales de Ética estructuradas	Cambio de meta	Foco en el fortalecimiento de las unidades descentralizadas de Ética. Realineación al Plan Estratégico 2013-2015	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Noviembre/2013
Producto 3.1	Modelo de gestión de la deuda pública y de seguimiento de la Ley de Responsabilidad Fiscal implantada	Inactivación	La secretaría responsable (SEPLAN) no priorizo el desarrollo de lo producto y sus recursos se reajustaron a otro componente	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Agosto/2013
Producto 3.2	Sistema informatizado de la administración de material y de patrimonio actualizado	Inactivación	La secretaría responsable (Administración) no priorizo el desarrollo de lo producto y sus recursos se reajustaron a otro componente	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Agosto/2013

B. Presentación y evaluación de los indicadores resultados (MA).

De acuerdo con las tablas a continuación se presentan los indicadores de productos y resultados del proyecto de Maranhão organizados por los objetivos específicos recaudación, gastos y servicios a ciudadanos. Los indicadores se presentan en portugués, compatibles con la información extraída del sistema convergencia.

Cuadro A8.1.2 Indicadores de Resultado del Proyecto Maranhão

PMR	Indicadores (Resultados)	Línea de Base	P (EOP)	A (EOP)	Alcance Ratio (0-1)	Objetivos Específicos
4.1	Valor do incremento nominal estimado do ICMS através de regressão linear simples, acrescido de 5% no último ano decorrente do Projeto	2.497,4	2900	428,6	1	Recaudación
2.1	Valor previsto da arrecadação do ICMS/Valor realizado da arrecadação.	9	5	8.40	0,15	Recaudación
5.1	Saldo da dívida pública controlada via sistema/ valor total da dívida	0	255	0	0	Gasto
7.2	Percentual de disponibilidade dos Sistemas corporativos, internet, intranet e e-mail do Estado (08:00 às 22:00 h)	95	99	99	1	Gasto
1.1	Número de contratos de gestão firmados na SEFAZ	0	80	80	1	Gasto
3.1	Número de reuniões de disseminação e avaliação	0	20	21	1	Servicios a ciudadanos
6.1	Índice de Satisfação dos Usuários	85,33	95	83,3	0	Servicios a ciudadanos
7.1	Percentual de disponibilidade dos Sistemas corporativos da SEFAZ (24 horas)	96	99	99	1	Servicios a ciudadanos
8.1	Índice de satisfação interna	77	95	77	0	Servicios a ciudadanos
9.1	Número de servidores capacitados no modelo de gestão por competência	0	800	1.103	1	Servicios a ciudadanos
Fuente – Convergencia						
Conclusión: Se clasifica el alcance del proyecto de Maranhão parcialmente insatisfactorio al alcanzar 61,4% de las metas de los 10 indicadores de resultados.						

C. Presentación y evaluación de los indicadores de productos (MA)

Cuadro A8.1.3 Indicadores de Productos del Proyecto Maranhão

PMR	Indicadores (Productos)	Línea de Base	PA (EOP)	A (EOP)	Alcance Ratio (0-1)	Objetivos Específicos	Clase de Producto
1.2	Modelo de previsão e análise da arrecadação potencial de ICMS implantado	0	1	1	1	Recaudación	PC
2.1	Modelo de cobrança administrativa atualizado	0	1	1	1	Recaudación	PC
2.2	Modelo de fiscalização eletrônica de mercadorias em trânsito implantado	0	1	1	1	Recaudación	PEM
2.3	Processo administrativo fiscal atualizado	0	1	1	1	Recaudación	PC
2.4	Modelo de inteligência fiscal implantado	0	1	1	1	Recaudación	PC
2.5	Modelo de gestão da ação fiscal atualizado	0	1	1	1	Recaudación	PC
4.2	Modelo de atendimento ao contribuinte atualizado de acordo com as normas ISO:9001	0	1	0	0	Servicios a ciudadanos	PEM
4.6	Serviço de atendimento ao contribuinte (Sefaz.fone) atualizado	0	1	0	0	Servicios a ciudadanos	PEM
1.1	Modelo de gestão fazendária revisado e atualizado	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC
1.3	Programa de participação em fóruns de administração fiscal ampliado	0	1	2	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.1	Programa de educação fiscal consolidado	0	2	2	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.3	Modelo de Governança em (command center) instalado	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PEM
4.4	Infraestrutura das redes locais consolidada	0	1	0,7	0,7	Servicios a ciudadanos	PEM
4.5	Sistema de gestão eletrônica de documentos e certificação digital implantado	0	1	0	0	Servicios a ciudadanos	PEM
4.7	Modelo de gestão do risco operacional de TIC implantado	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PEM
4.8	Modelo de serviços da área de treinamento aperfeiçoados	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.10	Centro de apoio multidisciplinar de assistência ao servidor instalados	0	1	2	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.11	Serviço de recursos humanos itinerante institucionalizado	0	2	2	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.12	Sistemática de educação à distância implantada	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC

PMR	Indicadores (Productos)	Línea de Base	PA (EOP)	A (EOP)	Alcance Ratio (0-1)	Objetivos Específicos	Clase de Producto
4.9	Serviço de sindicância da corregedoria fazendária estruturado e implantado	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.13	Seminários anuais de divulgação de informações, idéias e boas práticas de administração tributária realizados	0	6	6	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.14	Modelo de gestão estratégica do conhecimento implantado	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.15	Modelo de gestão de comunicação interna implantado	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.16	Programa de desenvolvimento de competências fazendárias implantado	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC
Fuente – Convergencia							
Conclusión: Se clasifica el alcance de los productos del proyecto de Maranhão satisfactorio al alcanzar 91% de las metas de los 24 indicadores de productos.							

D. Presentación y justificación de los resultados de acuerdo con los productos (MA)

Cuadro A8.1.4 Indicadores de Resultados y Productos Asociados del Proyecto Maranhão

PMR	Indicadores (Resultados)	PA (EOP)	A (EOP)	Productos asociados	Objetivos Específicos
4.1	Valor do incremento nominal estimado do ICMS através de regressão linear simples, acrescido de 5% no último ano decorrente do Projeto	2.900	4.283,6	El resultado puede ser atribuido a los efectos de las siguientes acciones: (i) implantación de la central de operaciones especiales, la cual adoptó un monitoreo de mercancía en tránsito más selectivo y en tiempo a partir de la información de la nota fiscal electrónica; (ii) de acciones de cobro administrativo, con la reducción del plazo medio de acciones de cobranza; (iii) nuevas directrices y políticas para orientar las acciones de fiscalización, la cual aumentó el rendimiento medio de las auditorías; y (iv) el SPED que obligó a las empresas a presentar sus libros de compra y venta, su contabilidad y su nómina de forma electrónica. Con esto, el valor del ICMS recaudado pasó de R\$2.497,4 millones en 2009 a R\$4.994,70 en 2015, superando la meta planificada. Ver sección de contrafactual y bibliografía para más información. (2.1, 2.2, y 2.5)	Recaudación
2.1	Valor previsto da arrecadação do ICMS/Valor realizado da arrecadação.	5	8.40	El resultado parcial puede ser atribuido a la implantación del Modelo de previsión y análisis de la recaudación potencial de ICMS. Con la implantación de esta metodología, la SEFAZ fue capacitada para proyectar, de manera eficiente, los ingresos potenciales del Estado por segmentos, nichos económicos, regímenes tributarios (normal, simple nacional y sustitución tributaria) y por tributos (ICMS, IPVA e ITCD). Además, la SEFAZ puede simular escenarios económicos, con el uso de 45 indicadores debidamente catalogados, así como medir el ICMS potencial y reconocer el "Gap Tributario" del Estado, identificando así el nivel de ingresos renunciados y el grado de efectividad del esfuerzo impuestos. Sin embargo, como el producto fue implantado apenas al final del Proyecto, no hubo tiempo suficiente para que la meta fuera alcanzada plenamente (1.2).	Recaudación
5.1	Saldo da dívida pública controlada via sistema/ valor total da dívida	255	0	El producto asociado a este resultado que quedaba bajo la responsabilidad de la Secretaría de Planificación fue descontinuado	Gasto
7.2	Percentual de disponibilidade dos Sistemas corporativos, internet, intranet e e-mail do Estado (08:00 às 22:00 h)	99	99	El resultado puede ser atribuido a las siguientes acciones: (i) La instalación de la Sala-Cofre, que aumentó la protección de los softwares y hardwares en cuanto a la exposición a riesgos operacionales y físicos, asegurando mayor control y disponibilidad de los sistemas; (ii) guías para práctica de gestión de riesgo; (iii) comité para temas de riesgo; y (iv) sistema de gestión de la seguridad de la información. Esto se dio con la implantación del Modelo de gestión del riesgo operativo de TIC. Este resultado pasó del 95% en 2009 al 99% en 2014. (4,7)	Gasto

PMR	Indicadores (Resultados)	PA (EOP)	A (EOP)	Productos asociados	Objetivos Específicos
1.1	Número de contratos de gestão firmados na SEFAZ	1	1	El resultado está directamente asociado a la obligatoriedad para todas las unidades de la SEFAZ de establecer y monitorear metas estratégicas con el uso de herramientas informatizadas de soporte. Esto se dio por medio de la implantación del Modelo de gestión hacendaria, que produjo la institucionalización de contratos de gestión (metas) para todas las unidades de la SEFAZ. (1.1)	Gasto
3.1	Número de reuniões de disseminação e avaliação	20	20	Este resultado está directamente asociado a la realización de Seminarios anuales de divulgación de informaciones, ideas y buenas prácticas de administración tributaria y de Plenarias Estratégicas. Fueron realizadas 20 reuniones de intercambio de conocimiento. (1.3 y 4.13)	Servicios a ciudadanos
6.1	Índice de Satisfação dos Usuários	95	83,3	El resultado no fue alcanzado, debido a la demora en la implantación del Modelo de atención al contribuyente, actualizado de acuerdo con las normas ISO: 9001, y no fue posible realizar la investigación de satisfacción de los usuarios. (4,2)	Servicios a ciudadanos
7.1	Percentual de disponibilidade dos Sistemas corporativos da SEFAZ (24 horas)	99	99	El resultado puede ser atribuido a las siguientes acciones: (i) La instalación de la Sala-Cofre, que aumentó la protección de los softwares y hardwares en cuanto a la exposición a riesgos operacionales y físicos, asegurando mayor control y disponibilidad de los sistemas; (ii) guías para práctica de gestión de riesgo; (iii) comité para temas de riesgo; y (iv) sistema de gestión de la seguridad de la información. Esto se dio con la implantación del Modelo de gestión del riesgo operativo de TIC. Este resultado pasó del 96% en 2009 al 99% en 2014. (4,7)	Servicios a ciudadanos
8.1	Índice de satisfação interna	95	77	El resultado no fue alcanzado, debido a la demora en la implantación del Programa de desarrollo de competencias hacendarias, y no fue posible realizar una nueva investigación de satisfacción interna de los servidores.	Servicios a ciudadanos
9.1	Número de servidores capacitados no modelo de gestão por competência	800	1.103	El resultado está directamente asociado a la realización del Programa de desarrollo de competencias hacendarias, el cual identificó los perfiles de competencia de un contingente de 1.103 servidores de la SEFAZ, y realizó sus capacitaciones. (4.16)	Servicios a ciudadanos
Fuente – Convergencia					

6. Proyecto de Pernambuco.

A. Cambios en la Matriz de Resultados (PE)

Cuadro A9.1.1 Indicadores de Resultado del Proyecto Pernambuco

Sección	Descripción	Tipo	Razón	Instrumento	Fecha
Resultado 7.1	Reducción del tiempo de generación del Balance	Inactivación	Inicialmente la meta de este indicador era reducir de 6 a 2 meses el tiempo entre la publicación del Balance General del Estado y el Balance Simplificado. Este indicador fue inactivado debido a la inclusión de las informaciones directamente en el Balance General del Estado (BGE).	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Septiembre/2016
Resultado 5.1	Costo operacional promedio de tramitación de los procesos judiciales	Inactivación	Este resultado fue inactivado por la imposibilidad de escrutinio de costos de tramitación de los procesos en el ámbito del Poder Judicial	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Septiembre/2016
Resultado 13.1	Índice de clima organizacional	Inactivación	El resultado no puede ser medido hasta el final del proyecto debido al retraso en la implantación del producto 4.14.	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Septiembre/2016
Resultado 12.1	Porcentaje de servidores que avanzan en la carrera con base en la evaluación de desempeño y no cumplimiento de la grade curricular mínima	Inactivación	El resultado no puede ser medido hasta el final del proyecto debido al retraso en la implantación del producto 4.14.	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Septiembre/2016
Producto 1.1	DE: Sistemática de reuniones cuatrimestrales para adecuar la metodología de planificación de la SEFAZ, PARA: Unidades organizacionales del 2º nivel que elaboran sus Informes de Evaluación.	Cambio de meta	Decisión del ejecutor	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Junio/2012

Sección	Descripción	Tipo	Razón	Instrumento	Fecha
Producto 2.16	Divulgación del 100% de los deudores de la deuda activa, dentro de los límites previstos por la legislación estatal, publicada en Internet.	Cambio de meta	Secreto fiscal	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Junio/2012
Producto 2.4	Beneficios y renuncias fiscales medidos y controlados	Inactivación	Producto excluido del proyecto debido a la dependencia de una decisión judicial del Supremo Tribunal Federal con relación a los beneficios que se quedan a nivel nacional. El ejecutor informó que este producto será realizado con recursos propios posteriormente cuando haya decisión judicial sobre el asunto.	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Octubre/2012
Producto 3.4	Métodos y Procesos de Investigación Implantados.	Inactivación	Exclusión del producto por la inviabilidad de cumplimiento de la meta debido a la insuficiencia de técnicos para la ejecución de este.	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Octubre/2012
Producto 4.1	Unidades de atención presencial al contribuyente y al ciudadano reestructuradas.	Cambio de meta	Por decisión estratégica del Gobierno del Estado de cerrar 15 unidades de atención presencial la meta inicialmente acordada de 56 unidades de atención presencial al contribuyente fue revisada para 41 unidades.	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Septiembre/2016
Producto 2.8	Registro de contribuyentes sincronizado con la Receita Federal	Cambio de meta	Este producto tuvo el alcance de la meta alterada para alcanzar sólo la integración con la Junta Comercial de Pernambuco por imposibilidad de integración con la Receita Federal, ante el cambio del proyecto de registro sincronizado para el proyecto REDESIM, bajo la responsabilidad del proyecto, MDIC.	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Septiembre/2016
Producto 2.11	Escrituración Contable Digital ECD integrada con los sistemas de la SEFAZ/PE	Inactivación	En la preparación del proyecto fue definido como indicador el Sistema de Gestión de la Acción Fiscal integrado con la rutina de la RFB. En virtud de la imposibilidad de la integración de la base de datos de la ECD con los sistemas tributarios Estatales este producto fue cancelado.	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Septiembre/2016
Producto 3.3	Técnicas de análisis de datos contables y macroeconómicos adecuados y modernizados.	Cambio de meta	Debido a la limitación del cuantitativo de auditores en ejercicio, la meta inicialmente acordada era de 160 oportunidades de capacitación y fue ajustada para 60 oportunidades.	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Septiembre/2016
Producto 3.11	Código de ética implantado	Cambio de meta	La unidad de medida del indicador ha cambiado de código a los participantes. Indicador del producto: Número de participantes en los eventos de divulgación del Código de Ética	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Septiembre/2016
Producto 4.1	Unidades de atención presencial al contribuyente y al ciudadano reestructuradas.	Cambio de meta	Por decisión estratégica del Gobierno del Estado de cerrar 15 unidades de atención presencial la meta inicialmente acordada de 56 unidades de atención presencial al contribuyente fue revisada para 41 unidades.	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Septiembre/2016
Producto 4.8	Infraestructura tecnológica modernizada	Cambio de meta	Inicialmente la meta lanzada en el PMR fue de 100% de renovación del Parque Tecnológico cuando en realidad la meta acordada fue del 95%.	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Septiembre/2016
Producto 3.13	Sistemática de orientación y acompañamiento a los gestores implantada	Inactivación	Este producto fue cancelado debido al desarrollo con recursos de otras fuentes no integrantes del financiamiento ni de la contrapartida del proyecto.	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Septiembre/2016

B. Presentación y evaluación de los indicadores resultados (PE).

De acuerdo con las tablas a continuación se presentan los indicadores de productos y resultados del proyecto de Pernambuco organizados por los objetivos específicos recaudación, gastos y servicios a ciudadanos. Los indicadores se presentan en portugués, compatibles con la información extraída del sistema convergencia.

Cuadro A9.1.2 Indicadores de Resultado del Proyecto Pernambuco

PMR	Indicadores (Resultados)	Línea de Base	P (EOP)	A (EOP)	Alcance Ratio (0-1)	Objetivos Específicos
3.1	Aumento da arrecadação tributária (ICMS, IPVA, ITCD) anual	7,5	10,5	13,7	1	Recaudación
6.1	Aumento da receita anual proveniente da recuperação da dívida ativa	112,9	184	263,8	1	Recaudación
4.1	custo de digitação de NFs nos Postos Fiscais	800	400	0	1	Recaudación
5.1	custo operacional médio de tramitação dos processos judiciais (quando eletrônico)	16	2	0	0	Recaudación
7.1	meses decorridos entre a publicação do Balanço Geral do Estado e o Balanço Simplificado	6	2	0	0	Gasto
8.1	Receita anual proveniente de venda de imóveis	0	7,5	0	0	Gasto
9.1	Tempo medio de Auditoria	6	4	4	1	Gasto
11.2	Percentual da Nova Sistemática PPA disponibilizada no e-Fisco	0	100	100	1	Gasto
2.1	Tecnologias incorporadas em decorrência de convênios de cooperação ou de visitas técnicas	0	2	2	1	Gasto
11.1	Serviços disponibilizados para sociedade via Web	60	100	158	1	Servicios a ciudadanos
1.1	unidades organizacionais do 2º nível cujas ações corretivas baseadas no Relatório de Gestão estão incorporadas no Plano Estratégico da SEFAZ	0	24	27	1	Servicios a ciudadanos
10.1	Índice de satisfação dos clientes	0	70	76,6	1	Servicios a ciudadanos
12.1	Percentual de servidores movimentados na carreira com base na avaliação de desempenho e no cumprimento da grade curricular mínima	0	100	0	0	Servicios a ciudadanos
13.1	Índice de clima organizacional	0	100	0	0	Servicios a ciudadanos
Fuente – Convergencia						
Conclusión: Se clasifica el alcance del proyecto de Pernambuco parcialmente insatisfactoria al alcanzar 65,00% de las metas de los 14 indicadores de resultados.						

C. Presentación y evaluación de los indicadores de productos (PE)

Cuadro A9.1.3 Indicadores de Productos del Proyecto Pernambuco

PMR	Indicadores (Productos)	Línea de Base	PA (EOP)	A (EOP)	Alcance Ratio (0-1)	Objetivos Específicos	Clase de Producto
2.1	Sistemática de cruzamento de dados desenvolvida. (indicador: acerto na estimativa de retorno da ação fiscal decorrente de cruzamento de dados)	0	150	91	0	Recaudación	PC
2.2	Sistemática de busca e seleção de dados (data minning) desenvolvida. (indicador: contribuintes do regime normal que sofrem ação fiscal no ano)	0	15	15	1	Recaudación	PC
2.3	Sistemática de Controle de Repasses do Simples Nacional implantada. (indicador: adimplência dos contribuintes ativos no regime Simples Nacional)	0	85	91	1	Recaudación	PC
2.4	Sistemática de inteligência fiscal ampliada e aperfeiçoada	0	1	1	1	Recaudación	PC
2.5	Sistemática de fiscalização de estabelecimentos modernizada	0	1	1	1	Recaudación	PC
2.6	Sistemática de fiscalização especial móvel aperfeiçoada e ampliada (indicador: lavratura de processos fiscais no campo pelas equipes móveis automatizada)	0	100	100	1	Recaudación	PEM
2.7	Sistemática tecnológica das Gerências de Segmento Econômico atualizada (indicador: Gerências de Segmento Econômico com licenças de software atualizadas)	0	200	200	1	Recaudación	PC
2.8	Cadastro de contribuintes sincronizado com a Receita Federal	0	1	1	1	Recaudación	PEM
2.9	EFD - Escrita Fiscal Digital atualizada e incluyendo Documentos Fiscais Digitais (indicador: Número de contribuintes do regime de apuração normal com a EFD atualizada)	0	20.000	20.000	1	Recaudación	PEM

PMR	Indicadores (Productos)	Línea de Base	PA (EOP)	A (EOP)	Alcance Ratio (0-1)	Objetivos Específicos	Clase de Producto
2.1	NF-e - Atividades Econômicas com Nota Fiscal Eletrônica implantada (indicador: Número de atividades econômicas que utilizam NF-e)	0	573	975	1	Recaudación	PEM
2.11	Processo de execução fiscal eletrônico integrado com o Poder Judiciário implantado (indicador: Número de Varas de execução fiscal com processo eletrônico)	0	1	0	0	Recaudación	PC
2.12	Sistemática de acesso às informações dos cartórios de imóveis implantada (indicador: Número de Cartórios de Registro de Imóveis interligados com a Procuradoria da Fazenda Estadual)	0	3	22	1	Recaudación	PC
2.13	Programa de capacitação permanente dos julgadores e procuradores implantado (Número de oportunidades de especialização para Procuradores e Julgadores oferecidas pelo projeto)	0	145	186	1	Recaudación	PC
2.14	Eventos de integração entre PGE, SEFAZ, TATE e PJ realizados	0	5	5	1	Recaudación	PC
2.15	Sistemática de divulgação dos devedores da dívida ativa implantada (indicador: Percentual de devedores da dívida ativa publicados na Internet)	0	100	100	1	Recaudación	PC
3.9	Sistemática de revisão e atualização de legislação implantada	0	1	1	1	Recaudación	PC
1.2	Estudos Econômico-Fiscais realizados	0	3	3	1	Recaudación	PC
3.1	Relatórios gerenciais e institucionais elaborados, aperfeiçoados e implantados (indicador: Normas de contabilidade convergentes com as normas internacionais norteadas pelo IASB ¿ International Accounting Standards Board)	0	100	100	1	Gasto	PEM
3.2	19. Oportunidades de Capacitação oferecidos no Programa de capacitação permanente do pessoal setorial contábil das diversas Secretarias	0	1461	1704	1	Gasto	PC
3.3	Técnica de análise de dados contábeis e macroeconômicos modernizada (indicador: Número de oportunidades de capacitação oferecidas pelo projeto para técnicos de nível superior que atuam na elaboração de relatórios técnicos da SETE)	0	60	100	1	Gasto	PC
3.4	Instalação da Secretaria do Tesouro Estadual modernizada	0	1	1	1	Gasto	PC
3.5	Imóveis próprios do Estado com cadastro dos bens imóveis atualizado	0	515	515	1	Gasto	PC
3.6	Programa contínuo de capacitação em licitações e contratos e gestão financeira e patrimonial implantado (indicador: Tempo médio do processo licitatório (meses))	0	7	3	1	Gasto	PC
3.8	Planejamento estratégico do controle implantado e integrado ao PPA do Estado	0	1	1	1	Gasto	PC
3.13	Processo de controle redefinido e gestão do risco implantada	0	1	1	1	Gasto	PC
3.14	Plataforma de tecnologia da informação para o controle interno atualizada	0	1	1	1	Gasto	PC
1.3	Visitas Técnicas realizadas no âmbito do Programa de Cooperação Interinstitucional Nacional e Internacional	0	8	8	1	Gasto	PC
1.1	Modelo de gestão baseado no planejamento estratégico e na avaliação de resultados consolidado (indicador: Número de unidades organizacionais do 2º nível que elaboram seus Relatórios de Avaliação)	0	35	35	1	Servicios a ciudadanos	PC
3.7	Sistema de controle de acesso aos prédios da SEFAZ na capital implantado (indicador: Número de prédios da SEFAZ com acesso controlado)	0	4	4	1	Servicios a ciudadanos	PC
3.11	Participantes nos eventos de divulgação do Código de ética implantado	0	1.300	787	0,605384 615	Servicios a ciudadanos	PC
3.12	Programa informático para análise de riscos e desvios na utilização dos sistemas informatizados implantadas	0	1	0	0	Servicios a ciudadanos	PEM
4.2	Programa de Educação Fiscal aperfeiçoado (indicador: Número de multiplicadores do Programa de Educação Fiscal capacitados)	0	798	798	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.4	Plano estratégico de TIC atualizado	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PEM
4.5	Modelo organizacional da área de TI revisto e adequado	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PEM

PMR	Indicadores (Productos)	Línea de Base	PA (EOP)	A (EOP)	Alcance Ratio (0-1)	Objetivos Específicos	Clase de Producto
4.7	Sistema de segurança de acesso aos sistemas e informações da SEFAZ automatizado e integrado	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PEM
4.8	Infraestrutura tecnológica modernizada	0	95	95	1	Servicios a ciudadanos	PEM
4.9	Programa Permanente de Capacitação-PPC para servidores da SEFAZ implantado (indicador: Número de servidores capacitados através do PPC)	0	2.276	2.276	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.10	Escola Fazendária reestruturada nos seus aspectos físicos, materiais e tecnológicos	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.11	Sistemática de Avaliação de Desempenho implantada	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.12	Programa de capacitação técnica para servidores do Estado e contribuintes implantado (indicador: Número de participantes externos capacitados através do PCT)	0	6.117	6.117	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.13	Modelo de comunicação institucional concebido e implantado	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.14	Modelo de gestão por competências implantado (indicador: Número de servidores com perfil de competência identificado)	0	1.300	598	0,46	Servicios a ciudadanos	PC
3.1	Oportunidades de Capacitação no Programa contínuo de gestores e de auditores oferecidas	0	2.437	2.948	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.3	Sistemática de atendimento digital (0800 e ARE Virtual) ao contribuinte e ao cidadão reestruturadas (indicador: satisfação do usuário na pesquisa on line, considerando períodos de 12 meses)	0	10	86,2	1	Servicios a ciudadanos	PEM
4.6	Recursos computacionais para o sistema E-fisco implantados	0	100	100	1	Servicios a ciudadanos	PEM
4.1	Unidades de atendimento presencial ao contribuinte e ao cidadão reestruturadas	0	36	41	1	Servicios a ciudadanos	PEM
Fuente – Convergencia							
Conclusión: Se clasifica el alcance de los productos del proyecto de Pernambuco satisfactorio al alcanzar 92,67% de las metas de los 46 indicadores de productos.							

D. Presentación y justificación de los resultados de acuerdo con los productos (PE)

Cuadro A9.1.4 Indicadores de Resultados y Productos Asociados del Proyecto Pernambuco

PMR	Indicadores (Resultados)	P (EOP)	A (EOP)	Productos asociados	Objetivos Específicos
3.1	Aumento da arrecadação tributária (ICMS, IPVA, ITCD) anual	10,5	13,7	El resultado puede ser atribuido a través del aumento de la recaudación proveniente de las siguientes acciones de mejora: (i) sistemática de búsqueda, selección y cruce de datos; (ii) control de transferencias del Simples; (iii) la inteligencia fiscal; (iv) sistemática de fiscalización móvil y de establecimientos; y (v) SPED y Nota fiscal electrónica. En 2015, el Estado alcanzó R\$13,7 mil millones recaudados superando la meta pactada inicialmente. Ver sección de contrafactual y bibliografía para más información. (2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 y 2.6)	Recaudación
6.1	Aumento da receita anual proveniente da recuperação da dívida ativa	184	263,8	El resultado puede ser atribuido a través del aumento de la recaudación proveniente de las siguientes acciones: (i) integración del Proceso de ejecución fiscal electrónica con el Poder Judicial; (ii) sistemática de acceso a las informaciones de las oficinas de inmuebles; (iii) Programa de capacitación permanente de los jueces y fiscales; (iv) la integración entre SEFAZ, PGE, TATE y PJ; y (v) sistemática de divulgación de los deudores de la deuda activa. Estas acciones contribuyeron al aumento de los ingresos anuales provenientes de la recuperación de la deuda activa que alcanzó R\$263,8 millones, superando la meta prevista de R\$184 millones. (2.11, 2.12, 2.13, 2.14, y 2.15)	Recaudación
4.1	Custo de digitação de NFs nos Postos Fiscais	400	0	El resultado puede ser atribuido a la implantación de la NF-e, la cual posibilitó la reducción de costos de digitación de las NFs en los Puestos Fiscales. Se acordó reducir a R\$400	Recaudación

PMR	Indicadores (Resultados)	P (EOP)	A (EOP)	Productos asociados	Objetivos Específicos
				mil/mes. En diciembre de 2015, el Estado superó la meta al reducir a cero. Con la captura electrónica de documentos fiscales, la prestación de servicios de digitación de notas fiscales en los puestos fiscales dejó de ser objeto de contrato de la SEFAZ con la empresa proveedora del servicio. Ver sección de contrafactual y bibliografía para más información. (2,1)	
5.1	custo operacional médio de tramitação dos processos judiciais (quando eletrônico)	2	0	Este resultado fue inactivado por la imposibilidad de escrutinio de costos de tramitación de los procesos en el ámbito del Poder Judicial	Recaudación
7.1	meses decorridos entre a publicação do Balanço Geral do Estado e o Balanço Simplificado	2	0	Inicialmente la meta de este indicador era reducir de 6 a 2 meses el tiempo entre la publicación del Balance General del Estado y el Balance Simplificado. Este indicador fue inactivado debido a la inclusión de las informaciones directamente en el Balance General del Estado (BGE).	Gasto
8.1	Receita anual proveniente de venda de imóveis	7,5	0	El resultado no fue alcanzado debido a que la primera subasta fue suspendida por decisión judicial, aunque el registro de Inmuebles propios del Estado ha sido actualizado. (3,5)	Gasto
9.1	Tempo medio de Auditoria	4	4	El resultado puede ser atribuido a la introducción de nuevos procedimientos de control interno y de la implantación de una nueva herramienta tecnológica (e-control), así como la actualización de la plataforma de tecnología de la información para todo el control interno. Con esto, el tiempo promedio de auditoría pasó a ser 4 semanas, conforme a la meta prevista. (3.14)	Gasto
11.2	Percentual da Nova Sistemática PPA disponibilizada no e-Fisco	100	100	El resultado está directamente asociado con actualización de la infraestructura tecnológica, lo que permitió disponibilizar el 100% del PPA en el e-Fisco. (4,8)	Gasto
11.1	Serviços disponibilizados para sociedade via Web	100	158	El resultado está directamente asociado al desarrollo y disponibilidad de 158 nuevos servicios vía Web, que fue posible con actualización de la infraestructura tecnológica, lo que permitió superar la meta acordada que era de 100 servicios. (4,8)	Servicios a ciudadanos
1.1	Unidades organizacionais do 2º nível cujas ações corretivas baseadas no Relatório de Gestão estão incorporadas no Plano Estratégico da SEFAZ	24	27	El resultado fue alcanzado con la obligatoriedad de la incorporación de las 27 unidades de la SEFAZ en la preparación, ejecución y monitoreo de las acciones del plan estratégico. Esto se dio con la consolidación del modelo de gestión basado en la planificación estratégica y en la evaluación de resultados de la SEFAZ. (1.1)	Servicios a ciudadanos
2.1	Tecnologias incorporadas em decorrência de convênios de cooperação ou de visitas técnicas	2	2	Este resultado está directamente asociado con la incorporación de dos nuevas tecnologías, respectivamente: (i) implantación de la solución e-fisco Mobile; y (ii) la solución Virtualización de los servidores. Esto se dio en el marco del Programa de Cooperación Interinstitucional Nacional e Internacional, el cual contempló 8 visitas de cooperación y 5 convenios de cooperación. (1,3)	Servicios a ciudadanos
10.1	Índice de satisfação dos clientes	70	76,6	El resultado puede ser atribuido a las siguientes acciones: (i) la reestructuración de las unidades de atención presencial al contribuyente; y (ii) de la sistemática de atención digital (0800 y ARE Virtual). Esto contribuyó al aumento de la satisfacción de los clientes de la SEFAZ que alcanzó el 76,6%, superando la meta planificada del 70%. (4.1 y 4.3)	Servicios a ciudadanos
12.1	Percentual de servidores movimentados na carreira com base na avaliação de desempenho e no cumprimento da grade curricular mínima	100	0	El resultado no puede ser medido	Servicios a ciudadanos
13.1	Índice de clima organizacional	100	0	El resultado no puede ser medido	Servicios a ciudadanos

Fuente – Convergencia

7. Proyecto de Rio Grande do Norte.

A. Cambios en la Matriz de Resultados (RN)

Cuadro A10.1.1 Indicadores de Resultado del Proyecto Rio Grande do Norte

Sección	Descripción	Tipo	Razón	Instrumento	Fecha
Resultado 6.1	Monitoramento da satisfação do atendimento presencial e eletrônico	Inactivación	El resultado no puede ser medido hasta el final del proyecto debido al retraso en la adquisición del software.	Misión de Cierre	Abril/2017
Producto 1.4	07 puestos de frontera recuperados y equipados y 3 unidades regionales y Sede mejorada ", para" 24 horas al año del sistema de registro automático de la NF-e inoperante ".	Cambio de meta	Decisión de aumentar el tiempo operante del Puesto Fiscal Virtual.	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Julio/2013
Producto 3.2	Controlar 150 vehículos / mes en proceso de muestreo (1500 vehículos / día de carga transitan en promedio) ", para" Realizar itinerancia y enfoque de 1000 contribuyente mes.	Cambio de meta	Con el cierre de los puestos fiscales de frontera hubo una decisión de intensificar la itinerancia fiscal	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Julio/2013
Producto 6.1	"Reducción del tiempo medio de análisis para 7 a 10 días" Realización de por lo menos 2 auditorías operativas por año ", para" Reducción del tiempo medio de análisis para 15 días. Realización de por lo menos 2 auditorías por año ".	Cambio de meta	No se realizan auditorías externas	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Julio/2013
Producto 7.1	"Aumentar a 150.000 accesos únicos / mes", para "3.000 atendimientos / mes". Motivo: meta anterior atendida, con acceso on line a los servicios a través del portal UVT.	Cambio de meta	Decisión de implementar el Call-center para mejorar el producto.	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Julio/2013
Producto 8.1	"Modelo de gestión de TI implementado y certificado", para "Modelo de gestión de TI certificado"	Cambio de meta	Modelo de TI ya implantado	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Julio/2013
Producto 8.5	30 nuevos servicios implantados en la UVT", para "10 Productos con Certificación Digital"	Cambio de meta	Meta cumplida. Decisión de mejorar el servicio	Ayuda Memoria Misión de Supervisión	Julio/2013

B. Presentación y evaluación de los indicadores resultados (RN).

De acuerdo con las tablas a continuación se presentan los indicadores de productos y resultados del proyecto de Rio Grande do Norte organizados por los objetivos específicos recaudación, gastos y servicios a ciudadanos. Los indicadores se presentan en portugués, compatibles con la información extraída del sistema convergencia.

Cuadro A10.1.2 Indicadores de Resultado del Proyecto Rio Grande do Norte

PMR	Indicadores (Resultados)	Línea de Base	P (EOP)	A (EOP)	Alcance Ratio (0-1)	Objetivos Específicos
1.1	Arrecadação do ICMS (Considerando para 2012 a curva histórica e para projetar 2013 a 2015: 5% de inflação; 2% de crescimento do PIB em 2013 e 2% de 2013 a 2015; 1% de esforço fiscal)	3,69	3,84	4,87	1	Recaudación
3.1	Valor de estoque de dívida ativa recuperado (Valor total dos processos de pequeno valor em cobrança = R\$ 47 milhões).	1	1,4	3,2	1	Recaudación
4.1	Tempo médio de dias para análise de processos	45	15	3	1	Gasto
5.1	Número de Contratos da dívida pública controlados pelo sistema informatizado	0	300	0	0	Gasto
7.1	Número de acessos únicos realizados por mês	96.000	150.000	305.000	1	Servicios a ciudadanos
2.1	Número de novas ferramentas de gestão.	0	4	5	1	Servicios a ciudadanos
2.2	Número de novas tecnologias fiscais incorporadas	0	3	3	1	Servicios a ciudadanos
6.1	Monitoramento da satisfação do atendimento presencial e eletrônico implantado	0	1	0	0	Servicios a ciudadanos
8.1	Número de gestores capacitados na metodologia e ferramentas para avaliação de desempenho	0	90	90	1	Servicios a ciudadanos

Fuente – Convergencia

PMR	Indicadores (Resultados)	Línea de Base	P (EOP)	A (EOP)	Alcance Ratio (0-1)	Objetivos Específicos
Conclusión: Se clasifica el alcance del proyecto de Rio Grande do Norte parcialmente insatisfactorio al alcanzar 76.67% de las metas de los 9 indicadores de resultados.						

C. Presentación y evaluación de los indicadores de productos (RN)

Cuadro A10.1.3 Indicadores de Productos del Proyecto Rio Grande do Norte

PMR	Indicadores (Productos)	Línea de Base	PA (EOP)	A (EOP)	Alcance Ratio (0-1)	Objetivos Específicos	Clase de Producto
2.1	Consolidação e ampliação da base de conhecimentos do sistema de informações gerenciais (supersimples, dívida ativa, shoppings, cartões de crédito, tribunal de contas do estado, portal fiscal, SIAF).	0	1	1	1	Recaudación	PC
2.2	Aperfeiçoamento da fiscalização de trânsito de mercadoria e itinerante.	0	1	1,3	1	Recaudación	PEM
2.3	Sistematização dos protocolos de fiscalização, integrando e cruzando as bases de dados de informações de contribuintes.	0	1	1	0	Recaudación	PC
2.4	Aperfeiçoamento da sistemática de controle da dívida ativa e da cobrança judicial.	0	1	1	1	Recaudación	PC
4.3	Integração dos sistemas informatizados (dívida ativa, IPVA, ICMS, ITCD).	0	1	1	1	Recaudación	PC
1.3	Implantação de sistema de coleta, armazenamento e publicação de informações econômico-financeiras do Estado e cruzamento com informações tributárias para monitoramento da arrecadação x desempenho econômico.	0	1	1	1	Recaudación	PC
3.1	Aperfeiçoamento do processo de planejamento, orçamento, programação e execução financeira e controle da dívida pública.	0	1	1	1	Gasto	PEM
3.2	Fortalecimento da Controladoria Geral do Estado.	0	1	1	1	Gasto	PC
1.1	Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico da SET (Secretaria de Estado da Tributação), consolidação de sistemas de apoio à gestão e desenvolvimento da cultura de gestão por resultado.	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC
1.2	Avaliação da estrutura organizacional e implantação de proposta de modernização da SET (Secretaria de Estado da Tributação).	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC
1.4	Reestruturação do Posto Fiscal Virtual, sede e URT's	0	24	57	1	Servicios a ciudadanos	PEM
1.5	Realização e participação em reuniões e seminários de integração nacional e internacional.	0	8	8	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.2	Aperfeiçoamento e ampliação para a rede de ensino municipal do programa de educação para a cidadania na área fiscal.	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.4	Reestruturação do Portal de relacionamento da SET (Secretaria de Estado da Tributação) na Internet.	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PEM
4.6	Implantação da sistemática de avaliação de desempenho de acordo com a nova política de cargos e salários.	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC
4.7	Fortalecimento da gestão e atualização dos instrumentos e ferramentas de operação de tecnologia de informação.	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PEM
4.1	Aperfeiçoamento dos procedimentos e sistemas de atendimento ao cidadão-contribuinte.	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PEM
4.5	Desenvolvimento de mapa de competências da SET (Secretaria de Estado da Tributação).	0	1	1	1	Servicios a ciudadanos	PC
Fuente – Convergencia							
Conclusión: Se clasifica el alcance de los productos del proyecto de Rio Grande do Norte excelente al alcanzar 100% de las metas de los 18 indicadores de productos.							

D. Presentación y justificación de los resultados de acuerdo con los productos (RN)

Cuadro A10.1.4 Indicadores de Resultados y Productos Asociados del Proyecto Rio Grande do Norte

PMR	Indicadores (Resultados)	P (EOP)	A (EOP)	Productos asociados	Objetivos Específicos
1.1	Arrecadação do ICMS (Considerando para 2012 a curva histórica e para projetar 2013 a 2015: 5% de inflação; 2% de	3,84	4,87	El resultado puede ser atribuido a través de las siguientes acciones de fortalecimiento: (i) El perfeccionamiento de la fiscalización de tránsito de mercancía; (ii) consolidación y ampliación de la base de conocimientos del sistema de informaciones gerenciales; y (iii) la sistematización de los	Recaudación

	crescimento do PIB em 2013 e 2% de 2013 a 2015; 1% de esforço fiscal)			protocolos de fiscalización. Esto contribuyó para el aumento de la recaudación del ICMS que alcanzó R\$4,87 mil millones, superando la meta planificada. Ver sección de contrafactual y bibliografía para más información. (2.1, 2.2 y 2.3)	
3.1	Valor de estoque de dívida ativa recuperado (Valor total dos processos de pequeno valor em cobrança = R\$ 47 milhões).	1,4	3,2	El resultado puede ser atribuido a acciones de perfeccionamiento de la sistemática de control de la deuda activa y de la cobranza judicial, las cuales posibilitaron aumentar el valor recuperado de la deuda activa, alcanzando R\$3,2 millones y superando la meta estipulada de R\$1,4 millones. (2.4)	Recaudación
4.1	Tempo médio de dias para análise de processos	15	3	El resultado está asociado con el perfeccionamiento del proceso de planificación, presupuesto, programación y ejecución financiera y control de la deuda pública, así como al fortalecimiento de la Contraloría General del Estado, los cuales contribuyeron para que el tiempo medio de análisis de los procesos contables se reduzca a 3 días, superando la meta establecida que era de 15 días. (3.1) (3.2)	Gasto
5.1	Número de Contratos da dívida pública controlados pelo sistema informatizado	300	0	El resultado no fue alcanzado debido a que, a pesar de que se han realizado capacitaciones para el perfeccionamiento del proceso de planificación, presupuesto, programación y ejecución financiera y control de la deuda pública, la meta no puede alcanzarse en el plazo de ejecución del Proyecto.	Gasto
7.1	Número de acessos únicos realizados por mês	150.000	305.000	El resultado pudo ser alcanzado con la reestructuración del Portal de la SET en Internet, con interface más amigable, información más atractiva y tiempos de respuesta compatibles. Fueron implementados 12 nuevos tipos de servicios con certificación digital. Esto promovió un aumento del número de accesos realizados, alcanzando 305.000 accesos y superando la meta acordada de 150.000 accesos. (4.5)	Servicios a ciudadanos
2.1	Número de novas ferramentas de gestão.	4	5	El resultado está directamente asociado a la realización y participación en reuniones y seminarios de integración nacional e internacional, las cuales fueron determinantes para la incorporación de 5 nuevas herramientas de gestión (idea, pase fiscal, portal fiscal, IG, y punto electrónico), superando la meta acordada de 4 herramientas. (1,5)	Servicios a ciudadanos
2.2	Número de novas tecnologias fiscais incorporadas	3	3	El resultado está directamente asociado a la realización y participación en reuniones y seminarios de integración nacional e internacional, las cuales fueron determinantes para la incorporación de 3 nuevas tecnologías fiscales (Posto Fiscal Virtual, Automatización da Pauta Fiscal y Cobranza do frete basada no CT-e) (1,5)	Servicios a ciudadanos
6.1	Monitoramento da satisfação do atendimento presencial e eletrônico implantado	1	0	El resultado no puede ser medido	Servicios a ciudadanos
8.1	Número de gestores capacitados na metodologia e ferramentas para avaliação de desempenho	90	90	El resultado está directamente asociado a la capacitación de 90 gestores. Esto se dio por medio de la implantación de la sistemática de evaluación de desempeño de acuerdo con la nueva política de cargos y salarios. Fueron capacitados 90 gestores alcanzando la meta prevista. (4.6)	Servicios a ciudadanos
Fuente – Convergencia					

Anexo VI - Análisis Contrafactual

Grupo 1 – inicio de ejecución en 2009/2010 – Promedio de los años 2012 – 2017 (6años)

ANOS	MG (2010)	RJ (2010)	MS (2010)	PI (2010)	PA (2009)	CE(2009)	SP (2010)
2009	22,002,958,233.35	20,613,816,569.23	4,027,801,220.68	1,576,183,476.40	4,420,619,970.22	5,026,590,617.06	76,513,317,181.50
2010	26,272,150,160.49	24,366,686,049.25	4,397,739,163.40	1,907,011,902.56	5,034,491,902.50	6,036,659,753.14	89,517,090,801.81
2011	28,795,435,903.50	27,314,528,823.98	5,160,488,026.13	1,571,103,668.93	5,552,991,731.44	6,680,494,583.42	98,390,265,143.25
2012	31,564,188,733.19	29,206,467,362.82	5,529,714,843.93	2,376,413,736.45	6,668,777,536.44	7,527,027,427.64	105,288,966,584.62
2013	35,244,662,007.75	33,483,292,024.99	6,239,509,704.74	2,658,793,241.37	7,684,241,280.01	8,565,578,586.25	112,702,386,732.09
2014	37,476,086,457.63	34,498,480,917.88	6,829,988,084.03	2,934,428,090.42	8,797,947,190.39	9,350,981,088.13	117,143,202,767.53
2015	37,150,585,535.63	35,006,981,178.93	6,994,288,750.04	3,196,176,068.05	9,555,511,392.92	9,746,022,528.60	121,002,867,969.90
2016	41,059,394,351.66	35,194,455,016.40	7,190,630,257.63	3,406,923,557.52	9,936,514,147.04	10,341,955,635.43	121,118,850,317.42
2017	45,223,883,114.70	36,788,330,444.77	7,687,504,915.16	3,781,896,453.37	10,115,674,599.93	11,193,454,804.07	126,783,019,233.90
% 2016 -2012	7.21	4.33	6.50	9.86	8.61	8.12	3.40
Promedio	6.86						

Fuente: Secretaría del Tesoro Nacional (STN)

Grupo 2 – inicio de ejecución en 2011 – Promedio de los años 2013 – 2017 (5años)

ANOS	MA (2011)	PE (2011)	ES (2011)	SC (2011)	RS (2011)
2009	2,494,169,512.70	6,710,356,371.59	6,398,030,496.25	8,358,942,624.91	14,733,239,412.37
2010	2,928,159,801.49	8,287,878,764.38	7,122,150,264.49	10,169,036,927.65	17,283,264,553.73
2011	3,390,489,165.09	9,726,708,565.37	8,409,372,121.51	11,665,556,229.18	19,040,822,379.26
2012	3,832,235,794.22	10,468,337,033.98	9,060,724,561.53	12,630,020,427.27	20,730,510,844.61
2013	4,345,797,509.03	11,543,355,297.32	8,605,920,353.96	13,939,666,072.14	23,497,323,275.69
2014	4,679,356,894.16	12,499,753,998.85	8,706,066,835.32	15,613,244,703.74	25,224,531,053.64
2015	4,967,626,554.00	12,684,986,600.46	9,009,854,100.32	15,925,588,326.77	26,167,838,399.44
2016	5,936,094,329.99	13,367,185,758.81	9,365,743,337.28	17,433,940,260.20	29,605,777,408.07
2017	6,265,579,884.41	14,154,465,010.70	9,045,423,297.76	19,071,176,579.85	31,213,973,645.76
% 2016 -2013	8.84	4.52	1.02	7.36	6.57
Promedio	5.66				

Fuente: Secretaría del Tesoro Nacional (STN)

Grupo 3 - inicio de ejecución en 2012 – Promedio de los años 2014 – 2017 (4años)

ANOS	PB (2012)	RO (2012)	TO (2012)
2009	2,144,615,315.72	1,783,706,828.11	919,564,636.79
2010	2,579,157,207.98	2,163,250,521.35	1,093,249,865.28
2011	2,876,772,868.43	2,485,153,796.65	1,275,497,404.35
2012	3,317,868,484.94	2,613,123,715.85	1,464,853,977.15
2013	3,853,739,764.76	2,669,575,227.83	1,660,021,503.62
2014	4,350,340,931.31	2,992,856,239.91	1,881,701,435.15
2015	4,461,474,439.66	3,147,280,165.95	2,032,908,997.64
2016	4,713,985,735.59	3,133,540,198.08	2,323,804,742.08
2017	5,067,823,466.14	3,283,719,481.74	2,499,709,413.15
% 2016-2014	4.12	2.43	8.21
Promedio	4.92		

Fuente: Secretaría del Tesoro Nacional (STN)

Grupo 4 – inicio de ejecución en 2013 – Promedio de los años 2015 – 2017 (3años)

ANOS	AL (2013)	BA (2013)	GO (2013)	MT (2013)	SE (2013)	RN (2013)
2009	1,704,748,574.09	9,352,063,311.63	6,560,910,751.38	4,277,910,432.66	1,462,215,514.31	2,416,092,528.63
2010	2,042,137,826.09	11,153,956,604.51	7,810,077,691.88	4,513,686,634.21	1,800,716,011.80	2,842,403,693.76
2011	2,277,306,703.11	12,161,097,126.89	9,112,252,878.51	5,160,488,026.13	2,007,912,268.21	3,175,605,666.05
2012	2,460,189,827.43	13,495,293,484.46	10,628,238,012.65	6,785,383,377.71	2,236,547,375.78	3,595,708,595.88
2013	2,745,420,477.04	15,682,057,758.24	11,828,015,179.66	7,578,054,569.89	2,500,900,371.50	3,936,626,409.92
2014	2,937,753,400.00	17,346,801,328.77	12,961,158,620.82	8,525,195,502.58	2,677,869,322.91	4,284,414,023.71
2015	3,138,965,621.97	18,317,776,172.57	13,508,269,435.46	7,266,551,802.36	2,861,196,810.58	4,526,277,789.57
2016	3,701,813,464.05	19,223,225,099.81	14,007,919,459.25	7,400,983,010.70	2,907,736,663.67	4,912,803,891.76
2017	3,852,121,016.47	20,752,302,137.21	14,267,065,969.25	7,539,560,847.09	3,140,867,302.31	5,180,800,852.40
% 2016-2015	7.57	4.43	1.87	1.25	3.26	4.82
Promedio	3.87					

Fuente: Secretaría del Tesoro Nacional (STN)

Anexo VII - Bibliografía

Bibliografía asociada a la atribución de resultados

- [Allingham, M. G, and Sandmo, A. \(1972\), Income Tax Evasion: A Theoretical Analysis, Journal of Public Economics, 1:323, 338.](#)
- [Alm, J., Cherry, T., Jones, M., & McKee, M. \(2010\). Taxpayer information assistance services and tax compliance behavior. Journal of Economic Psychology, 31\(4\), 577-586.](#)
- Bandiera, Oriana, Renata Lemos, Andrea Prat and Raffaella Sadun. 2016. "Managing the Family Firm: Evidence from CEOs at Work." Unpublished.
- [Bandiera, Oriana, Andrea Prat and Tommaso Valletti. 2009. Active and passive waste in government spending: Evidence from a policy experiment. American Economic Review 99 \(4\): 1278-1308.](#)
- [Banerjee, Ritwik, Tushi Baul, and Tanya Rosenblat. 2017. E-governance, Accountability, and Leakage in Public Programs: Experimental Evidence from a Financial Management Reform in India.](#)
- Barreix y Zambrano. Editores. Factura Electrónica en América Latina. BID y CIAT.
- [Becker, Gary S. 1968. "Crime and Punishment: An Economic Approach." Journal of Political Economy 1968 76:2, 169-217](#)
- Bender, Stefan, Nicholas Bloom, David Card, John Van Reenen, and Stefanie Wolter Management Practices, 2018. "Workforce Selection, and Productivity." Journal of Labor Economics 2018 36:S1, S371-S409
- Bertrand, Marianne, and Antoinette Schoar. 2003. "Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies." Quarterly Journal of Economics 118 (4): 1169–1208.
[Bérgolo, M., Ceni, R., and Sauval, M. 2018. "Factura electrónica y cumplimiento tributario. Evidencia a partir de un enfoque cuasi-experimental. "Documento para Discusión No. IDB-DP-561, Banco Interamericano de Desarrollo.](#)
- [Carballo, J., Graziano, A., Schaur, G., & Volpe Martincus, C. \(2016\). Endogenous Border Times \(No. 7685\). Inter-American Development Bank.](#)
- [Dos Santos, P. F., de Mendonça, H. L. A., Cassuce, F., & Rodrigues, C. \(2015\). O impacto do programa Nota Fiscal Paulista na expansão das receitas tributárias do Estado. Revista Espacios| Vol. 36 \(N.º 17\).](#)
- [Díaz Yubero, F. Pecho, M., Barreix A., Cremades, L., Vásquez, O. y Velaos, F. Statu of the Tax Administración in Latin AmericaAmérica: 2006-2010. Inter-American Development Bank \(2013\).](#)
- [Dhaliwa, Iqbal I, and Rema Hanna. 2017. "The devil is in the details: The successes and limitations of bureaucratic reform in India. " Journal of Development Economics, Volume 124, 2017, Pages 1-21.](#)
- [Eissa, Nada, Zeitlin, Andrew, Karpe, Saahil and Murray, Sally \(2014\). Incidence and Impact of Electronic Billing Machines for VAT in Rwanda, Report submitted by the International Growth Centre, November 2014,](#)
- [Fernandez da Silva, A., Pinto Passos, G. R, Gallo, M. F. and Severino Peters, M. R. 2013. " SPEC – Public Digital Bokkeeping System: Infuence in the Economic/Financial Results Declared by Companies." Review of Business Management \(15\) 48 p 445-461.](#)

- Instituto de Estudios Fiscales – Madrid (2017). Los Sistemas Tributarios en América Latina.
- Kenneth E. Fernandez. 2009. Evaluating School Improvement Plans and their Affect on Academic Performance. Volume: 25 issue: 2, page(s): 338-367 <https://doi.org/10.1177/0895904809351693>
- [Lewis-Faupel, Sean, Yusuf Neggers, Benjamin A. Olken, and Rohini Pande. 2016. "Can Electronic Procurement Improve Infrastructure Provision? Evidence from Public Works in India and Indonesia." American Economic Journal: Economic Policy, 8\(3\): 258-83.](#)
- [Pomeranz, D. \(2015\), "No Taxation without Information: Deterrence and Self-Enforcement in the Value Added Tax," American Economic Review, 105\(8\): 2539–2569.](#)
- Ribeiro, Antonia de Almeida (2016). O Impacto da Nota Fiscal Eletrônica sobre a Arrecadação do ICMS dos Estados Brasileiros: uma análise com dados em painel para o período 1995 a 2011.
- [Urquía Grande, E., Pérez Estébanez, R., & Muñoz Colomina, C. 2011. "The impact of Accounting Information Systems \(AIS\) on performance measures: empirical evidence in Spanish SMEs." The International Journal of Digital Accounting Research Vol. 11 pp. 25-43.](#)

Bibliografía sobre la relación costo / recaudación de las administraciones tributarias

1. [ISORA \(2018\)](#) - Las Administraciones Tributarias: Recaudación, Costes y Personal Evidencia para los Países de CIAT.
2. [OECD 2017](#) - Tax Administration. Comparative information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies.

Bibliografía sobre los beneficios de la Factura Electrónica.

1. [OECD 2017](#) - Technology Tools to Tackle Tax Evasion and Tax Fraud.
2. [\(Peter Felipe dos SANTOS 1; Hugo Leonardo Alves de MENDONÇA 2; Francisco CASSUCE 3; Cristiana RODRIGUES 4\) - 2015. O Impacto do Programa Nota Fiscal Paulista na Expansão das Receitas Tributárias do Estado.](#)
3. [Federal Reserve Bank of Minneapolis 2016](#) - US Adoption of Electronic Invoicing Challenges and Opportunities.
4. [Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México 2016.](#) Impacto en la Evasión por la Introducción de la Factura Electrónica".
5. [Universidad de Vera Cruz, México 2016](#) - Tecnología de Información: Impacto de la Factura electrónica.
6. [Sérgio Roberto da Silva \(FGV\), Ludivia Hernandez Aros \(Universidad Cooperativa de Colombia\), Márcia Welita da Silva y Marcelo Rabelo Henrique \(UN. Nove de Julho SP\) -2016. Un Análisis del Modelo Operativo y el Rol Fiscal de La Factura Electrónica en Brasil.](#)
7. [Revista de Contabilidade e Organizações 2016](#) - Nota fiscal de serviços eletrônica: uma análise dos impactos na arrecadação em municípios brasileiros.
8. McKinsey (2014). Eliminando barreiras para o crescimento econômico. Uma atualização com foco no varejo.
9. [Diego Tarallo 2013.](#) Desarrollo de la Factura Electrónica y Portal Tributario para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de Chile.

10. [John B. Hill 2015](#). (Officer at Treasury's Bureau of the Fiscal Service). Electronic Invoicing: Why It Matters.
11. [European Union \(EU\) 2016](#) - The adoption of e-invoicing in public procurement.

Anexo VIII - Análisis económico por estado.

Supuesto común a las 7 evaluaciones. A partir de la mejora de la administración tributaria, con la implementación del SPED, así como del fortalecimiento de la gestión de los gastos públicos, con mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos, se genera un beneficio económico con el aumento de la productividad del órgano rector de la gestión fiscal (Secretaría de Hacienda), medido a través de la relación entre el costo para recaudar / la recaudación realizada. Se espera incrementar la recaudación, y al mismo tiempo disminuir/mantener el costo para recaudar. La evaluación mide el comportamiento de la evolución de este indicador en el periodo de 2010 a 2016.

1. Proyecto de Minas Gerais

De acuerdo con la tabla a continuación:

- a. Recaudación del ICMS en BR\$ - es el total anual recaudado proveniente del Impuesto sobre el consumo de bienes y servicios transaccionados en el estado. En el año 2010 fue de BR\$31.500.000.000.
- b. Costo de la Secretaria de Hacienda en BR\$ - es el costo total de todas las transacciones y actividades llevadas a cabo por la entidad (Presupuesto anual). En el año 2010 fue de BR\$609.500.000.
- c. % efectivo para recaudar – es la relación entre el costo de la secretaria / sobre la recaudación del ICMS. En el año 2010 fue de 1,93%.
- d. % de mejora (con relación a 2010) – es la diferencia entre el % efectivo para recaudar del año 2010 - % efectivo para recaudar de los años subsecuentes. En 2012 fue de 0,05%.
- e. % atribución al Proyecto (50%) – De forma conservadora se atribuye que solamente un 50% fue resultado del proyecto. En 2012 fue de 0.03. Esta atribución conservadora se debe a que existen algunas variables que podrían tener influenciado en este resultado, en la cual se destaca el crecimiento económico. Por lo tanto, atribuir 50% a los resultados del proyecto genera espacio suficiente para compensar el factor error de atribución de forma confortable.
- f. Beneficio Generado en BR\$ - Es la multiplicación entre el % de mejora * la recaudación del año. En 2012 fue de BR\$9.700.000.
- g. Tasa de Cambio US\$, obtenida de la WEB del Banco Central de Brasil.
- h. Beneficio Generado en US\$ - es la multiplicación de la tasa de cambio por el beneficio generado en el año. En 2012 fue de US\$4.700.000.

Cuadro A12.1 Análisis Económica Ex-Post - Proyecto del Estado de Minas Gerais							
Tasa Interna de Retorno de 12%							
Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	1	2	3	4	5	6	7
Beneficios							
1. Recaudación del ICMS en BR\$	31.511.460.133	34.804.521.751	38.646.593.003	43.229.499.245	46.147.956.638	47.117.138.668	52.023.706.749
2. Costo de la SEFAZ en BR\$	609.551.923	739.302.546	801.333.714	845.062.516	889.440.461	917.404.430	863.415.827
3. % efectividad para Recaudar (2/1)	1,93	2,12	2,07	1,95	1,93	1,95	1,66
4. % de mejora (en relación a 2010)	0,00	0,00	0,05	0,17	0,20	0,18	0,46
5. % atribución al Proyecto	0,00	0,00	0,03	0,08	0,10	0,09	0,23
6. Beneficio Generado en BR\$ (5*1)	0	0	9.790.221	36.599.873	45.407.203	41.718.690	120.824.586
7. Tasa de Cambio US\$	1,68	1,87	2,05	2,36	2,71	3,88	3,25
8. Beneficio Generado en US\$ (7*6)	0	0	4.775.718	15.508.421	16.755.425	10.752.240	37.176.796
Costos Económicos en US\$							
9. Desembolsos	20.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000			
Cálculo del retorno en US\$							
10. Valor Corriente (8-9)	-20.000.000	-8.000.000	-3.224.282	7.508.421	16.755.425	10.752.240	37.176.796
11. Valor Presente	-17.857.143	-6.377.551	-2.294.981	4.771.737	9.507.478	5.447.419	16.816.894
12. Valor Presente Neto (VPN)	-15.943.878	-5.694.242	-7.523.786	-4.127.358	1.914.816	5.005.828	13.525.790
13. Tasa de Interna de Retorno (TIR)	0%	0%	0%	-45%	-8%	3%	20%

Fuente: Balance anual de la Secretaría de Hacienda, extraído del Portal de Transparencia

- i. Desembolsos – Los valores de los desembolsos fueron extraídos del sistema convergencia del Banco. En 2010 fue de US\$20.000.000.
- j. Valor Corriente – Es la diferencia entre los beneficios y los costos. En 2010 fue de -US\$20.000.000.
- k. Valor Presente – Se aplicó la formula del Excel =PV (12%, año, 0, valor corriente). En 2010 fue de -US\$17.800.000. (12% es la tasa de descuento)
- l. Valor Presente Neto (VPN) – Se aplicó la formula del Excel =NPV (12%, valores presentes de un periodo). En 2010 fue de -US\$15.900.000, en 2016 fue de US\$13.500.000.
- m. Tasa Interna de Retorno (TIR) – Se aplicó la formula del Excel = IRR (valores corrientes en un periodo, 12%). En 2013 fue de -45%, en 2016 fue de 20%.

Conclusión. Se clasifica como excelente el beneficio económico generado por el proyecto del estado de Minas Gerais. A partir de la implementación de diversas actividades, entre las cuales se destaca el SPED, se llevó a cabo una evaluación económica ex-post utilizando una tasa de descuento de 12%, en la cual al final de 6 años (2016) se generó un Valor Presente Neto de US\$13.525.790 con una Tasa Interna de Retorno de 20%.

2. Proyecto de Rio de Janeiro.

De acuerdo con la tabla a continuación:

Cuadro A12.2 Análisis Económica Ex-Post - Proyecto del Estado de Rio de Janeiro							
Tasa Interna de Retorno de 12%							
Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	1	2	3	4	5	6	7
Beneficios							
1. Recaudación del ICMS en BR\$	29.086.555.000	32.555.745.000	35.141.715.000	35.685.855.000	37.403.180.000	29.071.688.000	30.547.831.000
2. Costo de la SEFAZ en BR\$	432.046.718	410.573.316	470.271.642	513.263.264	572.019.530	624.792.485	661.602.504
3. % efectividad para Recaudar (2/1)	1,49	1,26	1,34	1,44	1,53	2,15	2,17
4. % de mejora (en relación a 2010)	0,00	0,22	0,15	0,05	-0,04	-0,66	-0,68
5. % atribución al Proyecto	0,00	0,11	0,07	0,02	-0,02	-0,33	-0,34
6. Beneficio Generado en BR\$ (5*1)	0	36.502.079	25.858.694	8.404.164	-8.219.543	-96.483.299	-103.925.121
7. Tasa de Cambio US\$	1,68	1,87	2,05	2,36	2,71	3,88	3,25
8. Beneficio Generado en US\$ (7*6)	0	19.519.828	12.613.997	3.561.086	-3.033.042	-24.866.830	-31.976.960
Costos Económicos en US\$							
9. Desembolsos	5.084.414	3.558.925	1.789.662	1.132.902	2.118.527	4.560.093	4.056.414
Cálculo del retorno en US\$							
10. Valor Corriente (8-9)	-5.084.414	15.960.903	10.824.335	2.428.184	-5.151.569	-29.426.923	-36.033.374
11. Valor Presente	-4.539.655	12.723.934	7.704.548	1.543.155	-2.923.138	-14.908.595	-16.299.669
12. Valor Presente Neto (VPN)	-4.053.264	11.360.656	17.502.674	18.601.061	16.743.354	8.283.817	25.898
13. Tasa de Interna de Retorno (TIR)	0%	214%	271%	274%	273%	13%	36%

Fuente: Balance anual de la Secretaria de Hacienda, extraído del Portal de Transparencia

Conclusión. Se clasifica como excelente el beneficio económico generado por el proyecto del estado de Rio de Janeiro. A partir de la implementación de diversas actividades, entre las cuales se destaca el SPED, se llevó a cabo una evaluación económica ex-post utilizando una tasa de descuento de 12%, en la cual al final de 6 años (2016) se generó un Valor Presente Neto de US\$25.898 con una Tasa Interna de Retorno de 36%.

3. Proyecto de Mato Grosso do Sul.

De acuerdo con la tabla a continuación:

Cuadro A12.3 Análisis Económica Ex-Post - Proyecto del Estado de Mato Grosso do Sul							
Tasa Interna de Retorno de 12%							
Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	1	2	3	4	5	6	7
Beneficios							
1. Recaudación del ICMS en BR\$	5.067.531.055	5.915.571.259	6.385.737.004	7.163.028.109	7.971.388.016	7.172.784.631	8.791.001.393
2. Costo de la SEFAZ en BR\$	402.738.599	498.936.730	501.030.388	563.439.406	630.730.949	712.278.113	664.818.909
3. % efectividad para Recaudar (2/1)	7,95	8,43	7,85	7,87	7,91	9,93	7,56
4. % de mejora (en relación a 2010)	0,00	-0,49	0,59	0,57	0,52	-1,50	0,87
5. % atribución al Proyecto	0,00	-0,24	0,29	0,28	0,26	-0,75	0,44
6. Beneficio Generado en BR\$ (5*1)	0	-14.400.355	18.780.753	20.355.757	20.799.715	-53.652.150	38.320.040
7. Tasa de Cambio US\$	1,68	1,87	2,05	2,36	2,71	3,88	3,25
8. Beneficio Generado en US\$ (7*6)	0	-7.700.725	9.161.343	8.625.321	7.675.172	-13.827.874	11.790.782
Costos Económicos en US\$							
9. Desembolsos	1.333.000	600.000	1.643.004	4.909.832	1.977.206	682.649	2.187.309
Cálculo del retorno en US\$							
10. Valor Corriente (8-9)	-1.333.000	-8.300.725	7.518.339	3.715.489	5.697.966	-14.510.523	9.603.473
11. Valor Presente	-1.190.179	-6.617.287	5.351.405	2.361.260	3.233.179	-7.351.482	4.344.123
12. Valor Presente Neto (VPN)	-1.062.659	-5.908.292	-1.642.184	38.514	2.093.258	-2.078.171	122.697
13. Tasa de Interna de Retorno (TIR)	0%	0%	-20%	11%	34%	0%	13%

Fuente: Balance anual de la Secretaria de Hacienda, extraído del Portal de Transparencia

Conclusión. Se clasifica como excelente el beneficio económico generado por el proyecto del estado de Mato Grosso do Sul. A partir de la implementación de diversas actividades, entre las cuales se destaca el SPED, se llevó a cabo una evaluación económica ex-post utilizando una tasa de descuento de 12%, en la cual al final de 6 años (2016) se generó un Valor Presente Neto de US\$122.697.000 con una Tasa Interna de Retorno de 13%.

4. Proyecto de Piauí.

De acuerdo con la tabla a continuación:

Cuadro A12.4 Análisis Económica Ex-Post - Proyecto del Estado de Piauí							
Tasa Interna de Retorno de 12%							
Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	1	2	3	4	5	6	7
Beneficios							
1. Recaudación del ICMS en BR\$	2.037.474.334	2.281.675.962	2.644.828.220	2.968.117.671	3.290.240.335	3.581.843.850	3.863.450.280
2. Costo de la SEFAZ en BR\$	188.237.742	214.520.196	200.430.662	220.946.470	220.953.356	221.461.213	240.103.967
3. % efectividad para Recaudar (2/1)	9,24	9,40	7,58	7,44	6,72	6,18	6,21
4. % de mejora (en relación a 2010)	0,00	-0,16	1,66	1,79	2,52	3,06	3,02
5. % atribución al Proyecto	0,00	-0,04	0,42	0,45	0,63	0,76	0,76
6. Beneficio Generado en BR\$ (5*1)	0	-930.302	10.979.790	13.317.837	20.756.166	27.364.352	29.207.912
7. Tasa de Cambio US\$	1,68	1,87	2,05	2,36	2,71	3,88	3,25
8. Beneficio Generado en US\$ (7*6)	0	-497.488	5.355.995	5.643.151	7.659.102	7.052.668	8.987.050
Costos Económicos en US\$							
9. Desembolsos	2.647.000	1.430.000	2.778.394	2.470.000	5.044.805	1.885.439	2.495.362
Cálculo del retorno en US\$							
10. Valor Corriente (8-9)	-2.647.000	-1.927.488	2.577.601	3.173.151	2.614.297	5.167.229	6.491.688
11. Valor Presente	-2.363.393	-1.536.581	1.834.685	2.016.595	1.483.422	2.617.879	2.936.510
12. Valor Presente Neto (VPN)	-2.110.172	-1.371.948	90.652	1.526.025	2.468.767	3.954.221	5.441.949
13. Tasa de Interna de Retorno (TIR)	0%	0%	-31%	11%	27%	41%	49%

Fuente: Balance anual de la Secretaría de Hacienda, extraído del Portal de Transparencia

Conclusión. Se clasifica como excelente el beneficio económico generado por el proyecto del estado de Piauí. A partir de la implementación de diversas actividades, entre las cuales se destaca el SPED, se llevó a cabo una evaluación económica ex-post utilizando una tasa de descuento de 12%, en la cual al final de 6 años (2016) se generó un Valor Presente Neto de US\$5.441.949 con una Tasa Interna de Retorno de 49%.

5. Proyecto de Maranhão.

De acuerdo con la tabla a continuación:

Cuadro A12.5 Análisis Económica Ex-Post - Proyecto del Estado de Maranhão							
Tasa Interna de Retorno de 12%							
Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	1	2	3	4	5	6	7
Beneficios							
1. Recaudación del ICMS en BR\$	3469312808	4016388302	4.539.284.542	5.186.648.732	5.640.212.451	6.072.184.963	7.102.161.882
2. Costo de la SEFAZ en BR\$	143210676	171996935	176.584.872	187.802.301	222.020.688	238.506.489	243.434.887
3. % efectividad para Recaudar (2/1)	4,13	4,28	3,89	3,62	3,94	3,93	3,43
4. % de mejora (en relación a 2010)	0,00	0,00	0,39	0,66	0,35	0,35	0,85
5. % atribución al Proyecto	0,00	0,00	0,20	0,33	0,17	0,18	0,43
6. Beneficio Generado en BR\$ (5*1)	0	0	8.902.229	17.154.805	9.757.269	10.763.716	30.353.271
7. Tasa de Cambio US\$	1,68	1,87	2,05	2,36	2,71	3,88	3,25
8. Beneficio Generado en US\$ (7*6)	0	0	4.342.551	7.268.985	3.600.468	2.774.154	9.339.468
Costos Económicos en US\$							
9. Desembolsos		3.825.000	4.889.617	1.744.591	3.402.704	730.372	3.772.716
Cálculo del retorno en US\$							
10. Valor Corriente (8-9)	0	-3.825.000	-547.066	5.524.394	197.764	2.043.782	5.566.752
11. Valor Presente	0	-3.049.267	-389.391	3.510.852	112.217	1.035.443	2.518.116
12. Valor Presente Neto (VPN)	0	-2.722.559	-3.032.980	-534.024	-462.708	124.830	1.400.586
13. Tasa de Interna de Retorno (TIR)	0%	0%	0%	13%	15%	28%	43%

Fuente: Balance anual de la Secretaría de Hacienda, extraído del Portal de Transparencia

Conclusión. Se clasifica como excelente el beneficio económico generado por el proyecto del estado de Maranhão. A partir de la implementación de diversas actividades, entre las cuales se destaca el SPED, se llevó a cabo una evaluación económica ex-post utilizando una tasa de descuento de 12%, en la cual al final de 6 años (2016) se generó un Valor Presente Neto de US\$1.400.586 con una Tasa Interna de Retorno de 43%.

6. Proyecto de Pernambuco.

De acuerdo con la tabla a continuación:

Cuadro A12.6 Análisis Económica Ex-Post - Proyecto del Estado de Pernambuco							
Tasa Interna de Retorno de 12%							
Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	1	2	3	4	5	6	7
Beneficios							
1. Recaudación del ICMS en BR\$	9.528.753.384	11.157.926.520	12.140.927.388	13.442.144.060	14.621.954.155	15.020.076.304	16.270.669.269
2. Costo de la SEFAZ en BR\$	432.416.321	499.389.810	564.055.192	571.416.315	634.242.550	648.307.132	636.046.221
3. % efectividad para Recaudar (2/1)	4,54	4,48	4,65	4,25	4,34	4,32	3,91
4. % de mejora (en relación a 2010)	0,00	0,06	-0,11	0,29	0,20	0,22	0,63
5. % atribución al Proyecto	0,00	0,03	-0,05	0,14	0,13	0,11	0,31
6. Beneficio Generado en BR\$ (5*1)	0	3.479.321	-6.549.003	19.295.144	19.536.013	16.653.142	51.159.649
7. Tasa de Cambio US\$	1,68	1,87	2,05	2,36	2,71	3,88	3,25
8. Beneficio Generado en US\$ (7*6)	0	1.860.600	-3.194.635	8.175.908	7.208.861	4.292.047	15.741.431
Costos Económicos en US\$							
9. Desembolsos	3.336.500	750.000	1.325.792	2.642.942	4.045.013	4.128.261	2.107.993
Cálculo del retorno en US\$							
10. Valor Corriente (8-9)	-3.336.500	1.110.600	-4.520.427	5.532.966	3.163.848	163.786	13.633.438
11. Valor Presente	-2.979.018	885.363	-3.217.551	3.516.300	1.795.252	82.979	6.167.075
12. Valor Presente Neto (VPN)	-2.659.837	790.503	-1.774.509	728.324	1.869.239	1.916.324	5.040.756
13. Tasa de Interna de Retorno (TIR)	0%	-67%	0%	-11%	12%	13%	39%

Fuente: Balance anual de la Secretaría de Hacienda, extraído del Portal de Transparencia

Conclusión. Se clasifica como excelente el beneficio económico generado por el proyecto del estado de Pernambuco. A partir de la implementación de diversas actividades, entre las cuales se destaca el SPED, se llevó a cabo una evaluación económica ex-post utilizando una tasa de descuento de 12%, en la cual al final de 6 años (2016) se generó un Valor Presente Neto de US\$5.040.756 con una Tasa Interna de Retorno de 39%.

7. Proyecto de Rio Grande do Norte.

De acuerdo con la tabla a continuación:

Cuadro A12.7 Análisis Económica Ex-Post - Proyecto del Estado de Rio Grande do Norte							
Tasa Interna de Retorno de 12%							
Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	1	2	3	4	5	6	7
Beneficios							
1. Recaudación del ICMS en BR\$	3,432,401,454	3,883,992,158	4,454,961,636	4,933,017,324	5,347,836,973	5,600,576,368	5,992,984,654
2. Costo de la SEFAZ en BR\$	168,076,963	191,182,298	192,087,456	215,107,489	217,701,273	227,325,653	227,547,172
3. % efectividad para Recaudar (2/1)	4.90	4.92	4.31	4.36	4.07	4.06	3.80
4. % de mejora (en relación a 2010)	0.00	-0.03	0.59	0.54	0.83	0.84	1.10
5. % atribución al Proyecto	0.00	0.00	0.10	0.09	0.14	0.14	0.18
6. Beneficio Generado en BR\$ (5*1)	0	-165,326	4,343,663	4,408,542	7,361,708	7,820,325	10,985,963
7. Tasa de Cambio US\$	1.68	1.87	2.05	2.36	2.71	3.88	3.25
8. Beneficio Generado en US\$ (7*6)	0	-88,410	2,118,860	1,868,026	2,716,498	2,015,548	3,380,296
Costos Económicos en US\$							
9. Desembolsos		2,000,000	36,300	1,642,382	2,854,500	1,500,186	857,709
Cálculo del retorno en US\$							
10. Valor Corriente (8-9)	0	-2,088,410	2,082,560	225,644	-138,002	515,362	2,522,588
11. Valor Presente	0	-1,664,867	1,482,325	143,401	-78,306	261,098	1,141,091
12. Valor Presente Neto (VPN)	0	-1,486,489	-304,788	-202,718	-252,483	-104,329	473,783
13. Tasa de Interna de Retorno (TIR)	0%	0%	0%	10%	4%	19%	42%

Fuente: Balance anual de la Secretaría de Hacienda, extraído del Portal de Transparencia

Conclusión. Se clasifica como excelente el beneficio económico generado por el proyecto del estado de Rio Grande del Norte. A partir de la implementación de diversas actividades, entre las cuales se destaca el SPED, se llevó a cabo una evaluación económica ex-post utilizando una tasa de descuento de 12%, en la cual al final de 6 años (2016) se generó un Valor Presente Neto de US\$473,783 con una Tasa Interna de Retorno de 42%.

Clasificación de la Eficiencia (Peso 20%)			
Estado	Clasificación	Justificación	Puntaje ⁴⁹
Minas Gerais	Excelente	Se clasifica como excelente el beneficio económico generado por el proyecto del estado de Minas Gerais. A partir de la implementación de diversas actividades, entre las cuales se destaca el SPED, se llevó a cabo una evaluación económica ex-post utilizando una tasa de descuento de 12%, en la cual al final de 6 años (2016) se generó un Valor Presente Neto de US\$13,2 millones con una Tasa Interna de Retorno de 20%.	4
Rio de Janeiro	Excelente	Se clasifica como excelente el beneficio económico generado por el proyecto del estado de Rio de Janeiro. A partir de la implementación de diversas actividades, entre las cuales se destaca el SPED, se llevó a cabo una evaluación económica ex-post utilizando una tasa de descuento de 12%, en la cual al final de 6 años (2016) se generó un Valor Presente Neto de US\$25,898 con una Tasa Interna de Retorno de 36%.	4
Mato Grosso do Sul	Excelente	Se clasifica como excelente el beneficio económico generado por el proyecto del estado de Mato Grosso do Sul. A partir de la	4

⁴⁹ El peso se calcula en relación con los 4 puntos máximos que vale excelente (100%).

Clasificación de la Eficiencia (Peso 20%)			
Estado	Clasificación	Justificación	Puntaje⁴⁹
		implementación de diversas actividades, entre las cuales se destaca el SPED, se llevó a cabo una evaluación económica ex-post utilizando una tasa de descuento de 12%, en la cual al final de 6 años (2016) se generó un Valor Presente Neto de US\$122,697 con una Tasa Interna de Retorno de 13%.	
Piauí	Excelente	Se clasifica como excelente el beneficio económico generado por el proyecto del estado de Piauí. A partir de la implementación de diversas actividades, entre las cuales se destaca el SPED, se llevó a cabo una evaluación económica ex-post utilizando una tasa de descuento de 12%, en la cual al final de 6 años (2016) se generó un Valor Presente Neto de US\$5,4 millones con una Tasa Interna de Retorno de 149%.	4
Maranhão	Excelente	Se clasifica como excelente el beneficio económico generado por el proyecto del estado de Maranhão. A partir de la implementación de diversas actividades, entre las cuales se destaca el SPED, se llevó a cabo una evaluación económica ex-post utilizando una tasa de descuento de 12%, en la cual al final de 6 años (2016) se generó un Valor Presente Neto de US\$1,4 con una Tasa Interna de Retorno de 43%.	4
Pernambuco	Excelente	Se clasifica como excelente el beneficio económico generado por el proyecto del estado de Pernambuco. A partir de la implementación de diversas actividades, entre las cuales se destaca el SPED, se llevó a cabo una evaluación económica ex-post utilizando una tasa de descuento de 12%, en la cual al final de 6 años (2016) se generó un Valor Presente Neto de US\$5,0 millones con una Tasa Interna de Retorno de 39%.	4
Rio Grande del Norte	Excelente	Se clasifica como excelente el beneficio económico generado por el proyecto del estado de Rio Grande del Norte. A partir de la implementación de diversas actividades, entre las cuales se destaca el SPED, se llevó a cabo una evaluación económica ex-post utilizando una tasa de descuento de 12%, en la cual al final de 6 años (2016) se generó un Valor Presente Neto de US\$473,783 con una Tasa Interna de Retorno de 42%.	4

Anexo IX - Desempeño del Ejecutor

1. Minas Gerais

Aspecto	Comentario
Cumplimiento de convenios, acuerdos y salvaguardas	La SEFAZ cumplió el Acuerdo de Resultados con el Gobierno del Estado donde constaban las metas del PROFISCO MG
Medidas para establecer la sostenibilidad del proyecto	Las acciones se implementaron durante la ejecución del proyecto para minimizar o mitigar los riesgos enumerados durante la preparación de la operación.
Cumplimiento del plan de monitoreo y evaluación	Para realizar el seguimiento del Programa, las Unidades de Coordinación del Proyecto (UCP) utilizaron los indicadores que se identificaron en los siguientes documentos: (i) la Matriz de Resultados; (ii) el Plan de Ejecución del Programa; (iii) los Arreglos de Monitoreo; (iv) el PA; (v) las Matrices de Riesgo, Evaluación y Mitigación de los Riesgos del Programa; y (vi) el Plan de Desembolsos del Programa. El instrumento metodológico principal que agrupó tanto a los indicadores de resultado como a los indicadores de gestión del programa fue el PMR. Adicionalmente, las unidades de coordinación proveyeron los datos requeridos para la administración del PMR, a partir de información extraída de sus sistemas de gestión. Una vez finalizada la operación, se llevaron a cabo evaluaciones ex-post del programa, basadas en un análisis de costo beneficio (CBA), utilizando las mismas estimaciones llevadas a cabo por los CBAs ex-ante. Las evaluaciones determinaron que, de manera general, los beneficios identificados durante la preparación de los programas efectivamente se dieron al finalizar sus ejecuciones, demostrando que los supuestos utilizados para las evaluaciones ex-ante se mantuvieron durante la ejecución y que los datos utilizados fueron los adecuados.
Ownership del gobierno y compromiso con el proyecto	La propiedad del gobierno quedó demostrada con la solicitud del ejecutor en contratar un préstamo en Función de Resultados (PDL), una vez que el Estado ya poseía una cultura institucional de gestión por resultados y la propia Secretaria de Hacienda tiene un acuerdo de resultados con el Gobierno del Estado en el cual la ejecución del PROFISCO es una de sus metas prioritarias.
Arreglos de implementación y capacidad	Para la implementación del proyecto se constituyó una Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) con las siguientes responsabilidades: (i) presentar las solicitudes de desembolso al Banco debidamente apoyadas por la documentación pertinente; (ii) supervisar los procesos de licitación y adquisición de bienes, de licitación y contratación de obras y de selección y contratación de servicios del Proyecto de acuerdo con el correspondiente PA y con las políticas del Banco sobre el tema; (iii) mantener el sistema contable financiero del proyecto de forma apropiada, de acuerdo con las normas del Banco sobre el tema; (iv) presentar informes sobre la ejecución del proyecto; (v) presentar planes operativos y actualizar los PA; (vi) guardar las respectivas facturas, contratos y órdenes de pago y presentarlas al Banco y a los auditores del proyecto cuando le sean solicitados; y (vii) asegurarse de que las obras contratadas y los bienes adquiridos con recursos del proyecto están siendo mantenidos de acuerdo con normas técnicas de aplicación general.

Aspecto	Comentario
Nombramiento de personal	La estructura básica de la UCP está integrada por funcionarios permanentes de la Secretaría de Estado de Hacienda y está compuesta por: (i) un coordinador general; (ii) un subcoordinador técnico; (iii) un subcoordinador administrativo financiero; y (iv) un asistente técnico de monitoreo y evaluación.
Resolución oportuna de los problemas de implementación	El Banco realizó misiones de supervisión periódicas donde se formalizaron acuerdos sobre temas operativos que incluyeron la resolución oportuna de los problemas de implementación, especialmente aquellos relacionados con las principales adquisiciones. Además, cabe destacar las reuniones trimestrales de la COGEF que también fueron utilizadas como espacio de resolución de problemas comunes a todos los Proyectos
Aspectos fiduciarios	En vista de la experiencia previa del PNAFE, el Banco reconoció que el Estado contaba con un régimen normativo e institucional sólido y transparente, con sistemas nacionales que posibilitaban una buena gestión de los procesos administrativos, financieros, de control y de adquisiciones. Así, la Dirección del Banco aprobó para el PROFISCO MG, de forma innovadora, la flexibilización de reglas fiduciarias bajo la modalidad de préstamo PDL. Esta orientación permitió que el ejecutor trabajase con sus propios sistemas, flujos y experiencias, reduciendo el esfuerzo de aprendizaje y adecuación a las normas del Banco. Además, permitió mayor sostenibilidad a las mejoras de los procesos al término del financiamiento y el fortalecimiento de los sistemas nacionales. Esta experiencia exitosa reforzó la estrategia fiduciaria del Banco para Brasil que está orientada hacia la utilización progresiva y sostenible de los sistemas fiduciarios del país en los tres niveles de Gobierno. Durante la ejecución del proyecto el mismo fue auditado por una empresa de auditoría independiente acreditada por el BID y seleccionada por el ejecutor, así como por el Tribunal de Cuentas del Estado (TCE).

2. Rio de Janeiro

Aspecto	Comentario
Cumplimiento de convenios, acuerdos y salvaguardas	No hubo convenios
Medidas para establecer la sostenibilidad del proyecto	Las acciones se implementaron durante la ejecución del proyecto para minimizar o mitigar los riesgos enumerados durante la preparación de la operación.
Cumplimiento del plan de monitoreo y evaluación	Para realizar el seguimiento del Programa, las Unidades de Coordinación del Proyecto (UCP) utilizaron los indicadores que se identificaron en los siguientes documentos: (i) la Matriz de Resultados; (ii) el Plan de Ejecución del Programa; (iii) los Arreglos de Monitoreo; (iv) el PA; (v) las Matrices de Riesgo, Evaluación y Mitigación de los Riesgos del Programa; y (vi) el Plan de Desembolsos del Programa. El instrumento metodológico principal que agrupó tanto a los indicadores de resultado como a los indicadores de gestión del programa fue el PMR. Adicionalmente, las unidades de coordinación proveyeron los datos requeridos para la administración del PMR, a partir de información extraída de sus sistemas de gestión. Una vez finalizada la operación, se llevaron a cabo evaluaciones ex-post del programa, basadas en un análisis de costo beneficio (CBA), utilizando las mismas estimaciones llevadas a cabo por los CBAs ex-ante. Las evaluaciones determinaron que, de manera general, los beneficios identificados durante la preparación de los programas efectivamente se dieron al finalizar sus

Aspecto	Comentario
	ejecuciones, demostrando que los supuestos utilizados para las evaluaciones ex-ante se mantuvieron durante la ejecución y que los datos utilizados fueron los adecuados.
<i>Ownership</i> del gobierno y compromiso con el Proyecto	La propiedad y compromiso del gobierno quedó demostrada con la priorización en la implantación del Sistema Integrado Financiero (SIAF). El SIAF, es el principal sistema estructurante de modernización de la Gestión Presupuestaria, Financiera y Contable del Estado, proporcionando la adecuación a las Normas Brasileñas de Contabilidad Aplicadas al Sector Público (NBCASP).
Arreglos de implementación y capacidad	Para la implementación del proyecto se constituyó una Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) con las siguientes responsabilidades: (i) presentar las solicitudes de desembolso al Banco debidamente apoyadas por la documentación pertinente; (ii) supervisar los procesos de licitación y adquisición de bienes, de licitación y contratación de obras y de selección y contratación de servicios del Proyecto de acuerdo con el correspondiente PA y con las políticas del Banco sobre el tema; (iii) mantener el sistema contable financiero del proyecto de forma apropiada, de acuerdo con las normas del Banco sobre el tema; (iv) presentar informes sobre la ejecución del proyecto; (v) presentar planes operativos y actualizar los PA; (vi) guardar las respectivas facturas, contratos y órdenes de pago y presentarlas al Banco y a los auditores del proyecto cuando le sean solicitados; y (vii) asegurarse de que las obras contratadas y los bienes adquiridos con recursos del proyecto están siendo mantenidos de acuerdo con normas técnicas de aplicación general.
Nombramiento de personal	La estructura básica de la UCP está integrada por funcionarios permanentes de la Secretaría de Estado de Hacienda y está compuesta por: (i) un coordinador general; (ii) un subcoordinador técnico; (iii) un subcoordinador administrativo financiero; y (iv) un asistente técnico de monitoreo y evaluación.
Resolución oportuna de los problemas de implementación	El Banco realizó misiones de supervisión periódicas donde se formalizaron acuerdos sobre temas operativos que incluyeron la resolución oportuna de los problemas de implementación, especialmente aquellos relacionados con las principales adquisiciones. Además, cabe destacar las reuniones trimestrales de la COGEF que también fueron utilizadas como espacio de resolución de problemas comunes a todos los Proyectos.
Aspectos fiduciarios	En vista de la experiencia previa del PNAFE, el Banco reconoció que el Estado contaba con un régimen normativo e institucional sólido y transparente, con sistemas nacionales que posibilitaban una buena gestión de los procesos administrativos, financieros, de control y de adquisiciones. Así, la Dirección del Banco aprobó para el PROFISCO RJ, de forma innovadora, la flexibilización de reglas fiduciarias. Esta orientación permitió que el ejecutor trabajase con sus propios sistemas, flujos y experiencias, reduciendo el esfuerzo de aprendizaje y adecuación a las normas del Banco. Además, permitió mayor sostenibilidad a las mejoras de los procesos al término del financiamiento y el fortalecimiento de los sistemas nacionales. Esta experiencia exitosa reforzó la estrategia fiduciaria del Banco para Brasil que está orientada hacia la utilización progresiva y sostenible de los sistemas fiduciarios del país en los tres niveles de Gobierno. Adicionalmente, las adquisiciones de bienes y servicios comunes financiadas por el Banco siguieron los procedimientos establecidos en la legislación nacional, teniendo el ejecutor utilizado, en especial, el sistema de compras electrónicas del gobierno Federal (COMPRASNET). Para la realización de los controles financieros del proyecto y emisión de informes para el Banco, el ejecutor utilizó los datos extraídos de su SIAF. Durante la ejecución del proyecto el mismo fue auditado por una empresa de auditoría independiente acreditada por el BID.

3. Mato Grosso do Sul

Aspecto	Comentario
Cumplimiento de convenios, acuerdos y salvaguardas	No hubo convenios
Medidas para establecer la sostenibilidad del proyecto	Las acciones se implementaron durante la ejecución del proyecto para minimizar o mitigar los riesgos enumerados durante la preparación de la operación
Cumplimiento del plan de monitoreo y evaluación	Para realizar el seguimiento del Programa, las Unidades de Coordinación del Proyecto (UCP) utilizaron los indicadores que se identificaron en los siguientes documentos: (i) la Matriz de Resultados; (ii) el Plan de Ejecución del Programa; (iii) los Arreglos de Monitoreo; (iv) el PA; (v) las Matrices de Riesgo, Evaluación y Mitigación de los Riesgos del Programa; y (vi) el Plan de Desembolsos del Programa. El instrumento metodológico principal que agrupó tanto a los indicadores de resultado como a los indicadores de gestión del programa fue el PMR. Adicionalmente, las unidades de coordinación proveyeron los datos requeridos para la administración del PMR, a partir de información extraída de sus sistemas de gestión. Una vez finalizada la operación, se llevaron a cabo evaluaciones ex-post del programa, basadas en un análisis de costo beneficio (CBA), utilizando las mismas estimaciones llevadas a cabo por los CBAs ex-ante. Las evaluaciones determinaron que, de manera general, los beneficios identificados durante la preparación de los programas efectivamente se dieron al finalizar sus ejecuciones, demostrando que los supuestos utilizados para las evaluaciones ex-ante se mantuvieron durante la ejecución y que los datos utilizados fueron los adecuados.
Ownership del gobierno y compromiso con el proyecto	La propiedad del gobierno quedó demostrada a través de la asignación del PROFISCO MS en el Núcleo Especial de Modernización de la Administración Estatal (NEMAE), cuya finalidad es coordinar todas las acciones relacionadas a los programas de modernización de la administración tributaria estatal, en el ámbito de la línea del financiamiento del Programa para la Modernización de la Administración de Ingresos y de la Gestión Fiscal, Financiera y Patrimonial de las Administraciones Estatales del Banco Nacional de Desarrollo Económico Social (PMAE/BNDES) y el CLIP PROFISCO.
Arreglos de implementación y capacidad	Para la implementación del proyecto se constituyó una Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) con las siguientes responsabilidades: (i) presentar las solicitudes de desembolso al Banco debidamente apoyadas por la documentación pertinente; (ii) supervisar los procesos de licitación y adquisición de bienes, de licitación y contratación de obras y de selección y contratación de servicios del Proyecto de acuerdo con el correspondiente PA y con las políticas del Banco sobre el tema; (iii) mantener el sistema contable financiero del proyecto de forma apropiada, de acuerdo con las normas del Banco sobre el tema; (iv) presentar informes sobre la ejecución del proyecto; (v) presentar planes operativos y actualizar los PA; (vi) guardar las respectivas facturas, contratos y órdenes de pago y presentarlas al Banco y a los auditores del proyecto cuando le sean solicitados; y (vii) asegurarse de que las obras contratadas y los bienes adquiridos con recursos del proyecto están siendo mantenidos de acuerdo con normas técnicas de aplicación general.
Nombramiento de personal	La estructura básica de la UCP está integrada por funcionarios permanentes de la Secretaría de Estado de Hacienda y está compuesta por: (i) un coordinador general; (ii) un subcoordinador técnico; (iii) un subcoordinador administrativo financiero; y (iv) un asistente técnico de monitoreo y evaluación.

Aspecto	Comentario
Resolución oportuna de los problemas de implementación	El Banco realizó misiones de supervisión periódicas donde se formalizaron acuerdos sobre temas operativos que incluyeron la resolución oportuna de los problemas de implementación, especialmente aquellos relacionados con las principales adquisiciones. Además, cabe destacar las reuniones trimestrales de la COGEF que también fueron utilizadas como espacio de resolución de problemas comunes a todos los Proyectos.
Aspectos fiduciarios	<p>En vista de la experiencia previa del PNAFE, el Banco reconoció que el Estado contaba con un régimen normativo e institucional sólido y transparente, con sistemas nacionales que posibilitaban una buena gestión de los procesos administrativos, financieros, de control y de adquisiciones. Así, la Dirección del Banco aprobó para el PROFISCO MS, de forma innovadora, la flexibilización de reglas fiduciarias. Esta orientación permitió que el ejecutor trabajase con sus propios sistemas, flujos y experiencias, reduciendo el esfuerzo de aprendizaje y adecuación a las normas del Banco. Además, permitió mayor sostenibilidad a las mejoras de los procesos al término del financiamiento y el fortalecimiento de los sistemas nacionales. Esta experiencia exitosa reforzó la estrategia fiduciaria del Banco para Brasil que está orientada hacia la utilización progresiva y sostenible de los sistemas fiduciarios del país en los tres niveles de Gobierno.</p> <p>Adicionalmente, las adquisiciones de bienes y servicios comunes financiadas por el Banco siguieron los procedimientos establecidos en la legislación nacional, teniendo el ejecutor utilizado, en especial, el sistema de compras electrónicas del gobierno Federal (COMPRASNET). Para la realización de los controles financieros del proyecto y emisión de informes para el Banco, el ejecutor utilizó los datos extraídos de su SIAF.</p> <p>Durante la ejecución del proyecto el mismo fue auditado por una empresa de auditoría independiente acreditada por el BID. Durante la ejecución del PROFISCO el TCE/MS fue certificado y es ahora elegible para la realización de auditorías en el Estado.</p>

4. Piauí

Aspecto	Comentario
Cumplimiento de convenios, acuerdos y salvaguardas	La SEFAZ firmó acuerdos de cooperación con la PGE y con la Contraloría General del Estado, cuyas atribuciones son consistentes con el alcance del Proyecto, para acciones de modernización complementarias
Medidas para establecer la sostenibilidad del proyecto	Las acciones se implementaron durante la ejecución del proyecto para minimizar o mitigar los riesgos enumerados durante la preparación de la operación
Cumplimiento del plan de monitoreo y evaluación	Para realizar el seguimiento del Programa, las Unidades de Coordinación del Proyecto (UCP) utilizaron los indicadores que se identificaron en los siguientes documentos: (i) la Matriz de Resultados; (ii) el Plan de Ejecución del Programa; (iii) los Arreglos de Monitoreo; (iv) el PA; (v) las Matrices de Riesgo, Evaluación y Mitigación de los Riesgos del Programa; y (vi) el Plan de Desembolsos del Programa. El instrumento metodológico principal que agrupó tanto a los indicadores de resultado como a los indicadores de gestión del programa fue el PMR. Adicionalmente, las unidades de coordinación proveyeron los datos requeridos para la administración del PMR, a partir de información extraída de sus sistemas de gestión. Una vez finalizada la operación, se llevaron a cabo evaluaciones ex-post del programa, basadas en un análisis de costo beneficio (CBA), utilizando las mismas estimaciones llevadas a cabo por los CBAs ex-ante. Las evaluaciones determinaron que, de

Aspecto	Comentario
	manera general, los beneficios identificados durante la preparación de los programas efectivamente se dieron al finalizar sus ejecuciones, demostrando que los supuestos utilizados para las evaluaciones ex-ante se mantuvieron durante la ejecución y que los datos utilizados fueron los adecuados.
<i>Ownership</i> del gobierno y compromiso con el proyecto	La propiedad y compromiso del gobierno quedó demostrada con la priorización en la implantación del Sistema Integrado Financiero (SIAF). El SIAF, es el principal sistema estructurante de modernización de la Gestión Presupuestaria, Financiera y Contable del Estado, proporcionando la adecuación a las Normas Brasileñas de Contabilidad Aplicadas al Sector Público (NBCASP).
Arreglos de implementación y capacidad	Para la implementación del proyecto se constituyó una Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) con las siguientes responsabilidades: (i) presentar las solicitudes de desembolso al Banco debidamente apoyadas por la documentación pertinente; (ii) supervisar los procesos de licitación y adquisición de bienes, de licitación y contratación de obras y de selección y contratación de servicios del Proyecto de acuerdo con el correspondiente PA y con las políticas del Banco sobre el tema; (iii) mantener el sistema contable financiero del proyecto de forma apropiada, de acuerdo con las normas del Banco sobre el tema; (iv) presentar informes sobre la ejecución del proyecto; (v) presentar planes operativos y actualizar los PA; (vi) guardar las respectivas facturas, contratos y órdenes de pago y presentarlas al Banco y a los auditores del proyecto cuando le sean solicitados; y (vii) asegurarse de que las obras contratadas y los bienes adquiridos con recursos del proyecto están siendo mantenidos de acuerdo con normas técnicas de aplicación general.
Nombramiento de personal	La estructura básica de la UCP está integrada por funcionarios permanentes de la Secretaría de Estado de Hacienda y está compuesta por: (i) un coordinador general; (ii) un subcoordinador técnico; (iii) un subcoordinador administrativo financiero; y (iv) un asistente técnico de monitoreo y evaluación.
Resolución oportuna de los problemas de implementación	El Banco realizó misiones de supervisión periódicas donde se formalizaron acuerdos sobre temas operativos que incluyeron la resolución oportuna de los problemas de implementación, especialmente aquellos relacionados con las principales adquisiciones. Además, cabe destacar las reuniones trimestrales de la COGEF que también fueron utilizadas como espacio de resolución de problemas comunes a todos los Proyectos.
Aspectos fiduciarios	En vista de la experiencia previa del PNAFE, el Banco reconoció que el Estado contaba con un régimen normativo e institucional sólido y transparente, con sistemas nacionales que posibilitaban una buena gestión de los procesos administrativos, financieros, de control y de adquisiciones. Así, la Dirección del Banco aprobó para el PROFISCO PI, de forma innovadora, la flexibilización de reglas fiduciarias. Esta orientación permitió que el ejecutor trabajase con sus propios sistemas, flujos y experiencias, reduciendo el esfuerzo de aprendizaje y adecuación a las normas del Banco. Además, permitió mayor sostenibilidad a las mejoras de los procesos al término del financiamiento y el fortalecimiento de los sistemas nacionales. Esta experiencia exitosa reforzó la estrategia fiduciaria del Banco para Brasil que está orientada hacia la utilización progresiva y sostenible de los sistemas fiduciarios del país en los tres niveles de Gobierno. Adicionalmente, las adquisiciones de bienes y servicios comunes financiadas por el Banco siguieron los procedimientos establecidos en la legislación nacional, teniendo el ejecutor utilizado, en especial, el sistema de compras electrónicas del Banco del Brasil. Para la realización de los controles financieros del proyecto y emisión de informes para el Banco, el ejecutor utilizó los datos extraídos de su SIAF. Durante la ejecución del proyecto el mismo fue auditado por una empresa de auditoría independiente acreditada por el BID.

5. Maranhão

Aspecto	Comentario
Cumplimiento de convenios, acuerdos y salvaguardas	La SEFAZ firmó acuerdos de cooperación con el CIAT, cuyas atribuciones son consistentes con el alcance del Proyecto, para acciones de modernización complementarias
Medidas para establecer la sostenibilidad del proyecto	Las acciones se implementaron durante la ejecución del proyecto para minimizar o mitigar los riesgos enumerados durante la preparación de la operación
Cumplimiento del plan de monitoreo y evaluación	Para realizar el seguimiento del Programa, las Unidades de Coordinación del Proyecto (UCP) utilizaron los indicadores que se identificaron en los siguientes documentos: (i) la Matriz de Resultados; (ii) el Plan de Ejecución del Programa; (iii) los Arreglos de Monitoreo; (iv) el PA; (v) las Matrices de Riesgo, Evaluación y Mitigación de los Riesgos del Programa; y (vi) el Plan de Desembolsos del Programa. El instrumento metodológico principal que agrupó tanto a los indicadores de resultado como a los indicadores de gestión del programa fue el PMR. Adicionalmente, las unidades de coordinación proveyeron los datos requeridos para la administración del PMR, a partir de información extraída de sus sistemas de gestión. Una vez finalizada la operación, se llevaron a cabo evaluaciones ex-post del programa, basadas en un análisis de costo beneficio (CBA), utilizando las mismas estimaciones llevadas a cabo por los CBAs ex-ante. Las evaluaciones determinaron que, de manera general, los beneficios identificados durante la preparación de los programas efectivamente se dieron al finalizar sus ejecuciones, demostrando que los supuestos utilizados para las evaluaciones ex-ante se mantuvieron durante la ejecución y que los datos utilizados fueron los adecuados.
<i>Ownership</i> del gobierno y compromiso con el proyecto	La propiedad del gobierno quedó demostrada a través de la contratación del Centro Interamericano de Administración Tributaria (CIAT) para apoyar la implantación de los principales productos integrantes del PROFISCO MA. El proceso se inició con la construcción e implantación del Modelo de Gestión Hacienda orientada a resultados (Producto Master), con definición de directrices estratégicas, metas y evaluación periódica de resultados. Con el fin de consolidar un modelo estructurado de gestión, hubo aumento del alcance de la contratación inicial del CIAT. Esto propició maximizar las ganancias en el desarrollo e implantación de los siguientes productos: Modelo de Cobranza administrativa, Modelo de Gestión por Competencias, Modelo de Gestión del Conocimiento y Modelo de Asistencia Integral al Contribuyente, a través de la evolución secuencial lógica de los productos, de la definición de prioridades y el establecimiento de niveles correctos de inversión.
Arreglos de implementación y capacidad	Para la implementación del proyecto se constituyó una Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) con las siguientes responsabilidades: (i) presentar las solicitudes de desembolso al Banco debidamente apoyadas por la documentación pertinente; (ii) supervisar los procesos de licitación y adquisición de bienes, de licitación y contratación de obras y de selección y contratación de servicios del Proyecto de acuerdo con el correspondiente PA y con las políticas del Banco sobre el tema; (iii) mantener el sistema contable financiero del proyecto de forma apropiada, de acuerdo con las normas del Banco sobre el tema; (iv) presentar informes sobre la ejecución del proyecto; (v) presentar planes operativos y

Aspecto	Comentario
	actualizar los PA; (vi) guardar las respectivas facturas, contratos y órdenes de pago y presentarlas al Banco y a los auditores del proyecto cuando le sean solicitados; y (vii) asegurarse de que las obras contratadas y los bienes adquiridos con recursos del proyecto están siendo mantenidos de acuerdo con normas técnicas de aplicación general.
Nombramiento de personal	La estructura básica de la UCP está integrada por funcionarios permanentes de la Secretaría de Estado de Hacienda y está compuesta por: (i) un coordinador general; (ii) un subcoordinador técnico; (iii) un subcoordinador administrativo financiero; y (iv) un asistente técnico de monitoreo y evaluación.
Resolución oportuna de los problemas de implementación	El Banco realizó misiones de supervisión periódicas donde se formalizaron acuerdos sobre temas operativos que incluyeron la resolución oportuna de los problemas de implementación, especialmente aquellos relacionados con las principales adquisiciones. Además, cabe destacar las reuniones trimestrales de la COGEF que también fueron utilizadas como espacio de resolución de problemas comunes a todos los Proyectos.
Aspectos fiduciarios	<p>En vista de la experiencia previa del PNAFE, el Banco reconoció que el Estado contaba con un régimen normativo e institucional sólido y transparente, con sistemas nacionales que posibilitaban una buena gestión de los procesos administrativos, financieros, de control y de adquisiciones. Así, la Dirección del Banco aprobó para el PROFISCO MA, de forma innovadora, la flexibilización de reglas fiduciarias. Esta orientación permitió que el ejecutor trabajase con sus propios sistemas, flujos y experiencias, reduciendo el esfuerzo de aprendizaje y adecuación a las normas del Banco. Además, permitió mayor sostenibilidad a las mejoras de los procesos al término del financiamiento y el fortalecimiento de los sistemas nacionales. Esta experiencia exitosa reforzó la estrategia fiduciaria del Banco para Brasil que está orientada hacia la utilización progresiva y sostenible de los sistemas fiduciarios del país en los tres niveles de Gobierno.</p> <p>Adicionalmente, las adquisiciones de bienes y servicios comunes financiadas por el Banco siguieron los procedimientos establecidos en la legislación nacional, teniendo el ejecutor utilizado, en especial, el sistema de compras electrónicas del gobierno Federal (COMPRASNET). Para la realización de los controles financieros del proyecto y emisión de informes para el Banco, el ejecutor utilizó los datos extraídos de su SIAF.</p> <p>Durante la ejecución del proyecto el mismo fue auditado por una empresa de auditoría independiente acreditada por el BID. Durante la ejecución del PROFISCO el TCE/MS fue certificado y es ahora elegible para la realización de auditorías en el Estado.</p>

6. Pernambuco

Aspecto	Comentario
Cumplimiento de convenios, acuerdos y salvaguardas	La SEFAZ firmó acuerdos de cooperación con la PGE, cuyas atribuciones son consistentes con el alcance del Proyecto, para acciones de modernización complementarias
Medidas para establecer la sostenibilidad del proyecto	Las acciones se implementaron durante la ejecución del proyecto para minimizar o mitigar los riesgos enumerados durante la preparación de la operación

Aspecto	Comentario
Cumplimiento del plan de monitoreo y evaluación	Para realizar el seguimiento del Programa, las Unidades de Coordinación del Proyecto (UCP) utilizaron los indicadores que se identificaron en los siguientes documentos: (i) la Matriz de Resultados; (ii) el Plan de Ejecución del Programa; (iii) los Arreglos de Monitoreo; (iv) el PA; (v) las Matrices de Riesgo, Evaluación y Mitigación de los Riesgos del Programa; y (vi) el Plan de Desembolsos del Programa. El instrumento metodológico principal que agrupó tanto a los indicadores de resultado como a los indicadores de gestión del programa fue el PMR. Adicionalmente, las unidades de coordinación proveyeron los datos requeridos para la administración del PMR, a partir de información extraída de sus sistemas de gestión. Una vez finalizada la operación, se llevaron a cabo evaluaciones ex-post del programa, basadas en un análisis de costo beneficio (CBA), utilizando las mismas estimaciones llevadas a cabo por los CBAs ex-ante. Las evaluaciones determinaron que, de manera general, los beneficios identificados durante la preparación de los programas efectivamente se dieron al finalizar sus ejecuciones, demostrando que los supuestos utilizados para las evaluaciones ex-ante se mantuvieron durante la ejecución y que los datos utilizados fueron los adecuados.
<i>Ownership</i> del gobierno y compromiso con el proyecto	El <i>ownership</i> y compromiso del gobierno quedó demostrado con el aporte y la ejecución del 32% de contrapartida local al Proyecto, superior al monto mínimo exigido por el CCLIP que era del 10%.
Arreglos de implementación y capacidad	Para la implementación del proyecto se constituyó una Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) con las siguientes responsabilidades: (i) presentar las solicitudes de desembolso al Banco debidamente apoyadas por la documentación pertinente; (ii) supervisar los procesos de licitación y adquisición de bienes, de licitación y contratación de obras y de selección y contratación de servicios del Proyecto de acuerdo con el correspondiente PA y con las políticas del Banco sobre el tema; (iii) mantener el sistema contable financiero del proyecto de forma apropiada, de acuerdo con las normas del Banco sobre el tema; (iv) presentar informes sobre la ejecución del proyecto; (v) presentar planes operativos y actualizar los PA; (vi) guardar las respectivas facturas, contratos y órdenes de pago y presentarlas al Banco y a los auditores del proyecto cuando le sean solicitados; y (vii) asegurarse de que las obras contratadas y los bienes adquiridos con recursos del proyecto están siendo mantenidos de acuerdo con normas técnicas de aplicación general.
Nombramiento de personal	La estructura básica de la UCP está integrada por funcionarios permanentes de la Secretaría de Estado de Hacienda y está compuesta por: (i) un coordinador general; (ii) un subcoordinador técnico; (iii) un subcoordinador administrativo financiero; y (iv) un asistente técnico de monitoreo y evaluación.
Resolución oportuna de los problemas de implementación	El Banco realizó misiones de supervisión periódicas donde se formalizaron acuerdos sobre temas operativos que incluyeron la resolución oportuna de los problemas de implementación, especialmente aquellos relacionados con las principales adquisiciones. Además, cabe destacar las reuniones trimestrales de la COGEF que también fueron utilizadas como espacio de resolución de problemas comunes a todos los Proyectos.
Aspectos fiduciarios	En vista de la experiencia previa del PNAFE, el Banco reconoció que el Estado contaba con un régimen normativo e institucional sólido y transparente, con sistemas nacionales que posibilitaban una buena gestión de los procesos administrativos, financieros, de control y de adquisiciones. Así, la Dirección del Banco aprobó para el PROFISCO PE, de forma innovadora, la flexibilización de reglas fiduciarias. Esta orientación permitió que el ejecutor trabajase con sus propios sistemas, flujos y experiencias, reduciendo el esfuerzo de aprendizaje y adecuación a las normas del Banco. Además, permitió mayor sostenibilidad a las mejoras de los procesos al término del financiamiento y el fortalecimiento de los sistemas

Aspecto	Comentario
	<p>nacionales. Esta experiencia exitosa reforzó la estrategia fiduciaria del Banco para Brasil que está orientada hacia la utilización progresiva y sostenible de los sistemas fiduciarios del país en los tres niveles de Gobierno.</p> <p>Adicionalmente, las adquisiciones de bienes y servicios comunes financiadas por el Banco siguieron los procedimientos establecidos en la legislación nacional, teniendo el ejecutor utilizado, en especial, el sistema de compras electrónicas del gobierno Federal (COMPRASNET). Para la realización de los controles financieros del proyecto y emisión de informes para el Banco, el ejecutor utilizó los datos extraídos de su SIAF.</p> <p>Durante la ejecución del proyecto el mismo fue auditado por una empresa de auditoría independiente acreditada por el BID. Durante la ejecución del PROFISCO el TCE/MS fue certificado y es ahora elegible para la realización de auditorías en el Estado.</p>

7. Rio Grande do Norte

Aspecto	Comentario
Cumplimiento de convenios, acuerdos y salvaguardas	El Estado de Rio Grande do Norte forma parte del plan piloto de los proyectos nacionales del Catastro Sincronizado Nacional (CADSINC) y del Pase Fiscal, y para esos proyectos recibió equipos por convenios con el Gobierno Federal.
Medidas para establecer la sostenibilidad del proyecto	Las acciones se implementaron durante la ejecución del proyecto para minimizar o mitigar los riesgos enumerados durante la preparación de la operación
Cumplimiento del plan de monitoreo y evaluación	Para realizar el seguimiento del Programa, las Unidades de Coordinación del Proyecto (UCP) utilizaron los indicadores que se identificaron en los siguientes documentos: (i) la Matriz de Resultados; (ii) el Plan de Ejecución del Programa; (iii) los Arreglos de Monitoreo; (iv) el PA; (v) las Matrices de Riesgo, Evaluación y Mitigación de los Riesgos del Programa; y (vi) el Plan de Desembolsos del Programa. El instrumento metodológico principal que agrupó tanto a los indicadores de resultado como a los indicadores de gestión del programa fue el PMR. Adicionalmente, las unidades de coordinación proveyeron los datos requeridos para la administración del PMR, a partir de información extraída de sus sistemas de gestión. Una vez finalizada la operación, se llevaron a cabo evaluaciones ex-post del programa, basadas en un análisis de costo beneficio (CBA), utilizando las mismas estimaciones llevadas a cabo por los CBAs ex-ante. Las evaluaciones determinaron que, de manera general, los beneficios identificados durante la preparación de los programas efectivamente se dieron al finalizar sus ejecuciones, demostrando que los supuestos utilizados para las evaluaciones ex-ante se mantuvieron durante la ejecución y que los datos utilizados fueron los adecuados.
Ownership del gobierno y compromiso con el proyecto	El ownership y compromiso del gobierno quedó demostrado con el aporte y la ejecución del 16% de contrapartida local al Proyecto, superior al monto mínimo exigido por el CCLIP que era del 10%.
Arreglos de implementación y capacidad	Para la implementación del proyecto se constituyó una Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) con las siguientes responsabilidades: (i) presentar las solicitudes de desembolso al Banco debidamente apoyadas por la documentación pertinente; (ii) supervisar los procesos de licitación y adquisición de bienes, de

Aspecto	Comentario
	licitación y contratación de obras y de selección y contratación de servicios del Proyecto de acuerdo con el correspondiente PA y con las políticas del Banco sobre el tema; (iii) mantener el sistema contable financiero del proyecto de forma apropiada, de acuerdo con las normas del Banco sobre el tema; (iv) presentar informes sobre la ejecución del proyecto; (v) presentar planes operativos y actualizar los PA; (vi) guardar las respectivas facturas, contratos y órdenes de pago y presentarlas al Banco y a los auditores del proyecto cuando le sean solicitados; y (vii) asegurarse de que las obras contratadas y los bienes adquiridos con recursos del proyecto están siendo mantenidos de acuerdo con normas técnicas de aplicación general.
Nombramiento de personal	La estructura básica de la UCP está integrada por funcionarios permanentes de la Secretaría de Estado de Hacienda y está compuesta por: (i) un coordinador general; (ii) un subcoordinador técnico; (iii) un subcoordinador administrativo financiero; y (iv) un asistente técnico de monitoreo y evaluación.
Resolución oportuna de los problemas de implementación	El Banco realizó misiones de supervisión periódicas donde se formalizaron acuerdos sobre temas operativos que incluyeron la resolución oportuna de los problemas de implementación, especialmente aquellos relacionados con las principales adquisiciones. Además, cabe destacar las reuniones trimestrales de la COGEF que también fueron utilizadas como espacio de resolución de problemas comunes a todos los Proyectos.
Aspectos fiduciarios	<p>En vista de la experiencia previa del PNAFE, el Banco reconoció que el Estado contaba con un régimen normativo e institucional sólido y transparente, con sistemas nacionales que posibilitaban una buena gestión de los procesos administrativos, financieros, de control y de adquisiciones. Así, la Dirección del Banco aprobó para el PROFISCO RN, de forma innovadora, la flexibilización de reglas fiduciarias. Esta orientación permitió que el ejecutor trabajase con sus propios sistemas, flujos y experiencias, reduciendo el esfuerzo de aprendizaje y adecuación a las normas del Banco. Además, permitió mayor sostenibilidad a las mejoras de los procesos al término del financiamiento y el fortalecimiento de los sistemas nacionales. Esta experiencia exitosa reforzó la estrategia fiduciaria del Banco para Brasil que está orientada hacia la utilización progresiva y sostenible de los sistemas fiduciarios del país en los tres niveles de Gobierno.</p> <p>Adicionalmente, las adquisiciones de bienes y servicios comunes financiadas por el Banco siguieron los procedimientos establecidos en la legislación nacional, teniendo el ejecutor utilizado, en especial, el sistema de compras electrónicas del Banco del Brasil. Para la realización de los controles financieros del proyecto y emisión de informes para el Banco, el ejecutor utilizó los datos extraídos de su SIAF.</p> <p>Durante la ejecución del proyecto el mismo fue auditado por el Tribunal de Cuentas del Estado (TCE), acreditado por el BID.</p>

Anexo X – Informação de los Ejecutores⁵⁰

UF	Secretário de Fazenda, Finanças ou Tributação	EQUIPO PROFISCO			
		COORD GERAL	TÉCNICO	ADM-FINANC	MONIT & AVAL
MG	<p>José Afonso Bicalho Beltrão da Silva Secretário de Estado de Fazenda gabinete@fazenda.mg.gov.br jose.bicalho@fazenda.mg.gov.br fausto.santana@fazenda.mg.gov.br End: Rua da Bahia, 1816 7º andar Lourdes Belo Horizonte, CEP:30160-011 31-3915-6101 - Fax: 3224-9280</p>	<p>Soraya Naffah Ferreira soraya.naffah@fazenda.mg.gov.br (31) 3915.6606 / 9791.1610</p>	<p>Stella Maris stella.maris@fazenda.mg.gov.br (31) 3915-6106</p>	<p>Ariana G. Pereira Carvalho ariana.carvalho@fazenda.mg.gov.br (31) 3217.6259</p>	<p>Magno Simões de Brito magno.simoess@fazenda.mg.gov.br (31) 3915-6215</p>
RJ	<p>Júlio César Carmo Bueno Secretário de Estado de Fazenda gabsefaz@fazenda.rj.gov.br End: Av. Presidente Vargas 670, 19º andar Centro, Rio de Janeiro, CEP 20.071-001 (21) 2334-4502/03/07 - Fax: (21) 2334-4506</p>	<p>Henrique Garcia de Lima hglima@fazenda.rj.gov.br 21 2334-4637</p>	<p>Sérgio Festas smfestas@fazenda.rj.gov.br (21) 2334-4468 Francisco Iglesias figlesias@fazenda.rj.gov.br (21)2334-4673</p>	<p>Rafael Rosa rosa@fazenda.rj.gov.br (21) 2334-4338</p>	
MS	<p>Márcio Campos Monteiro Secretário de Estado de Fazenda gabinete@fazenda.ms.gov.br marciomonteiro45@terra.com.br End: Av. Desemb. José Nunes da Cunha Bl. 02 Campo Grande, CEP: 79031-902 67-33183201/3203 - Fax: 67 33183290</p>	<p>Thanner Nogueira (67) 98401-2065 tnogueira@fazenda.ms.gov.br Tadeu de Souza Lourenço Ferreira tlferreira@fazenda.ms.gov.br (67) 3318.3157 -3318.3158 (67) 9207-2010</p>	<p>Rogério Paiva Colman rcolman@fazenda.ms.gov.br 3318-3121/9287-0685</p>	<p>Maryuza Ramires da Costa mcosta@fazenda.ms.gov.br 67 3318-6400</p>	
PI	<p>Rafael Pajera Fonteles Secretário de Estado da Fazenda rafaelfonteles@yahoo.com.br gabinete@sefaz.pi.gov.br gabsec@sefaz.pi.gov.br End: Av Pedro Freitas s/n Bloco C Bairro São Pedro Centro Administrativo Teresina, CEP 74-018-200</p>	<p>Cristovam Colombo dos Santos Cruz cristovam@sefaz.pi.gov.br (86)3216-9620 R – 2231 99947-8345</p>	<p>Catarina Márcia Soares Nonato catarina@sefaz.pi.gov.br (86) 3216-9610 R - 2293</p>	<p>Gina Laís Reis Ferro Quirino gina@sefaz.pi.gov.br (86) 3216-9610 R - 2293</p>	

⁵⁰ Los equipos son prácticamente los mismos que ejecutaron el PROFISCO I, con pequeños cambios sin relevancia.

UF	Secretário de Fazenda, Finanças ou Tributação	EQUIPO PROFISCO			
		COORD GERAL	TÉCNICO	ADM-FINANC	MONIT & AVAL
	86-3216.9620/9621 – 86 88243196 Fax: 86 3216-9628				
MA	Marcellus Ribeiro Alves Secretário de Estado da Fazenda marcellu@elo.com.br gabin@sefaz.ma.gov.br marcellus.alves@sefaz.ma.gov.br End: Av. Jerônimo Albuquerque s/n Ed. Clodomir Milet CEP 65074-220 98-3217-4501 / 3217-4503 (Secretária) Zezé 3227-5548 (Fax) / 3219-9030 Sec.	Myrthes Frota Pinheiro - Coordenadora Geral myrthes@sefaz.ma.gov.br (98) 3219-9028 Av. Prof. Carlos Cunha, s/nº - Calhau Edifício Dep Luciano Moreira CEP: 65.076.220	Jacilene Fontes Leite jacilene@sefaz.ma.gov.br (98)3217-4511 / 4507	Benídia Freitas Martins benidia@sefaz.ma.gov.br (98)3217-4511	Antonio Edilson Fernandes Alves aedilson@sefaz.ma.gov.br (98)3217-4511
PE	Márcio Stefanni Monteiro Moraes Secretário de Estado de Fazenda marcio.stefanni@sefaz.pe.gov.br gabinete@sefaz.pe.gov.br ana.rosa@sefaz.pe.gov.br End: Rua do Imperador Bairro Santo Antônio s/n 8º andar, Gabinete Recife, CEP: 50.010-240 81-3183.6008/6003 - Fax: 81 3183-6171	Mona Lygia Rego de Carvalho mona.carvalho@sefaz.pe.gov.br (81) 3183-6058 e (81) 99488- 3719	Daniella Myrian Silva daniella.silva@sefaz.pe.gov.br (81) 3183-6254 (81) 99488- 2880	Cláudio Márcio Pereira da Silva claudio.silva@sefaz.pe.gov.br (81) 3183-6212 (81) 9488- 2383	Eduardo Vicente do Nascimento Eduardo.nascimento@sefaz.pe.gov.br (81) 3183-6043
RN	Andre Horta Melo Secretário de Estado da Tributação ahortamelo3@gmail.com andreh@set.rn.gov.br cristianacarvalho@set.rn.gov.br cristianacarvalho2005@gmail.com End: Br 101 Centro Adm. Lagoa Nova Natal, CEP 59.064-901 84 - 3232-2196/2199 - Fax:84- 3232-2060	Expedito IVAN de Oliveira expeditoivan@set.rn.gov.br (84) 9641-1130	Raquel Macedo Xavier raquelx@set.rn.gov.br (84) 3232-2058	Marconi Brasil S. de Souza; mbrasil@set.rn.gov.br (84) 8898-2420	Adriano Almeida Rodrigues Adriano@set.rn.gov.br (84) 3232-2058

Anexo XI – Propuesta para un Único PCR de la CCLIP PROFISCO de Brasil

Nota Técnica - 12 de junio de 2017

VPC y VPS coinciden que la realización de un único PCR evaluando la línea y el conjunto de las operaciones del PROFISCO simultáneamente resultará más efectivo y eficiente. Al menos tres razones justifican esta propuesta:

- El principal objetivo de la CCLIP es contribuir a la integración entre los fiscos de los estados de Brasil, y éste es un resultado esperado que sólo puede evaluarse de manera conjunta y simultáneamente en todas las operaciones y la línea de crédito.
- Los resultados esperados más importantes, y muchas de las actividades y productos de la línea son comunes a todas las operaciones.
- Los beneficios de las economías de escala y de eficiencias que surgen de preparar un solo PCR con anexos con los detalles referentes a cada operación individual, supera ampliamente a la necesidad de recursos financieros y humanos que demandaría preparar más de 20 PCR individuales, separados en el tiempo.

La línea PROFISCO ya ha sido objeto de dos evaluaciones intermedias y también de una evaluación que OVE realizó en el marco de la evaluación del programa de país del Banco con Brasil para el periodo 2011-2014 (documento RE-482-1). Los equipos de proyecto prepararon informes de cierre para cada operación individual de la línea a medida que las mismas han sido completados—y los mismos continuarán en el futuro. Esta información será muy útil y constituirá la base para la preparación de un PCR único de la línea en su conjunto, y con los informes de cierre individuales como anexos, que brindaran más detalles sobre cada operación.

Antecedentes

En el marco de la CCLIP PROFISCO, el Banco aprobó un total de 27 operaciones, de las cuales:

- 7 completaron los desembolsos e implementación;
- 4 terminarán de desembolsar en 2017;
- 8 terminarán de desembolsar en 2018;
- 3 terminarán de desembolsar en 2019;

- 1 terminará de desembolsar en 2021; y
- 4 fueron cancelados sin haber llegado a firmar contrato

Entre las operaciones que fueron completadas, la primera (Ceará), conjuntamente con la línea del programa, fue aprobado en 2007 antes de que entrara en vigencia la DEM y, por lo tanto, el equipo preparo el PCR de acuerdo con las directrices del 2006. Dicho PCR fue aprobado, y publicado en Internet en noviembre del 2016 (ver [40678133](#)). Todas las demás operaciones de la serie fueron aprobadas con DEM y, por lo tanto, correspondería seguir la normativa que incluye los DEM.

De acuerdo a las directrices del PCR del año 2014, las operaciones individuales de CCLIPs que tuvieran objetivos comunes, y con DEMs, como las del PROFISCO, deberían preparar un único PCR en el momento de completarse la última operación de la serie. Según se establecía en las directrices de 2014, ese PCR único reportaría sobre la totalidad de la línea de crédito, razón por la cual, hasta ahora, no correspondía la preparación de PCR para ninguna de las operaciones individuales del PROFISCO que se aprobaron con DEM.

En noviembre de 2016, el Banco aprobó una nueva versión de las directrices del PCR, que entraron en vigencia el 1 de enero de 2017. A diferencia de la versión anterior, en esta nueva directriz, para poder reportar a través de un único PCR al final de la línea, las operaciones individuales de las CCLIP deben tener los mismos indicadores de resultado en sus matrices de resultados. La CCLIP PROFISCO tiene como objetivo único la integración de los fiscos estatales, y las 27 operaciones apuntan a esa integración con componentes, actividades y productos que son comunes a todas las operaciones. Más aun, existe un único indicador común al 90% de las operaciones—incremento de los ingresos provenientes del ICMS— y otros indicadores comunes que están presentes en las matrices de resultados en una alta proporción de los proyectos individuales. No obstante, dada la variedad de las características de los estados, las matrices de resultados de los proyectos individuales tienen variaciones entre sí—pero manteniendo los objetivos específicos comunes entre ellos y la línea en general. Finalmente, durante una evaluación simultánea y conjunta de la línea y de todas las operaciones individuales podría identificar un número de indicadores representativos de los principales resultados de la línea para todas las operaciones, como ya hemos realizado en las dos evaluaciones intermedias del programa, que servirán de base para evaluar la efectividad del programa en su conjunto.

Anexo XII – Cuadro de Costos de los Proyectos

Rio de Janeiro

Productos	Monto (US\$)
Áreas da SEFAZ com metas estabelecidas pelo plano estratégico (SGF, SUBREC, SUBFIN, SUPOF, CGE, AGE, ATI), a partir da implementação do modelo de planejamento organizacional	234.419
Participação do Estado do Rio de Janeiro incrementada, nos fóruns selecionados a partir da implantação do Programa de cooperação interinstitucional nacional e internacional.	582.529
Relatório de inconsistências do cadastro implantado, a partir da reestruturação do modelo de dados do cadastro de contribuintes do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços)	461.339
Atendimento eletrônico ao contribuinte via WEB ampliado	80.000
Capacidade de armazenamento e tratamento dos dados relacionados ao SPED aumentada, a partir da disponibilização de infraestrutura de TI	2.987.234
Modelo de Gestão de ITD implantado	-
Macroprocessos de execução orçamentária redesenhado, a partir da implantação do sistema integrado de administração financeira implantado	8.451.243
Acessos anuais aos sites de "Educação Fiscal" e "Prestando Contas ao Cidadão" incrementados, a partir da disseminação do Programa de Educação Fiscal	37.438
Espaço de armazenamento para NF-e e SPED ampliado, a partir da implantação do modelo de gestão de TI (Tecnologia da Informação)	5.116.106
Ativos críticos do CPD alocados em ambiente seguro e monitorado, a partir da implantação do modelo de segurança da informação implantado	3.980.426
Servidores da SEFAZ com talentos mapeados e cadastrados, a partir da implantação do Programa de Gerenciamento de Talentos e de Educação e Formação Continuada	658.996

Mato Grosso do Sul

Productos	Monto (US\$)
Modelo de gestão estratégica focado em resultados, com macroprocessos redesenhados (manualização e implantação de procedimentos operacionais).	299.694
Modelo de sistemática (metodologia, processos, sistemas informatizados e integrados) de projeção da receita implantado.	35.144
Gobiernos modernizados mediante fiscos estaduais con plano de participação presencial e virtual em fóruns institucionais integradores	170.446
Modelo de adequação do sistema de controle interestadual de mercadorias em trânsito (Fronteiras) e melhoria da infra-estrutura de fiscalização de trânsito implantado	3.323.209
Sistemática (metodologia, processos de trabalho, sistemas informatizados e integrados) de Fiscalização de estabelecimentos aprimorada.	647.913
Sistemática de Inteligência Fiscal redesenhada.	14.613
Módulos do Sistema E-Fisco de administração tributária implantado para a SEFAZ-MS	436.881
Sistema do Cadastro Sincronizado implantado com a participação de outros órgãos estaduais	100.148
Sistema de Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) implantado.	885.875
SPED (Sistema Público de Escrituração Digital) de Escrituração Contábil e Fiscal Digital implantado	10.000
Sistema de CT-e - Conhecimento de Transporte Eletrônico implantado.	-
Modelo de reestruturação dos Órgãos Preparadores e Órgão de Julgamento implementado	14.980
Programa de resgate e recebimento do Crédito Tributário inscrito em dívida ativa devidamente implantado	176.160
Módulo do Sistema de gestão e planejamento de finanças, orçamento, patrimônio e contabilidade implantado.	2.731.919
Sistema de Módulos customizados a partir do e-Fisco (para atender as áreas de Dívida Pública; Contratos de Serviços e Materiais; Convênios Estaduais e Federais; Acompanhamento do PAF; e Transferências aos Municípios).	12.323
Modelo de gestão de Auditoria para integração e aperfeiçoamento do Controle Interno implantado.	-

Productos	Monto (US\$)
Modelo de aperfeiçoamento dos serviços de atendimento ao cidadão-contribuinte implementado	2.113.331
Programa de Educação Fiscal atualizado	1.161
Modelo de gestão de dados com base única de dados fazendários implementado.	1.519.195
Modelo de gestão do Conhecimento e da Inovação que promova a troca de experiências/conhecimento e adoção de melhores práticas na Administração Tributária, tendo a intranet como principal instrumento, implantado.	2.001.009

Piauí

Productos	Monto (US\$)
Modelo de planejamento estratégico aperfeiçoado - Eventos de disseminação do Plano Estratégico realizado	46.075
Modelo de gestão de estudos econômico-fiscais SEFAZ e SEPLAN implantado - Relatório gerado pela ferramenta da metodologia de estudos econômico-fiscais informando o potencial arrecadatório do Estado	45.412
Modelo de sistemática de planejamento e elaboração orçamentária integrada ao sistema de execução orçamentária e financeira do Estado implantado - Sistema de planejamento e orçamento informatizado emitindo relatórios gerenciais on line	508.398
Servidores participando de Programa de intercâmbio e conhecimentos (ENCAT; ENAT; GDFAZ; GEFIN; Educação Fiscal)	52.006
Modelo de gestão da comunicação interna implantado	16.031
Subnational government of Piaui supported	-
Infraestrutura física, tecnológica e de pessoal adequado ao novo modelo de fiscalização de trânsito implantado - Número de Postos fiscais operando no novo modelo	2.508.063
Módulo de acompanhamento do crédito acumulado implantado (SIAT) - Relatórios de acompanhamento de crédito acumulado disponibilizado no SIAT	6.047
Ações de inteligência fiscal realizada	16.356
Modelo de fiscalização de estabelecimento aperfeiçoado - (indicador: Total de lançamento de crédito tributários)	895.231
Modelo de planejamento da ação fiscal implantado (Data warehouse)	-
Modelo de sistemática de cobrança do IPVA e do ICMS implantado - (indicador: Total de cobrança administrativa do IPVA)	-
Sistema público de escrituração digital - SPED implantado (áreas fiscal, contábil e de nota fiscal eletrônica) - Número de empresas utilizando o SPED	2.647.021
Sistemática para uma Maior Efetividade no resgate do Crédito Tributário e otimização das rotinas administrativas implantado (indicador: Relatório gerencial emitido pelo sistema em tempo real	219.221
Modelo de controle da dívida pública implantado. (indicador: Tempo médio de consolidação das informações da Dívida Pública)	3.881
Modelo de gestão de precatórios implantado (indicador: Relatório do módulo de gestão informatizado da gestão de precatório disponibiliza em tempo real)	-
Modelo de funcionamento da execução orçamentária, financeira e contábil implantado (indicador: Relatório do sistema de controle de contratos e convênios emitidos pelo sistema.)	596.905
Núcleo de Controle Interno de Gestão implantado	369.986
Programa de Educação Fiscal ampliado (Número de regionais executando programa de educação fiscal)	140.598
Agências pólo no interior implantadas	1.621.939
Plano diretor de TIC, contemplando gestão de risco de TI, implantado e institucionalizado	63.279
Centro de segurança de informação e equipamentos implantado	2.296.531
Infraestrutura de rede interna e de longa distância adequada às necessidades da SEFAZ instalados (indicador: Número de links disponibilizados)	2.860.689
Modelo de certificação digital implantado (indicador: Número de Órgão Públicos trocando informações)	277.111
Programa de desenvolvimento dos servidores da área fiscal da sede e do interior implantado.	396.833

Productos	Monto (US\$)
Modelo de avaliação de desempenho da SEFAZ implantado	-
Modelo de gestão do conhecimento implantado (indicador: Portal da SEFAZ com área específica para as informações relativas a gestão do conhecimento.)	-

Maranhão

Productos	Monto (US\$)
Modelo de gestão fazendária revisado e atualizado	1.411.672,55
Modelo de previsão e análise da arrecadação potencial de ICMS implantado	271.033,62
Programa de participação em fóruns de administração fiscal ampliado	22.203
Modelo de cobrança administrativa atualizado	511.211,05
Modelo de fiscalização eletrônica de mercadorias em trânsito implantado	1.681.610,76
Processo administrativo fiscal atualizado	860.564,34
Modelo de inteligência fiscal implantado	213.756,83
Modelo de gestão da ação fiscal atualizado	4.735.358,46
Modelo de gestão da dívida pública e de acompanhamento da Lei de Responsabilidade Fiscal implantado	-
Sistema informatizado da administração de material e de patrimônio atualizado	279.015
Programa de educação fiscal consolidado	360.439
Modelo de atendimento ao contribuinte atualizado de acordo com as normas ISO:9001	315.928,95
Modelo de Governança em (command center) instalado	3.115.078,77
Infraestrutura das redes locais consolidada	1.179.793,59
Sistema de gestão eletrônica de documentos e certificação digital implantado	-
Serviço de atendimento ao contribuinte (Sefaz.fone) atualizado	45.693
Modelo de gestão do risco operacional de TIC implantado	2.409.712
Modelo de serviços da área de treinamento aperfeiçoados	231.350,01
Serviço de sindicância da corregedoria fazendária estruturado e implantado	48.752,75
Centro de apoio multidisciplinar de assistência ao servidor instalados	60.838
Serviço de recursos humanos itinerante institucionalizado	52.713,67
Sistemática de educação à distância implantada	145.281,64
Seminários anuais de divulgação de informações, idéias e boas práticas de administração tributária realizados	65.385,20
Modelo de gestão estratégica do conhecimento implantado	382.489,89
Modelo de gestão de comunicação interna implantado	122.414,54
Programa de desenvolvimento de competências fazendárias implantado	626.864,27

Pernambuco

Productos	Monto (US\$)
Modelo de gestão baseado no planejamento estratégico e na avaliação de resultados consolidado (indicador: Número de unidades organizacionais do 2º nível que elaboram seus Relatórios de Avaliação)	11.964
Estudos Econômico-Fiscais realizados	56.899
Visitas Técnicas realizadas no âmbito do Programa de Cooperação Interinstitucional Nacional e Internacional	13.137

Productos	Monto (US\$)
Sistematica de cruzamento de dados desenvolvida. (indicador: acerto na estimativa de retorno da ação fiscal decorrente de cruzamento de dados)	142.643
Sistematica de busca e seleção de dados (data minning) desenvolvida. (indicador: contribuintes do regime normal que sofrem ação fiscal no ano)	712.909
Sistemática de Controle de Repasses do Simples Nacional implantada. (indicador: adimplência dos contribuintes ativos no regime Simples Nacional)	74.722
Sistemática de inteligência fiscal ampliada e aperfeiçoada	292.047
Sistemática de fiscalização de estabelecimentos modernizada	1.283.531
Sistemática de fiscalização especial móvel aperfeiçoada e ampliada (indicador: lavratura de processos fiscais no campo pelas equipes móveis automatizada)	2.295.071
Sistemática tecnológica das Gerências de Segmento Econômico atualizada (indicador: Gerências de Segmento Econômico com licenças de software atualizadas)	27.757
Cadastro de contribuintes sincronizado com a Receita Federal	129.766
EFD - Escrita Fiscal Digital atualizada e incluyendo Documentos Fiscais Digitais (indicador: Número de contribuintes do regime de apuração normal com a EFD atualizada)	183.571
NF-e - Atividades Econômicas com Nota Fiscal Eletrônica implantada (indicador: Número de atividades econômicas que utilizam NF-e)	952.784
Processo de execução fiscal eletrônico integrado com o Poder Judiciário implantado (indicador: Número de Varas de execução fiscal com processo eletrônico)	938.305
Sistemática de acesso às informações dos cartórios de imóveis implantada (indicador: Número de Cartórios de Registro de Imóveis interligados com a Procuradoria da Fazenda Estadual)	-
Programa de capacitação permanente dos julgadores e procuradores implantado (Número de oportunidades de especialização para Procuradores e Julgadores oferecidas pelo projeto)	141.973
Eventos de integração entre PGE, SEFAZ, TATE e PJ realizados	36.755
Sistemática de divulgação dos devedores da dívida ativa implantada (indicador: Percentual de devedores da dívida ativa publicados na Internet)	-
Subnational government of Pernambuco supported	-
Relatórios gerenciais e institucionais elaborados, aperfeiçoados e implantados (indicador: Normas de contabilidade convergentes com as normas internacionais norteadas pelo IASB ¿ International Accounting Standards Board)	91.870
Oportunidades de Capacitação oferecidas no Programa de capacitação permanente do pessoal setorial contábil das diversas Secretarias	293.844
Técnica de análise de dados contábeis e macroeconômicos modernizada (indicador: Número de oportunidades de capacitação oferecidas pelo projeto para técnicos de nível superior que atuam na elaboração de relatórios técnicos da SETE)	251.555
Instalação da Secretaria do Tesouro Estadual modernizada	893.415
Imóveis próprios do Estado com cadastro dos bens imóveis atualizado	297.580
Programa contínuo de capacitação em licitações e contratos e gestão financeira e patrimonial implantado (indicador: Tempo médio do processo licitatório (meses))	250.996
Sistema de controle de acesso aos prédios da SEFAZ na capital implantado (indicador: Número de prédios da SEFAZ com acesso controlado)	-
planejamento estratégico do controle implantado e integrado ao PPA do Estado	64.309
Sistemática de revisão e atualização de legislação implantada	-
Oportunidades de Capacitação no Programa contínuo de gestores e de auditores oferecidas	218.515
Participantes nos eventos de divulgação do Código de ética implantado	4.352
Programa informático para análise de riscos e desvios na utilização dos sistemas informatizados implantadas	357.581
Processo de controle redefinido e gestão do risco implantada	240.924
Plataforma de tecnologia da informação para o controle interno atualizada	257.059

Productos	Monto (US\$)
Unidades de atendimento presencial ao contribuinte e ao cidadão reestruturadas	1.584.627
Programa de Educação Fiscal aperfeiçoado (indicador: Número de multiplicadores do Programa de Educação Fiscal capacitados)	89.910
Sistemática de atendimento digital (0800 e ARE Virtual) ao contribuinte e ao cidadão reestruturadas (indicador: satisfação do usuário na pesquisa on line, considerando períodos de 12 meses)	398.457
Plano estratégico de TIC atualizado	183.739
Modelo organizacional da área de TI revisto e adequado	47.799
Recursos computacionais para o sistema E-fisco implantados	1.260.051
Sistema de segurança de acesso aos sistemas e informações da SEFAZ automatizado e integrado	987.197
Infraestrutura tecnológica modernizada	1.175.754
Programa Permanente de Capacitação-PPC para servidores da SEFAZ implantado (indicador: Número de servidores capacitados através do PPC)	1.991.523
Escola Fazendária reestruturada nos seus aspectos físicos, materiais e tecnológicos	1.834.126
Sistemática de Avaliação de Desempenho implantada	-
Programa de capacitação técnica para servidores do Estado e contribuintes implantado (indicador: Número de participantes externos capacitados através do PCT)	-
Modelo de comunicação institucional concebido e implantado	80.808
Modelo de gestão por competências implantado (indicador: Número de servidores com perfil de competência identificado)	1.365.009

Rio Grande do Norte

1. Productos	Monto (US\$)
Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico da SET (Secretaria de Estado da Tributação), consolidação de sistemas de apoio à gestão e desenvolvimento da cultura de gestão por resultado.	123.842
Avaliação da estrutura organizacional e implantação de proposta de modernização da SET (Secretaria de Estado da Tributação).	-
Implantação de sistema de coleta, armazenamento e publicação de informações econômico-financeiras do Estado e cruzamento com informações tributárias para monitoramento da arrecadação x desempenho econômico.	47.187
Reestruturação do Posto Fiscal Virtual, sede e URT's	2.714.046
Realização e participação em reuniões e seminários de integração nacional e internacional.	154.466
Consolidação e ampliação da base de conhecimentos do sistema de informações gerenciais (super-simples, dívida ativa, shoppings, cartões de crédito, tribunal de contas do estado, portal fiscal, SIAF).	84.666
Aperfeiçoamento da fiscalização de trânsito de mercadoria e itinerante.	1.308.857
Sistematização dos protocolos de fiscalização, integrando e cruzando as bases de dados de informações de contribuintes.	149.315
Aperfeiçoamento da sistemática de controle da dívida ativa e da cobrança judicial.	207.844
Aperfeiçoamento do processo de planejamento, orçamento, programação e execução financeira e controle da dívida pública.	369.807
Fortalecimento da Controladoria Geral do Estado.	184.755
Aperfeiçoamento dos procedimentos e sistemas de atendimento ao cidadão-contribuinte.	55.446
Aperfeiçoamento e ampliação para a rede de ensino municipal do programa de educação para a cidadania na área fiscal.	54.573
Integração dos sistemas informatizados (dívida ativa, IPVA, ICMS, ITCD).	-
Reestruturação do Portal de relacionamento da SET (Secretaria de Estado da Tributação) na Internet.	71.280
Desenvolvimento de mapa de competências da SET (Secretaria de Estado da Tributação).	117.036
Implantação da sistemática de avaliação de desempenho de acordo com a nova política de cargos e salários.	-
Fortalecimento da gestão e atualização dos instrumentos e ferramentas de operação de tecnologia de informação.	1.945.372

ANEXO XIII - Situación de los Proyectos del CCLIP PROFISCO

Status	Cantidad	Estados
Proyectos Terminados	12	MG, PA, CE, RJ, PE, PI, MA, MS, RN, ES, SC, y SP ⁵¹
Proyectos que van a terminar hasta diciembre de 2018	7	RS, PB, RO, MT, SE, BA*, AL
Proyectos que van a terminar hasta diciembre de 2019	4	TO, GO, PR, y PMINF
Proyectos que van a terminar hasta diciembre de 2021	1	DF
Proyectos cancelados	4	AC, AM, AP y RR
Total	28	

*Posibilidad de prórroga

⁵¹ 2 (CE y PA) ya tuvieron PCRs. 7 (MG, RJ, PE, PI, MA, MS, RN) están incluidos en este PCR.

ANEXO IV - Matriz de Resultados en la aprobación, 60 de la elegibilidad, y al final

1. Estado de Minas Gerais

Indicadores	En la aprobación			En la elegibilidad + 60 días			En Informe de Terminación (PCR)			Comentarios
	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (A)	
OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO (PROPÓSITO)										
Control de la deuda pública	%	2,38	Meta por definir por la STN para el año de término del proyecto	%	2,38	Meta por definir por la STN para el año de término del proyecto	%	2,38	Meta por definir por la STN para el año de término del proyecto	
Resultado primario positivo	Millones R\$	1.715	Meta a ser definida por la STN para el año de término del proyecto	Millones R\$	1.715	Meta por definir por la STN para el año de término del proyecto	Millones R\$	1.715	Meta por definir por la STN para el año de término del proyecto	
Aumento de los ingresos propios	%	27.924	Meta por definir por la STN para el año de término del proyecto	%	27.924	Meta por definir por la STN para el año de término del proyecto	%	27.924	Meta por definir por la STN para el año de término del proyecto	
Metas de resultados atingidas e desembolsos realizados.	No estaba contemplaba en la aprobación			desembolsos	0	4	desembolsos	0	4	
COMPONENTE II: ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y CONTENCIOSO FISCAL										
Perfeccionamiento del proceso de recaudación y cobranza administrativa	Cantidad de formas de pago de tributos	Formas de pago implantadas (cajero de la agencia bancaria; terminal de auto atención, Internet y Bankfone)	1 nueva forma de pago de tributos (débito en cuenta corriente bancaria) implantada para uso de los contribuyentes	Cantidad de formas de pago de tributos	Formas de pago implantadas (cajero de la agencia bancaria; terminal de auto atención, Internet y Bankfone)	1 nueva forma de pago de tributos (débito en cuenta corriente bancaria) implantada para uso de los contribuyentes	Cantidad de formas de pago de tributos	Formas de pago implantadas (cajero de la agencia bancaria; terminal de auto atención, Internet y Bankfone)	1 nueva forma de pago de tributos (débito en cuenta corriente bancaria) implantada para uso de los contribuyentes	
Perfeccionamiento de la fiscalización de tránsito	Cantidad de DFTs instalados	6	2 nuevas DFTs	Cantidad de DFTs instalados	6	2 nuevas DFTs	Cantidad de DFTs instalados	6	2 nuevas DFTs	

Indicadores	En la aprobación			En la elegibilidad + 60 días			En Informe de Terminación (PCR)			Comentarios
	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (A)	
			instaladas y en operación			instaladas y en operación			instaladas y en operación	
Perfeccionamiento de la capacidad operativa del Núcleo de Auditoría Digital (NAD)	% de análisis forenses	10 análisis forenses	17 análisis forenses	% de análisis forenses	10 análisis forenses	17 análisis forenses	% de análisis forenses	10 análisis forenses	17 análisis forenses	
Promoción e institucionalización de la práctica de Educación Fiscal en la SEF	Cantidad de eventos	2629	2700	Cantidad de eventos	2629	2700	Cantidad de eventos	2629	2700	
Aumento de la recaudación del ICMS e IPVA	% del aumento de recaudación	ICMS: R\$4.951.429.000 IPVA: R\$1.499.091.000	Aumento del 5% em el 2º desembolso y aumento de 6,5% em el 4º desembolso	% del aumento de recaudación	0	Aumento del 5% em el 2º desembolso y aumento de 7% em el 4º desembolso	% del aumento de recaudación	0	Aumento del 5% em el 2º desembolso y aumento de 7% em el 4º desembolso	2 indicadores para el mismo resultado
Ampliación de la puesta en marcha del Registro de Contribuyentes Nacional Sincronizado (CadSin)	Cantidad de servicios automatizados	1	1 servicio adicional	Cantidad de servicios automatizados	1	1 servicio adicional	Cantidad de servicios automatizados	1	1 servicio adicional	
Implantación del SPED - Factura Electrónica (NF-e) y Conocimiento de Transporte (CT-e)	1er. desembolso: Cantidad de NF-e recibidas 3er. desembolso: Nº de utilizations del sistema de contingencia de la Receita Federal	0	30 millones de NF-e (1er desembolso) y utilizations del sistema de Contingencia (3er desembolso)	1er. desembolso: Cantidad de NF-e recibidas 3er. desembolso: Nº de utilizations del sistema de contingencia de la Receita Federal	0	30 millones de NF-e (1er desembolso) y utilizations del sistema de Contingencia (3er desembolso)	1er. desembolso: Cantidad de NF-e recibidas 3er. desembolso: Nº de utilizations del sistema de contingencia de la Receita Federal	0	30 millones de NF-e (1er desembolso) y utilizations del sistema de Contingencia (3er desembolso)	2 indicadores para el mismo resultado
Implantación del SPED - Escrituración Fiscal Digital (EFD)	Índice de disponibilidad del servicio de recepción de EFD	0	80%	Índice de disponibilidad del servicio de recepción de EFD	0	80%	Índice de disponibilidad del servicio de recepción de EFD	0	80%	
COMPONENTE III: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, PATRIMONIAL Y CONTROL INTERNO DE LA GESTIÓN FISCAL										
Perfeccionamiento del control de la deuda fundada por medio de la implantación de un nuevo Sistema de Control de Operaciones de Crédito, integrado al SIAFI/MG,	% de los contratos activos de la deuda fundada	0	50%	% de los contratos activos de la deuda fundada	0	50%	% de los contratos activos de la deuda fundada	0	50%	

Indicadores	En la aprobación			En la elegibilidad + 60 días			En Informe de Terminación (PCR)			Comentarios
	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (A)	
con la incorporación de nuevas funcionalidades										
Mejoramiento de la comunicación y del control del tránsito de mercadería por medio de la implantación de tecnología VOIP vía satélite y/o vía "backbone" en unidades de hacienda	Cantidad de unidades de hacienda con tecnología VOIP	0	30	Cantidad de unidades de hacienda con tecnología VOIP	0	30	Cantidad de unidades de hacienda con tecnología VOIP	0	30	
COMPONENTE IV: GESTIÓN DE RECURSOS ESTRATÉGICOS										
Diseño e implantación de los procesos de gestión de acceso a red, gestión de logs y gestión de identidades	Índice de seguridad de la red hacendaria	59,86%	Aumento del 10% del índice	Índice de seguridad de la red hacendaria	59,86%	Aumento del 10% del índice	Índice de seguridad de la red hacendaria	59,86%	Aumento del 10% del índice	
Aumento de la disponibilidad mensual de servicios electrónicos presentados en el website institucional de la SEF/MG	Índice de disponibilidad mensual	0	95%	Índice de disponibilidad mensual	0	95%	Índice de disponibilidad mensual	0	95%	
Implantación y aumento en utilización de modelo propio de EAD para la formación profesional del servidor de hacienda	Cantidad de participaciones	230	200 para el 1er desembolso y 300 para el 3er desembolso	Cantidad de participaciones	230	200 para el 1er desembolso y 300 para el 3er desembolso	Cantidad de participaciones	230	200 para el 1er desembolso y 300 para el 3er desembolso	2 indicadores para el mismo resultado

Matriz de Resultados en la aprobación, 60 de la elegibilidad, y al final

2. Estado de Rio de Janeiro

Indicadores	En la aprobación			En la elegibilidad + 60 días			En Informe de Terminación (PCR)			Comentarios
	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (A)	
COMPONENTE I: GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRADA										
Logro de las metas establecidas en el plan estratégico organizacional	% metas	0	70	% metas	0	70	% metas	0	70	
COMPONENTE II: ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y CONTENCIOSO FISCAL										
Reducción del tiempo medio para apertura de inscripción en el catastro del ICMS en el comercio minorista.	días	> 30	2	días	30	2	días	30	2	
Aumento de la recaudación del ICMS	Millones de R\$	17.692	18.577	Millones de R\$	17.692	18.577	Millones de R\$	17.692	18.577	
Aumento de la recaudación del IPVA.	Millones de R\$	1.237	1.361	Millones de R\$	1.237	1.361	Millones de R\$	1.237	1.361	
Tiempo de juicio de los créditos tributarios.	días	>500	180	días	500	180	días	500	180	
Reducción del tiempo medio de acceso a las informaciones de las Notas Fiscales	días	30	1	días	30	1	días	30	1	
COMPONENTE III: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, PATRIMONIAL Y CONTROL INTERNO										
Reducción del tiempo para cierre mensual de los registros contables	días	20	5	días	20	5	días	20	5	
Reducción del plazo medio de permanencia en la AGE de procesos de rendición de cuentas de ordenadores de gasto	días	80	50	días	80	50	días	80	50	
COMPONENTE IV: GESTIÓN DE RECURSOS ESTRATÉGICOS										
Programa de Educación Fiscal diseminado.	Número de municipios	5	25	Número de municipios	5	25	Número de municipios	5	25	
Aumento de la disponibilidad del ambiente computacional.	%	90	99	%	90	99	%	90	99	

Matriz de Resultados en la aprobación, 60 de la elegibilidad, y al final

3. Estado de Mato Grosso do Sul

Indicadores	En la aprobación			En la elegibilidad + 60 días			En Informe de Terminación (PCR)			Comentarios
	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (A)	
COMPONENTE II: GESTIÓN TRIBUTARIA Y CONTENCIOSO FISCAL										
Aumento del volumen de verificación de vehículos en los Puestos Fiscales	Numero de verificaciones	300 mil	360 mil	Numero de verificaciones	300 mil	360 mil	Numero de verificaciones	300 mil	360 mil	
Aumento de la recaudación semestral de ICMS.	Millones de R\$	R\$1.844.702.041	Aumento de 12 millones	Millones de R\$	R\$1.844.702.041	Aumento de 12 Millones	Millones de R\$	R\$1.844.702.041	Aumento de 12 Millones	
Aumento del número de servicios tributarios colocados a disposición en la WEB a los contribuyentes.	servicios	2	20	servicios	2	20	servicios	2	20	
Reducción del tiempo medio de concesión de la inscripción estatal del 90% de las empresas	días	15	<2 días	días	15	1	días	15	1	
Ampliación de la cantidad de establecimientos acreditados para la emisión de NF-e.	Número de establecimientos	470	4000	Número de establecimientos	470	4000	Número de establecimientos	470	4000	
Reducción del plazo medio de conclusión de Baja de Inscripción Estatal.	días	120	80	días	120	80	días	120	80	
Aumento de la Recaudación con la Deuda Activa.	R\$	R\$ 3.705.075,95	Aumentar en R\$800 mil	R\$	R\$ 3.705.075,95	Aumentar en R\$800 mil	R\$	R\$ 3.705.075,95	Aumentar en R\$800 mil	
Tempo médio de dias para julgamento de processos administrativos.	No estaba contemplaba em la aprobación			días	593	533	días	593	533	
COMPONENTE IV: GESTIÓN DE RECURSOS CORPORATIVOS										
Número de Agencias de Hacienda obteniendo conceptos “bueno” y “óptimo” en por lo menos el 80% de las evaluaciones de los contribuyentes.	%	0	80	%	0	80	%	0	80	

Matriz de Resultados en la aprobación, 60 de la elegibilidad, y al final

4. Estado de Piauí

Indicadores	En la aprobación			En la elegibilidad + 60 días			En Informe de Terminación (PCR)			Comentarios
	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (A)	
COMPONENTE I: GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRADA										
Aumento del número de acciones de inspección y recaudación planificadas oriundas de estudios económico-fiscales (EEF)	%	0	70	%	0	70	%	0	70	
Unidades Regionais monitoreadas / total de unidades regionais	No estaban contemplabas em la aprobación			%	0	100	%	0	100	
Aumento na média de acessos por matéria publicada				accesos	100	200	accesos	100	200	
COMPONENTE II: ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y CONTENCIOSO FISCAL										
Aumento del nivel de recaudación proveniente de los puestos fiscales de tránsito de mercancías	R\$	R\$ 116,9 Millones	Incremento de R\$11,69 millones	R\$	R\$ 116,9 Millones	Incremento de R\$11,69 millones	R\$	R\$ 116,9 Millones	Incremento de R\$11,69 millones	
Incremento da arrecadação proveniente de ações de monitoramento	No estaba contemplaba em la aprobación			R\$ Millones	1,41	0,04	R\$ Millones	1,41	0,04	
Reducción del tiempo promedio necesario para el registro de una nueva empresa	días	60	5	días	60	5	días	60	5	
Aumento del número de auditorías realizadas electrónicamente	Numero de auditorias	0	100	Numero de auditorias	0	100	Numero de auditorias	0	100	
Aumento de la recuperación de créditos fiscales y no fiscales	%	0,55	5	%	0,55	5	%	0,55	5	
COMPONENTE III: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, PATRIMONIAL Y CONTROL INTERNO										
Reducción de la discrepancia entre el valor estimado de los bonos de liquidación de deuda y el valor pagado	%	105,33	10	%	105,33	10	%	105,33	10	
Reducción de las divergencias entre el pago programado y el ejecutado	Numero de divergencias	516	120	Numero de divergencias	516	120	Numero de divergencias	516	120	
Reducción del volumen de recursos de convenios federales devueltos	Millones de R\$	6	2	Millones de R\$	6	2	Millones de R\$	6	2	
COMPONENTE IV: GESTIÓN DE RECURSOS ESTRATÉGICOS										
Reducción del plazo de emisión de certificados negativos de las agencias polo del interior, perfeccionado y ampliado	días	5	1	días	5	1	días	5	1	
Incremento del cumplimiento de actividades previstas en el plan de acción	%	50	100	%	50	100	%	50	100	

Indicadores	En la aprobación			En la elegibilidad + 60 días			En Informe de Terminación (PCR)			Comentarios
	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (A)	
Aumento do índice de satisfação dos usuários de serviços da ESAFAZ	No estaban contempladas em la aprobación			%	62	85	%	62	85	
Ampliação do número de servidores avaliados para o total de servidores				%	0	100	%	0	100	
Aumento no número de boas práticas incorporadas				Boas praticas	0	1	Boas praticas	0	1	
Incremento del número de servicios ofrecidos a los contribuyentes a través de Internet	Numero de servicios	5	10	Numero de servicios	5	10	Numero de servicios	5	10	

Matriz de Resultados en la aprobación, 60 de la elegibilidad, y al final

5. Estado de Maranhão

Indicadores	En la aprobación			En la elegibilidad + 60 días			En Informe de Terminación (PCR)			Comentarios
	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (A)	
COMPONENTE I: GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRADA										
unidades centrales del Estado con contratos de gestión firmados	unidades	0	80	unidades	0	80	unidades	0	80	
Valor previsto de la recaudación del ICMS/Valor realizado de la recaudación	No estaban contemplabas en la aprobación			%	10	5	%	10	5	
Reuniones internas para difundir y evaluar información	reuniones	0	20							
COMPONENTE II: ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y CONTENCIOSO FISCAL										
Aumento del nivel de recaudación del ICMS	Millones R\$	1.991	2.900	Millones R\$	1.991	2.900	Millones R\$	1.991	2.900	
COMPONENTE III: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, PATRIMONIAL Y CONTROL INTERNO										
Recuperación de créditos de deuda pública, pagados en exceso durante administraciones anteriores, y optimización de desembolsos	Millones R\$	5.594	Reducción de 279 Millones	Millones R\$	279	265	Millones R\$	279	265	
COMPONENTE IV: GESTIÓN DE RECURSOS ESTRATÉGICOS										
Aumento del nivel de satisfacción de los usuarios con los servicios de administración tributaria	%	Porcentajes promedio: - Calidad del servicio: 86; - Cordialidad de funcionarios: 97; - Confiabilidad de la información: 91; - Comodidad de las instalaciones: 78; - Eficiencia del servicio: 92; - Velocidad del servicio: 70	>95%	%	85,33	95	%	85,33	95	
Aumento de la disponibilidad de servicios TIC en la SEFAZ y el Estado	%	Nivel de disponibilidad: SEFAZ - 96% (2007) Estado - 95%	99%	%	Nivel de disponibilidad: SEFAZ - 96% (2007) Estado - 95%	99%	%	Nivel de disponibilidad: SEFAZ - 96% (2007) Estado - 95%	99%	Son 2 indicadores (SEFAZ y Estado) para el mismo resultado

Indicadores	En la aprobación			En la elegibilidad + 60 días			En Informe de Terminación (PCR)			Comentarios
	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (A)	
Incremento del nivel de satisfacción de los funcionarios	%	-	>95	%	0	95	%5	0	95	
Capacitación y asignación de funcionarios de acuerdo con un modelo de gestión por competencias dirigido al logro de metas de productividad y la calidad del servicio	Número de funcionarios	0	1.416	Número de funcionarios	0	800	Número de funcionarios	0	800	

Matriz de Resultados en la aprobación, 60 de la elegibilidad, y al final

6. Estado de Pernambuco

Indicadores	En la aprobación			En la elegibilidad + 60 días			En Informe de Terminación (PCR)			Comentarios
	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (A)	
COMPONENTE I: GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRADA										
medidas correctivas para las unidades institucionales de segundo piso	Medidas	0	18	Medidas	0	24	Medidas	0	24	
Incorporación de nuevas tecnologías	tecnologías	0	2	tecnologías	0	2	tecnologías	0	2	
COMPONENTE II: ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y CONTENCIOSO FISCAL										
Incremento del ingreso fiscal global (ICMS, IPVA, ICD)	Millones R\$	5.450	7.500	billones R\$	7,5	10,5	Millones R\$	7,5	10,5	
Reducción del costo de digitalización de facturas fiscales	R\$	800 mil	400 mil	R\$	800 mil	400 mil	R\$	800 mil	400 mil	
Reducción del costo operativo promedio de tramitación de actuaciones judiciales	R\$	16	2	R\$	16	2	R\$	16	2	
Incremento del ingreso a través de la recuperación de la deuda activa	Millones R\$	26	39	Millones R\$	122,9	184	Millones R\$	122,9	184	
COMPONENTE III: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, PATRIMONIAL Y CONTROL INTERNO										
Reducción del tiempo que requiere la elaboración del balance general	Meses	6	2	Meses	6	2	Meses	6	2	
monto de los recursos obtenidos a través de la venta de inmuebles del estado	R\$	0	7,5 millones	R\$	0	7,5 millones	R\$	0	7,5 millones	
Reducción del tiempo que requiere, en promedio, la realización de la auditoría	Semanas	6	4	Semanas	6	4	Semanas	6	4	
COMPONENTE IV: GESTIÓN DE RECURSOS ESTRATÉGICOS										
Aumento de la satisfacción de los contribuyentes y ciudadanos con los servicios proporcionados por la SEFAZ	%	Promedio de diez estados en 2004 (%): - Respuestas adecuadas: 85 - Acceso a los servicios: 74 - Orientación sin proceso administrativo fiscal: 72 - Cordialidad y objetividad de los auditores: 85 - Informes claros y objetivos sobre	Mantener los resultados de 2004	%	0	70	%	0	70	

Indicadores	En la aprobación			En la elegibilidad + 60 días			En Informe de Terminación (PCR)			Comentarios
	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (A)	
		infracciones: 81 - Respeto de los derechos del contribuyente: 77								
Incremento del número de servicios puestos a disposición de la sociedad a través de Internet	servicios	60	100	servicios	60	100	servicios	60	100	
Percentual da Nova Sistemática PPA disponibilizada no e-Fisco	No estaban contempladas em la aprobación			%	0	100	%	0	100	
Movimientos de carrera del personal	%	0	100	%	0	100	%	0	100	
Incremento de la satisfacción de los funcionarios públicos (índice de clima institucional – ICO)	%	Resultados por temas: relación entre esferas internas = 55,8%; relación con políticas y objetivos = 55,2%; políticas e instrumentos de gestión = 60,3%	78	%	0	100	%	0	100	

Matriz de Resultados en la aprobación, 60 de la elegibilidad, y al final

7. Estado de Rio Grande do Norte

Indicadores	En la aprobación			En la elegibilidad + 60 días			En Informe de Terminación (PCR)			Comentarios
	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (P)	Unidad de medida	Línea de Base	EOP (A)	
COMPONENTE I: GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRADA										
Crecimiento de la recaudación	Millones R\$	2.009	3.146	Billones R\$	3,69	3,84	Billones R\$	3,69	3,84	
Incorporación de nuevas herramientas de gestión, tecnologías y procedimientos	Herramientas y tecnologías	2 herramientas y 3 tecnologías	4 nuevas herramientas y 3 nuevas tecnologías	Herramientas y tecnologías	2 herramientas y 3 tecnologías	4 nuevas herramientas y 3 nuevas tecnologías	Herramientas y tecnologías	2 herramientas y 3 tecnologías	4 nuevas herramientas y 3 nuevas tecnologías	2 indicadores para el mismo resultado
COMPONENTE II: ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y CONTENCIOSO FISCAL										
Incremento de la recaudación del ICMS.	Millones R\$	2.000	3.200							
Recuperación de R\$1,4 millones por cobros administrativos.	Millones R\$	47	1,4	Millones R\$	1	1,4	Millones R\$	1	1,4	
Automatización del control de la deuda pública.	% contratos	300 contratos	100	Número de contratos	0	300	Número de contratos	0	300	
COMPONENTE III: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, PATRIMONIAL Y CONTROL INTERNO										
Reducción del tiempo promedio de análisis de procesos	días	15	Entre 7 y 10	días	45	15	días	45	15	
COMPONENTE IV: GESTIÓN DE RECURSOS ESTRATÉGICOS										
satisfacción del ciudadano contribuyente con la atención presencial y los servicios electrónicos de la SET.	seguimiento	0	Seguimiento sistemático	sistema	0	1	sistema	0	1	
Aumento de la atención no presencial al ciudadano contribuyente	accesos	96.000	150.000	accesos	96.000	150.000	accesos	96.000	150.000	
Integración del proceso de evaluación del desempeño con la matriz de competencias.	Gestores capacitados	0	45	Gestores capacitados	0	45	Gestores capacitados	0	45	

ANEXO XV - INFORMACIÓN BÁSICA DE LOS PROYECTOS

(CANTIDAD EN DÓLARES AMERICANOS US\$)

5. Minas Gerais

NÚMERO DE PROYECTO (S): BR-L1236 TÍTULO: PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN FISCAL DEL ESTADO DE MINAS GERAIS INSTRUMENTO DE PRÉSTAMO: INVERSIÓN PAÍS: BRASIL PRESTATARIO: REPÚBLICA FEDERATIVA DE BRASIL PRÉSTAMO (S): 2232/OC-BR SECTOR/SUBSECTOR: INVERSIÓN PÚBLICA				
FECHA DE APROBACIÓN DIRECTORIO: 14/11/2009 FECHA DE EFECTIVIDAD CONTRATO DE PRÉSTAMO: 26/02/2010 FECHA DE ELEGIBILIDAD PRIMER DESEMBOLSO: 13/05/2010				
MONTO PRÉSTAMO (S) MONTO ORIGINAL: US\$40,000,000.00 MONTO ACTUAL: US\$40,000,000.00 PARI PASU: US\$4,000,000.00 COSTO TOTAL DEL PROYECTO: US\$44,000,000.00				
MESES DE EJECUCIÓN DESDE APROBACIÓN: 48 DESDE EFECTIVIDAD DEL CONTRATO: 45				
PERIODOS DE DESEMBOLSO FECHA ORIGINAL DE DESEMBOLSO FINAL: 26/02/2012 FECHA ACTUAL DE DESEMBOLSO FINAL: 26/02/2014 EXTENSIÓN ACUMULATIVA (MESES): 24 EXTENSIÓN ESPECIAL (MESES): 0 DESEMBOLSOS MONTO TOTAL DE DESEMBOLSOS A LA FECHA: US\$40,000,000.00 GRÁFICO DE DESEMBOLSOS ND CLASIFICACIÓN DE LA PERFORMANCE DEL PROYECTO EN EL PMR				
No	Fecha del PMR	Fase del PCR		Desembolso a la fecha
	N/A	INICIAL	N/A	40,000,000
REDIRECCIONAMIENTO. ¿RECIBIÓ FONDOS DE OTRO PROYECTO? No ¿ENVIÓ FONDOS A OTRO PROYECTO? No				
METODOLOGÍA DE ANÁLISIS ECONÓMICO EX POST: BASADA EN UN INDICADOR QUE MIDE EL DESEMPEÑO DE LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS POR MEDIO DE LA RELACIÓN ENTRE EL COSTO PARA RECAUDAR Y EL EFECTIVAMENTE RECAUDADO METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN EX POST: CONTRAFCTUAL CLASIFICACIÓN DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO: SATISFACTORIA				
STAFF DEL BANCO	POSICIÓN	EN EL PCR	EN LA APROBACIÓN	
	VICEPRESIDENTE VPS	SANTIAGO LEVY ALGAZY	SANTIAGO LEVY ALGAZY	
	VICEPRESIDENTE VPC	ALEXANDRE MEIRA ROSA	ROBERTO VELLUTINI	
	GERENTE DE PAÍS	JOSE LUIS LUPO	CARLOS HURTADO	
	GERENTE DE SECTOR	ANA MARIA RODRIGUEZ-ORTIZ	MARIO MARCEL	
	JEFE DE DIVISIÓN	VICENTE FRETES (IFD/FMM)	VICENTE FRETES	
	REPRESENTANTE	HUGO FLOREZ TIMORAN	JOSE LUIS LUPO	
	JEFE DE PROYECTO	ANA LUCIA DEZOLT (CBR/FMM)	FÁTIMA CARTAXO	
	JEFE DEL PCR	JOSÉ TOSTES (CBR/FMM)		
Staff Tiempo y Costo` (US\$)				
Fases del Ciclo del Proyecto	# Semanas Staff	Monto (incluyendo viajes y consultoría)		

Preparación	25.18	150,001.50
Supervisión	24.53	198,582.60
Total	49.71	348,584.10

El objetivo general del PROFISCO MG es mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal del Estado de Minas Gerais con miras a: (i) incrementar los ingresos propios del Estado; (ii) aumentar la eficiencia y la eficacia y mejorar el control del gasto público; y (iii) proveer mejores servicios al ciudadano.

6. Rio de Janeiro

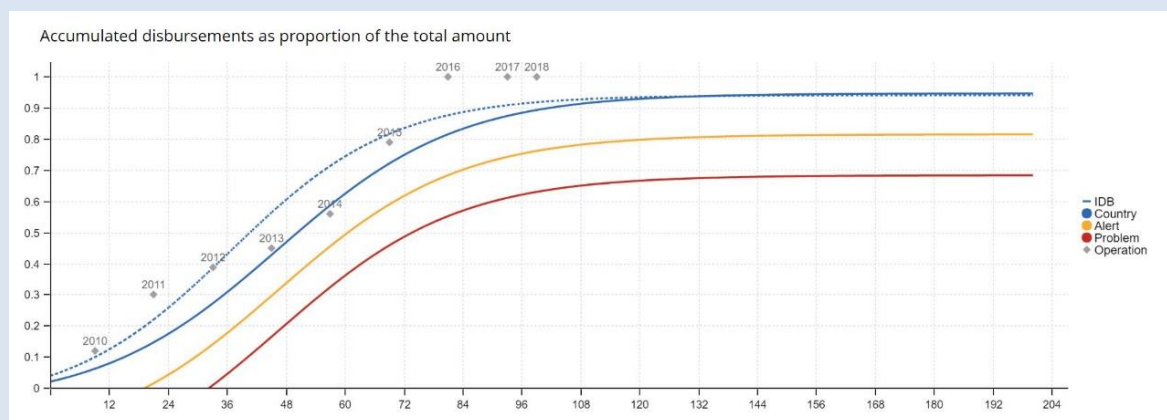
NÚMERO DE PROYECTO (S): BR-L1239
TÍTULO: PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN HACENDARIA DEL ESTADO DE RIO DE JANEIRO
INSTRUMENTO DE PRÉSTAMO: INVERSIÓN
PAÍS: BRASIL
PRESTATARIO: REPÚBLICA FEDERATIVA DE BRASIL
PRÉSTAMO (S): 2307/OC-BR
SECTOR/SUBSECTOR: INVERSIÓN PÚBLICA

FECHA DE APROBACIÓN DIRECTORIO: 16 DE MARZO DE 2010
FECHA DE EFECTIVIDAD CONTRATO DE PRÉSTAMO: 10 DE MAYO DE 2010
FECHA DE ELEGIBILIDAD PRIMER DESEMBOLSO: 29 DE JUNIO DE 2010

MONTO PRÉSTAMO (S)
MONTO ORIGINAL: 19.759.050
MONTO ACTUAL: 19.759.050
PARI PASU: 2.540.950
COSTO TOTAL DEL PROYECTO: 22.300.000

MESES DE EJECUCIÓN
DESDE APROBACIÓN: 74
DESDE EFECTIVIDAD DEL CONTRATO: 72

PERIODOS DE DESEMBOLSO
FECHA ORIGINAL DE DESEMBOLSO FINAL: 10/05/2014
FECHA ACTUAL DE DESEMBOLSO FINAL: 10/05/2016
EXTENSIÓN ACUMULATIVA (MESES): 24
EXTENSIÓN ESPECIAL (MESES): 0
DESEMBOLSOS
MONTO TOTAL DE DESEMBOLSOS A LA FECHA: 19.759.050
GRÁFICO DE DESEMBOLSOS



CLASIFICACIÓN DE LA PERFORMANCE DEL PROYECTO EN EL PMR

No	Fecha del PMR	Fase del PCR		Desembolso a la fecha
		INICIAL	SATISFACTORIO	19,759,050

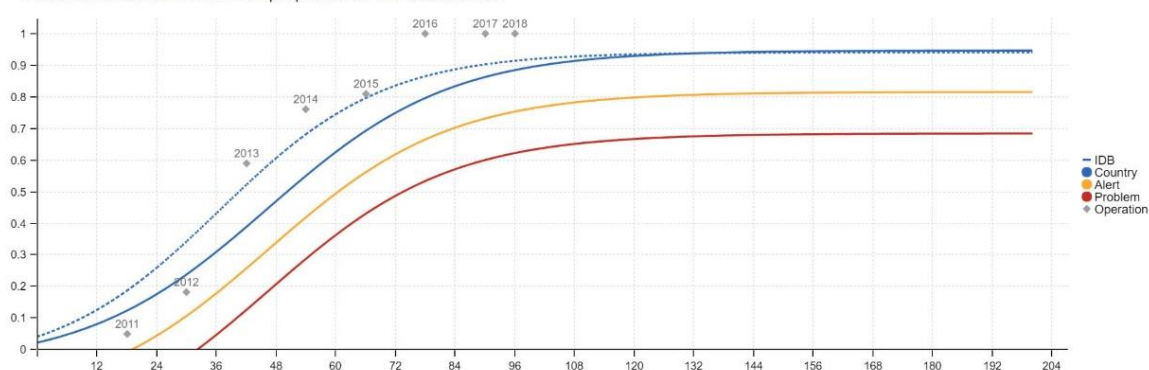
REDIRECCIONAMIENTO.
¿RECIBIÓ FONDOS DE OTRO PROYECTO? No

¿ENVIÓ FONDOS A OTRO PROYECTO? No			
METODOLOGÍA DE ANÁLISIS ECONÓMICO EX POST: BASADA EN UN INDICADOR QUE MIDE EL DESEMPEÑO DE LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS POR MEDIO DE LA RELACIÓN ENTRE EL COSTO PARA RECAUDAR Y EL EFECTIVAMENTE RECAUDADO			
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN EX POST: CONTRAFCTUAL			
CLASIFICACIÓN DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO: SATISFACTORIA			
STAFF DEL BANCO	POSICIÓN	EN EL PCR	EN LA APROBACIÓN
	VICEPRESIDENTE VPS	SANTIAGO LEVY ALGAZY	SANTIAGO LEVY ALGAZY
	VICEPRESIDENTE VPC	ALEXANDRE MEIRA ROSA	ROBERTO VELLUTINI
	GERENTE DE PAÍS	JOSE LUIS LUPO	CARLOS HURTADO
	GERENTE DE SECTOR	ANA MARIA RODRIGUEZ-ORTIZ	MARIO MARCEL
	JEFE DE DIVISIÓN	VICENTE FRETES (IFD/FMM)	VICENTE FRETES
	REPRESENTANTE	HUGO FLOREZ TIMORAN	JOSE LUIS LUPO
	JEFE DE PROYECTO	PATRICIA BAKAJ (CBR/FMM)	PATRICIA BAKAJ
JEFE DEL PCR JOSÉ TOSTES (CBR/FMM)			
Staff Tiempo y Costo` (US\$)			
Fases del Ciclo del Proyecto		# Semanas Staff	Monto (incluyendo viajes y consultoría)
Preparación		19.71	115,785.43
Supervisión		46.76	329,295.03
Total		66,47	445,080.46
El objetivo general del PROFISCO RJ es mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal del Estado de Río de Janeiro, con miras a: (i) perfeccionar los instrumentos de planificación, presupuesto y finanzas para el apoyo a la toma de decisiones; (ii) incrementar los ingresos propios del estado; (iii) perfeccionar los mecanismos de transparencia, aumentar la eficiencia, la eficacia y mejorar el control del gasto público; y (iv) mejorar la calidad de los servicios prestados por la Secretaría de Estado de Hacienda de Río de Janeiro (SEFAZ) a los contribuyentes.			

7. Mato Grosso do Sul

NÚMERO DE PROYECTO (S): BR-L1235
TÍTULO: Programa de Modernización de la Administración Tributaria, Financiera y Patrimonial del Estado de Mato Grosso do Sul
INSTRUMENTO DE PRÉSTAMO: INVERSIÓN
PAÍS: BRASIL
PRESTATARIO: REPÚBLICA FEDERATIVA DE BRASIL
PRÉSTAMO (S): 2327/OC-BR
SECTOR/SUBSECTOR: INVERSIÓN PÚBLICA
FECHA DE APROBACIÓN DIRECTORIO: 04/06/2010
FECHA DE EFECTIVIDAD CONTRATO DE PRÉSTAMO: 29/10/2010
FECHA DE ELEGIBILIDAD PRIMER DESEMBOLSO: 17/12/2010
<u>MONTO PRÉSTAMO (S)</u>
MONTO ORIGINAL: 12.000.000
MONTO ACTUAL: 12.000.000
PARI PASU: 1.333.300
COSTO TOTAL DEL PROYECTO: 13.333.300
<u>MESES DE EJECUCIÓN</u>
DESDE APROBACIÓN: 76
DESDE EFECTIVIDAD DEL CONTRATO: 7261
<u>PERIODOS DE DESEMBOLSO</u>
FECHA ORIGINAL DE DESEMBOLSO FINAL: 29/10/2014
FECHA ACTUAL DE DESEMBOLSO FINAL: 29/10/2016
EXTENSIÓN ACUMULATIVA (MESES): 24
EXTENSIÓN ESPECIAL (MESES): 0
<u>DESEMBOLSOS</u>
MONTO TOTAL DE DESEMBOLSOS A LA FECHA: 12.000.000
<u>GRÁFICO DE DESEMBOLSOS</u>

Accumulated disbursements as proportion of the total amount



CLASIFICACIÓN DE LA PERFORMANCE DEL PROYECTO EN EL PMR

No	Fecha del PMR	Fase del PCR		Desembolso a la fecha
		INICIAL	SATISFACTORIO	12,000,000

REDIRECCIONAMIENTO.

¿RECIBIÓ FONDOS DE OTRO PROYECTO? No

¿ENVIÓ FONDOS A OTRO PROYECTO? No

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS ECONÓMICO EX POST: BASADA EN UN INDICADOR QUE MIDE EL DESEMPEÑO DE LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS POR MEDIO DE LA RELACIÓN ENTRE EL COSTO PARA RECAUDAR Y EL EFECTIVAMENTE RECAUDADO

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN EX POST: CONTRAFACtual

CLASIFICACIÓN DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO: SATISFACTORIA

STAFF DEL BANCO	POSICIÓN	EN EL PCR	EN LA APROBACIÓN
	VICEPRESIDENTE VPS	SANTIAGO LEVY ALGAZY	SANTIAGO LEVY ALGAZY
	VICEPRESIDENTE VPC	ALEXANDRE MEIRA ROSA	ROBERTO VELLUTINI
	GERENTE DE PAÍS	JOSE LUIS LUPO	CARLOS HURTADO
	GERENTE DE SECTOR	ANA MARIA RODRIGUEZ-ORTIZ	MARIO MARCEL
	JEFE DE DIVISIÓN	VICENTE FRETES (IFD/FMM)	VICENTE FRETES
	REPRESENTANTE	HUGO FLOREZ TIMORAN	JOSE LUIS LUPO
	JEFE DE PROYECTO	ANA LUCIA DEZOLT (CBR/FMM)	LUIZ VILLELA
	JEFE DEL PCR	JOSÉ TOSTES (CBR/FMM)	

Staff Tiempo y Costo` (US\$)

Fases del Ciclo del Proyecto	# Semanas Staff	Monto (incluyendo viajes y consultoría)
Preparación	16,89	87,758.78
Supervisión	49,84	236,133.52
Total	66,73	323,892.30

El objetivo general del PROFISCO MS es mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal del Prestatario con miras a: (i) incrementar los ingresos propios del Estado; (ii) aumentar la eficiencia y la eficacia y mejorar el control del gasto público; y (iii) prestar mejores servicios al ciudadano.

8. Piauí

NÚMERO DE PROYECTO (S): BR-L1238

TÍTULO: Proyecto de Desarrollo y Perfeccionamiento de la Gestión Fiscal del Estado de Piauí

INSTRUMENTO DE PRÉSTAMO: INVERSIÓN

PAÍS: BRASIL

PRESTATARIO: REPÚBLICA FEDERATIVA DE BRASIL

PRÉSTAMO (S): 2308/OC-BR

SECTOR/SUBSECTOR: INVERSIÓN PÚBLICA

FECHA DE APROBACIÓN DIRECTORIO: 16/03/2010

FECHA DE EFECTIVIDAD CONTRATO DE PRÉSTAMO: 22/10/2010
FECHA DE ELEGIBILIDAD PRIMER DESEMBOLSO: 07/12/2010

MONTO PRÉSTAMO (\$)

MONTO ORIGINAL: 16.951.000
MONTO ACTUAL: 16.951.000
PARI PASU: 1.787.000
COSTO TOTAL DEL PROYECTO: 18.738.000

MESES DE EJECUCIÓN

DESDE APROBACIÓN: 68
DESDE EFECTIVIDAD DEL CONTRATO: 61

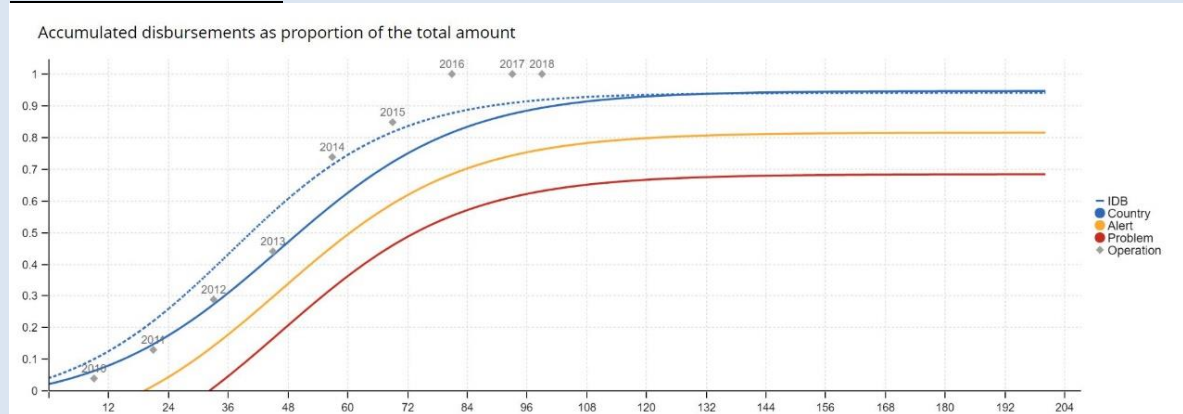
PERIODOS DE DESEMBOLSO

FECHA ORIGINAL DE DESEMBOLSO FINAL: 22/10/2014
FECHA ACTUAL DE DESEMBOLSO FINAL: 22/10/2016
EXTENSIÓN ACUMULATIVA (MESES): 24
EXTENSIÓN ESPECIAL (MESES): 0

DESEMBOLSOS

MONTO TOTAL DE DESEMBOLSOS A LA FECHA: 16.951.000

GRÁFICO DE DESEMBOLSOS



CLASIFICACIÓN DE LA PERFORMANCE DEL PROYECTO EN EL PMR

No	Fecha del PMR	Fase del PCR		Desembolso a la fecha
		INICIAL	SATISFACTORIO	16,951,000

REDIRECCIONAMIENTO.

¿RECIBIÓ FONDOS DE OTRO PROYECTO? No
¿ENVIÓ FONDOS A OTRO PROYECTO? No

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS ECONÓMICO EX POST: BASADA EN UN INDICADOR QUE MIDE EL DESEMPEÑO DE LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS POR MEDIO DE LA RELACIÓN ENTRE EL COSTO PARA RECAUDAR Y EL EFECTIVAMENTE RECAUDADO

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN EX POST: CONTRAFACUAL

CLASIFICACIÓN DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO: SATISFACTORIA

STAFF DEL BANCO

POSICIÓN	EN EL PCR	EN LA APROBACIÓN
VICEPRESIDENTE VPS	SANTIAGO LEVY ALGAZY	SANTIAGO LEVY ALGAZY
VICEPRESIDENTE VPC	ALEXANDRE MEIRA ROSA	ROBERTO VELLUTINI
GERENTE DE PAÍS	JOSE LUIS LUPO	CARLOS HURTADO
GERENTE DE SECTOR	ANA MARIA RODRIGUEZ-ORTIZ	MARIO MARCEL
JEFE DE DIVISIÓN	VICENTE FRETES (IFD/FMM)	VICENTE FRETES
REPRESENTANTE	HUGO FLOREZ TIMORAN	JOSE LUIS LUPO
JEFE DE PROYECTO	CRISTINA MAC DOWELL (CBR/FMM)	MARCIO CRACEL
JEFE DEL PCR	JOSÉ TOSTES (CBR/FMM)	

Staff Tiempo y Costo` (US\$)

Fases del Ciclo del Proyecto	# Semanas Staff	Monto (incluyendo viajes y consultoría)
Preparación	15,65	73,799.22

Supervisión	28,75	228,852.96
Total	44,44	302,652,18

El objetivo general del PROFISCO PI es promover el fortalecimiento de la gestión fiscal del Estado de Piauí a través de la mejora de los instrumentos de planificación estratégica; del incremento de los ingresos propios del Estado; del aumento de la eficacia de la gestión financiera; y de la oferta de mejores servicios a los ciudadanos

9. Maranhão

NÚMERO DE PROYECTO (S): BR-L1202 TÍTULO: Programa de Fortalecimiento de la Gestión Fiscal del Estado del Maranhão INSTRUMENTO DE PRÉSTAMO: INVERSIÓN PAÍS: BRASIL PRESTATARIO: REPÚBLICA FEDERATIVA DE BRASIL PRÉSTAMO (S): 2304/OC-BR SECTOR/SUBSECTOR: INVERSIÓN PÚBLICA				
FECHA DE APROBACIÓN DIRECTORIO: 04/03/2010 FECHA DE EFECTIVIDAD CONTRATO DE PRÉSTAMO: 29/09/2010 FECHA DE ELEGIBILIDAD PRIMER DESEMBOLSO: 21/02/2010				
MONTO PRÉSTAMO (S) MONTO ORIGINAL: 13.200.000 MONTO ACTUAL: 13.200.000 PARI PASU: 5.165.000 COSTO TOTAL DEL PROYECTO: 18.365.000				
MESES DE EJECUCIÓN DESDE APROBACIÓN: 78 DESDE EFECTIVIDAD DEL CONTRATO: 72				
PERIODOS DE DESEMBOLSO FECHA ORIGINAL DE DESEMBOLSO FINAL: 29/09/2014 FECHA ACTUAL DE DESEMBOLSO FINAL: 29/09/2016 EXTENSIÓN ACUMULATIVA (MESES): 24 EXTENSIÓN ESPECIAL (MESES): 0 DESEMBOLSOS MONTO TOTAL DE DESEMBOLSOS A LA FECHA: 13.200.000.000 GRÁFICO DE DESEMBOLSOS				
CLASIFICACIÓN DE LA PERFORMANCE DEL PROYECTO EN EL PMR				
No	Fecha del PMR	Fase del PCR	Satisfactorio	Desembolso a la fecha
		INICIAL	SATISFACTO	13,200,000
REDIRECCIONAMIENTO. ¿RECIBIÓ FONDOS DE OTRO PROYECTO? No ¿ENVIÓ FONDOS A OTRO PROYECTO? No				

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS ECONÓMICO EX POST: BASADA EN UN INDICADOR QUE MIDE EL DESEMPEÑO DE LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS POR MEDIO DE LA RELACIÓN ENTRE EL COSTO PARA RECAUDAR Y EL EFECTIVAMENTE RECAUDADO
 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN EX POST: CONTRAFCTUAL
 CLASIFICACIÓN DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO: SATISFACTORIA

STAFF DEL BANCO	POSICIÓN	EN EL PCR	EN LA APROBACIÓN
	VICEPRESIDENTE VPS	SANTIAGO LEVY ALGAZY	SANTIAGO LEVY ALGAZY
	VICEPRESIDENTE VPC	ALEXANDRE MEIRA ROSA	ROBERTO VELLUTINI
	GERENTE DE PAÍS	JOSE LUIS LUPO	CARLOS HURTADO
	GERENTE DE SECTOR	ANA MARIA RODRIGUEZ-ORTIZ	MARIO MARCEL
	JEFE DE DIVISIÓN	VICENTE FRETES (IFD/FMM)	VICENTE FRETES
	REPRESENTANTE	HUGO FLOREZ TIMORAN	JOSE LUIS LUPO
	JEFE DE PROYECTO	ANA LUCIA DEZOLT (CBR/FMM)	GERARDO REYES-TAGLE
	JEFE DEL PCR	JOSÉ TOSTES (CBR/FMM)	

Staff Tiempo y Costo` (US\$)

Fases del Ciclo del Proyecto	# Semanas Staff	Monto (incluyendo viajes y consultoría)
Preparación	13,61	90,014.14
Supervisión	55,06	287,885,58
Total	68,67	377,899.72

El objetivo general del PROFISCO MA es mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal del estado de Maranhão con el fin de (i) incrementar los ingresos fiscales del Estado; (ii) aumentar la eficiencia y eficacia del gasto público y mejorar la labor de supervisión; y (iii) mejorar los servicios públicos.

10. Pernambuco

NÚMERO DE PROYECTO (S): BR-L1165
 TÍTULO: Proyecto de Apoyo a la Modernización y Transparencia de la Gestión Fiscal del Estado de Pernambuco
 INSTRUMENTO DE PRÉSTAMO: INVERSIÓN
 PAÍS: BRASIL
 PRESTATARIO: REPÚBLICA FEDERATIVA DE BRASIL
 PRÉSTAMO (S): 2151/OC-BR
 SECTOR/SUBSECTOR: INVERSIÓN PÚBLICA

FECHA DE APROBACIÓN DIRECTORIO: 23/06/2009
 FECHA DE EFECTIVIDAD CONTRATO DE PRÉSTAMO: 13/07/2010
 FECHA DE ELEGIBILIDAD PRIMER DESEMBOLSO: 12/01/2011

MONTO PRÉSTAMO (S)

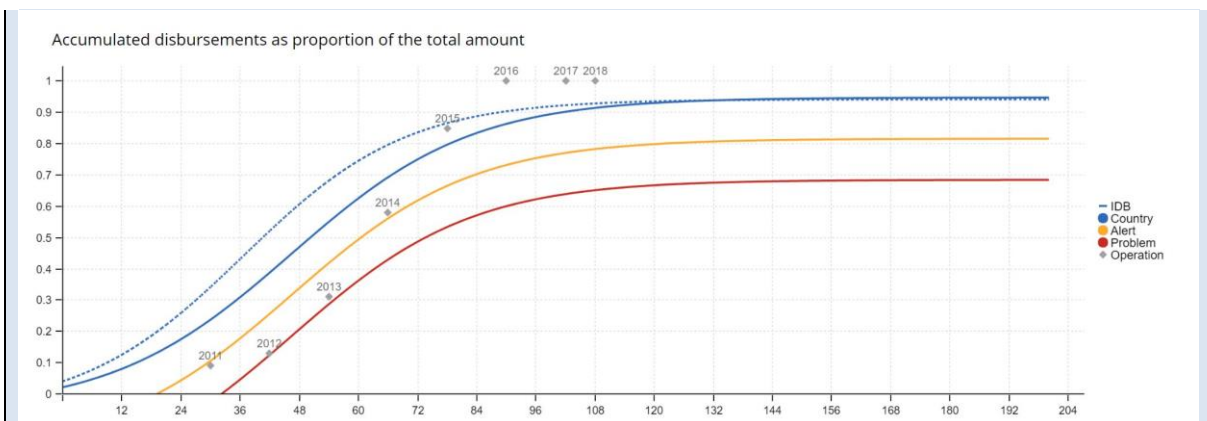
MONTO ORIGINAL: 15.000.000
 MONTO ACTUAL: 15.000.000
 PARI PASU: 7.192.000
 COSTO TOTAL DEL PROYECTO: 22.192.000

MESES DE EJECUCIÓN

DESDE APROBACIÓN: 86
 DESDE EFECTIVIDAD DEL CONTRATO: 74

PERIODOS DE DESEMBOLSO

FECHA ORIGINAL DE DESEMBOLSO FINAL: 13/06/2014
 FECHA ACTUAL DE DESEMBOLSO FINAL: 13/06/2016
 EXTENSIÓN ACUMULATIVA (MESES): 24
 EXTENSIÓN ESPECIAL (MESES): 0
DESEMBOLSOS
 MONTO TOTAL DE DESEMBOLSOS A LA FECHA: 15.000.000
GRÁFICO DE DESEMBOLSOS



CLASIFICACIÓN DE LA PERFORMANCE DEL PROYECTO EN EL PMR

No	Fecha del PMR	Fase del PCR		Desembolso a la fecha
		INICIAL	SATISFACTO RIO	15,000,000

REDIRECCIONAMIENTO.

¿RECIBIÓ FONDOS DE OTRO PROYECTO? No

¿ENVIÓ FONDOS A OTRO PROYECTO? No

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS ECONÓMICO EX POST: BASADA EN UN INDICADOR QUE MIDE EL DESEMPEÑO DE LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS POR MEDIO DE LA RELACIÓN ENTRE EL COSTO PARA RECAUDAR Y EL EFECTIVAMENTE RECAUDADO

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN EX POST: CONTRAFACtual

CLASIFICACIÓN DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO: SATISFACTORIA

STAFF DEL BANCO

POSICIÓN	EN EL PCR	EN LA APROBACIÓN
VICEPRESIDENTE VPS	SANTIAGO LEVY ALGAZY	SANTIAGO LEVY ALGAZY
VICEPRESIDENTE VPC	ALEXANDRE MEIRA ROSA	ROBERTO VELLUTINI
GERENTE DE PAÍS	JOSE LUIS LUPO	CARLOS HURTADO
GERENTE DE SECTOR	ANA MARIA RODRIGUEZ-ORTIZ	MARIO MARCEL
JEFE DE DIVISIÓN	VICENTE FRETES (IFD/FMM)	VICENTE FRETES
REPRESENTANTE	HUGO FLOREZ TIMORAN	JOSE LUIS LUPO
JEFE DE PROYECTO	CRISTINA MAC DOWELL (CBR/FMM)	FATIMA CARTAXO
JEFE DEL PCR	JOSÉ TOSTES (CBR/FMM)	

Staff Tiempo y Costo` (US\$)

Fases del Ciclo del Proyecto	# Semanas Staff	Monto (incluyendo viajes y consultoría)
Preparación	62,83	315,356.70
Supervisión	62,70	479,435.39
Total	125,53	794,792.09

El objetivo general del PROFISCO PE consiste en dar mayor eficiencia y transparencia a la gestión fiscal en el estado de Pernambuco, para (i) incrementar los ingresos de generación interna del estado; (ii) aumentar la eficiencia y eficacia del gasto público y mejorar el control de dicho gasto, y (iii) mejorar los servicios al público.

11. Rio Grande do Norte

NÚMERO DE PROYECTO (S): BR-L1207

TÍTULO: Proyecto de Integración de la Modernización de la Administración Fiscal y Financiera del Río Grande del Norte

INSTRUMENTO DE PRÉSTAMO: INVERSIÓN

PAÍS: BRASIL

PRESTATARIO: REPÚBLICA FEDERATIVA DE BRASIL

PRÉSTAMO (S): 2148/OC-BR

SECTOR/SUBSECTOR: INVERSIÓN PÚBLICA

FECHA DE APROBACIÓN DIRECTORIO: 11/06/2009

FECHA DE EFECTIVIDAD CONTRATO DE PRÉSTAMO: 24/04/2013
FECHA DE ELEGIBILIDAD PRIMER DESEMBOLSO: 30/07/2013

MONTO PRÉSTAMO (\$)

MONTO ORIGINAL: 7.000.000

MONTO ACTUAL: 7.000.000

PARI PASU: 1.350.000

COSTO TOTAL DEL PROYECTO: 8.350.000

MESES DE EJECUCIÓN

DESDE APROBACIÓN: 96

DESDE EFECTIVIDAD DEL CONTRATO: 45

PERIODOS DE DESEMBOLSO

FECHA ORIGINAL DE DESEMBOLSO FINAL: 24/04/2017

FECHA ACTUAL DE DESEMBOLSO FINAL: 24/04/2017

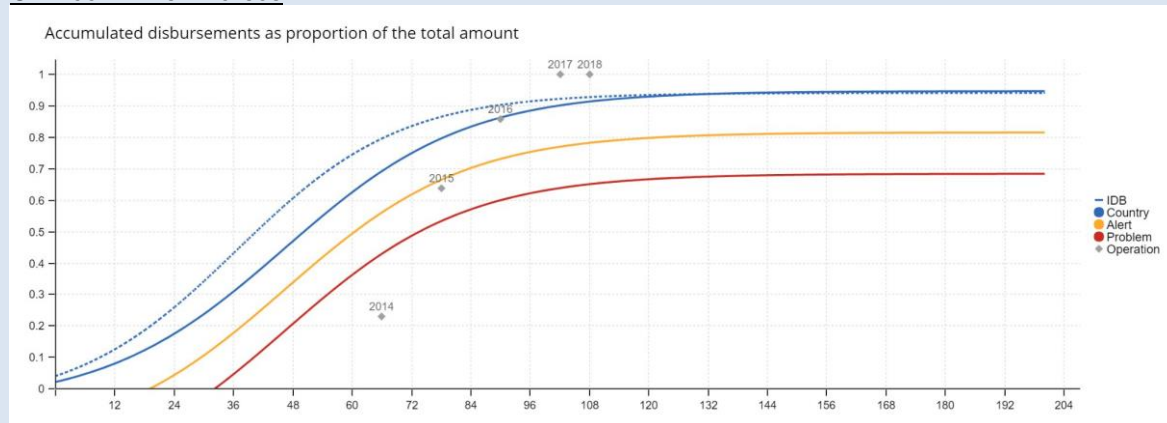
EXTENSIÓN ACUMULATIVA (MESES): 0

EXTENSIÓN ESPECIAL (MESES): 0

DESEMBOLSOS

MONTO TOTAL DE DESEMBOLSOS A LA FECHA: 6.891.076

GRÁFICO DE DESEMBOLSOS



CLASIFICACIÓN DE LA PERFORMANCE DEL PROYECTO EN EL PMR

No	Fecha del PMR	Fase del PCR		Desembolso a la fecha
		INICIAL	SATISFACT ORIO	6,891,076

REDIRECCIONAMIENTO.

¿RECIBIÓ FONDOS DE OTRO PROYECTO? No

¿ENVIÓ FONDOS A OTRO PROYECTO? No

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS ECONÓMICO EX POST: BASADA EN UN INDICADOR QUE MIDE EL DESEMPEÑO DE LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS POR MEDIO DE LA RELACIÓN ENTRE EL COSTO PARA RECAUDAR Y EL EFECTIVAMENTE RECAUDADO

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN EX POST: CONTRAFACUAL

CLASIFICACIÓN DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO: SATISFACTORIA

STAFF DEL BANCO

POSICIÓN	EN EL PCR	EN LA APROBACIÓN
VICEPRESIDENTE VPS	SANTIAGO LEVY ALGAZY	SANTIAGO LEVY ALGAZY
VICEPRESIDENTE VPC	ALEXANDRE MEIRA ROSA	ROBERTO VELLUTINI
GERENTE DE PAÍS	JOSE LUIS LUPO	CARLOS HURTADO
GERENTE DE SECTOR	ANA MARIA RODRIGUEZ-ORTIZ	MARIO MARCEL
JEFE DE DIVISIÓN	VICENTE FRETES (IFD/FMM)	VICENTE FRETES
REPRESENTANTE	HUGO FLOREZ TIMORAN	JOSE LUIS LUPO
JEFE DE PROYECTO	ANDRES MUÑOZ (CBR/FMM)	ANA LUCIA DEZOLT
JEFE DEL PCR	JOSÉ TOSTES (CBR/FMM)	

Staff Tiempo y Costo` (US\$)

Fases del Ciclo del Proyecto	# Semanas Staff	Monto (incluyendo viajes y consultoría)
Preparación	15,33	71,499.63
Supervisión	61,28	340,014.59

Total	76,61	411,514.22
El objetivo general del PROFISCO RN es mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión fiscal del Estado de Rio Grande do Norte con el fin de: (i) incrementar los ingresos propios del Estado; (ii) aumentar la eficiencia y la eficacia y mejorar el control del gasto público; y (iii) proveer mejores servicios a los ciudadanos		

Anexo XVI – Explicación sobre los indicadores de resultados no alcanzados.

Estado	Resultados no alcanzados	Explicación
Minas Gerais	Todos los indicadores fueron cumplidos	N/A
Rio de Janeiro	Recaudación del IPVA incrementada	El producto asociado al logro de este producto fue el Modelo de gestión del IPVA (Impuesto sobre Propiedad de Vehículo Automotor), el cual fue inactivado.
	Tiempo de juicio de los créditos tributarios reducidos.	El producto asociado al logro de este producto fue Decisiones del Consejo de Contribuyentes disponibles vía web, a partir de la implantación del proceso administrativo tributario electrónico, el cual fue inactivado.
	Plazo medio de permanencia de procesos de rendición de cuentas de ordenadores de gasto en la Abogacía General del Estado (AGE) reducido.	El producto asociado al logro de este producto la actualización del modelo de gestión del Control Interno del Estado, el cual fue inactivado.
	O Los 3 productos fueron inactivados por un cambio de prioridad de las autoridades de RJ que reorientaron las acciones del proyecto a las intervenciones del SPD y del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).	
Mato Grosso do Sul	Satisfacción del contribuyente cuanto a los servicios prestados en las Agencias Hacendarias.	No fue posible medir este resultado porque la SEFAZ adquirió otra solución que no contemplaba la facilidad de realizar encuesta de satisfacción. No se tomó ninguna providencia para desactivar el resultado y eliminarlo del Sistema Convergencia.
Piauí	Reducción de las divergencias entre el pago programado y el ejecutado	El resultado no puede ser medido porque el producto del sistema financiero, asociado al logro del resultado, solo fue implantado al final del proyecto, sus resultados se darán en 2018 y 2019. El ocurrido salió de la gobernanza del estado.
Maranhão	Saldo de la deuda pública controlada vía sistema / valor total de la deuda	El producto asociado a este resultado estaba bajo la responsabilidad de otra Secretaria de Gobierno, la cual resolvió no más implementarlo.
	Índice de satisfacción de los usuarios	El resultado no fue alcanzado, porque el producto Modelo de atención al contribuyente fue implantado al final del proyecto, sus resultados se darán en 2018 y 2019. El ocurrido salió de la gobernanza del estado.
	Índice de satisfacción interna	El resultado no fue alcanzado porque el Programa de desarrollo de competencias hacendarias, asociado al logro del resultado, solo fue implantado al final del proyecto. Con esto no fue posible realizar la encuesta de satisfacción interna de los servidores. El ocurrido salió de la gobernanza del estado.
Pernambuco	Costo operacional promedio de tramitación de los procesos judiciales	Este resultado fue inactivado por la imposibilidad de escrutinio de costos de tramitación de los procesos en el ámbito del Poder Judicial. No se tomó ninguna providencia para desactivar el resultado y eliminarlo del Sistema Convergencia.
	Reducción del tiempo de generación entre el Balance General y el Balance Simplificado.	Este resultado no fue alcanzado porque fue eliminado el gobierno eliminó el Balance Simplificado. No se tomó ninguna providencia para desactivar el resultado y eliminarlo del Sistema Convergencia.
	Ingresos anuales procedentes de la venta de inmuebles	El resultado no fue alcanzado porque la justicia del estado prohibió la venta de inmuebles del estado. No se tomó ninguna providencia para desactivar el resultado y eliminarlo del Sistema Convergencia.
	Índice de clima organizacional	El resultado no fue alcanzado porque el producto de gestión por competencias solo fue implantado al final del proyecto. Con esto no se logró hacer la encuesta correspondiente. El ocurrido salió de la gobernanza del estado.
	Porcentaje de servidores que avanzan en la carrera con base en la evaluación de desempeño y no cumplimiento de la grade curricular mínima	El resultado no fue alcanzado porque la implantación del producto de gestión por competencias, asociado al logro del resultado, solo fue implantado al final del proyecto. Sus resultados se darán en 2018 y 2019
Rio Grande do Norte	Seguimiento de la satisfacción del Ciudadano contribuyente con la atención presencial y los servicios electrónicos.	El resultado no fue alcanzado porque la adquisición de software, asociado al logro del resultado, solo fue implantado al final del proyecto. Sus resultados se darán en 2018 y 2019