Documento del Banco Interamericano de Desarrollo

**Brasil**

**Proyecto de Modernización de la Gestión Fiscal del Estado de Espirito Santo - PROFISCO II ES**

**(BR-L1517)**

**Plan de Monitoreo y Evaluación**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Andrés Muñoz (FMM/CBR), Jefe de Equipo; Cristina MacDowell, Jefe de Equipo Alterno; Rosangela Bando (SPD/SDV); Susana Román-Sánchez (IFD/FMM); Karina Díaz y Fabia de Assis (FMP/CBR); Guillermo Eschoyez (LEG/SGO), Vanessa Lauar (CSC/CBR); Sol Garson y Marcio Cracel (consultores).

**Índice**

[Plan de Monitoreo y Evaluación 1](#_Toc493544684)

[I. INTRODUCCIÓN 1](#_Toc493544685)

[II. MONITOREO 5](#_Toc493544686)

[A. Principales Preguntas de Monitoreo 5](#_Toc493544687)

[B. Indicadores 6](#_Toc493544688)

[C. Recolección de datos e instrumentos 12](#_Toc493544689)

[D. Presentación de informes 12](#_Toc493544690)

[E. Coordinación, Plan de Trabajo y Presupuesto de Seguimiento 13](#_Toc493544691)

[III. EVALUACIÓN 15](#_Toc493544692)

[A. Principales preguntas de evaluación 15](#_Toc493544693)

B[. Metodología de la Evaluación 17](#_Toc493544695)

[C. Conocimiento existente. 17](#_Toc493544696)

[D. Principales Indicadores de Efectos Directos 18](#_Toc493544697)

[E. Consideraciones generales sobre los aspectos metodológicos. 18](#_Toc493544698)

[F. Referencias 30](#_Toc493544699)

[G. Coordinación, Plan de Trabajo y Presupuesto de la Evaluación 28](#_Toc493544700)

[IV. TÉRMINOS DE REFERENCIA 32](#_Toc493544701)

# INTRODUCCIÓN

* 1. El objetivo del proyecto es contribuir a la sostenibilidad fiscal del estado a través de: (i) la modernización de la gestión hacendaria; (ii) la mejora de la administración tributaria; y (iii) la mejora de la gestión del gasto público.
  2. Al potenciar el desempeño de la hacienda pública, aumentar la recaudación tributaria, e incrementar la eficiencia del gasto público, la mayor sostenibilidad fiscal del estado de ES beneficiará a sus ciudadanos, empresas y personas físicas contribuyentes, y entidades del sector público y no gubernamental a través de una mejor prestación de servicios e infraestructura, facilidades y menores costos para el cumplimiento tributario; y mayor disponibilidad de informaciones y datos para la gestión pública y la transparencia de las cuentas públicas. La presente operación financiará los siguientes componentes:
  3. **Componente I. Gestión hacendaria y transparencia fiscal** **(US$22,1 millones)**. Está orientado a mejorar los procesos e instrumentos de gestión, modernizar la infraestructura tecnológica y aumentar la transparencia del fisco con la sociedad, potenciando el desempeño institucional de la SEFAZ, y financiará:
     1. **Implementación de modelo de gobernanza de la gestión fiscal**, contemplando: (i) implementación de la planificación estratégica de la SEFAZ apoyada por un plan estratégico, paneles de indicadores de desempeño, plan de comunicación y herramientas informáticas de gestión; y (ii) establecimiento de la Oficina de Proyectos a partir de consultorías que desarrollen metodologías de preparación, ejecución y evaluación de proyectos y de gestión de riesgos, herramientas informáticas de apoyo y capacitaciones.
     2. **Implementación de modelo de gestión de los procesos administrativos**, incluyendo la revisión de los procesos administrativos y de la legislación y normas vigentes, adopción de metodologías de gestión de procesos, y personalización de procesos administrativos y sus respectivos documentos en una herramienta de gestión de procesos tipo *workflow*, integrada a los sistemas de gestión del estado.
     3. **Actualización del modelo de gestión de recursos humanos por competencias**. Se realizarán: (i) mapeo de las competencias individuales con análisis del perfil de la función y de brechas, así como el dimensionamiento cualitativo y cuantitativo de la fuerza **de** trabajo y de su ubicación, complementado por planes de desarrollo y definición de líneas de aprendizaje; (ii) readecuación tecnológica del ambiente para eventos de capacitación presencial y virtual; y (iii) actualización de las funcionalidades del SIARHES y su integración a los otros sistemas de gestión del estado[[1]](#footnote-2).
     4. **Actualización del modelo de gestión de TIC**,incluyendo: (i) desarrollo e implementación de un Plan Director de Tecnología de la Información (PDTI)[[2]](#footnote-3); y (ii) ampliación de la infraestructura de hardware y software, con la expansión de la capacidad de almacenamiento mediante tecnologías emergentes, red de telecomunicación, servidores y seguridad, y capacitación de los gestores y técnicos del área.
     5. **Implementación de nuevo modelo de control interno del estado**, contemplando: (i) revisión de los procedimientos de auditoría y control interno, utilizando modelo de gestión de riesgos e integridad, apoyado por un sistema informático de gestión; y (ii) implementación de un nuevo modelo de transparencia de las informaciones públicas y de nuevos procedimientos para la gestión de la atención a los pedidos de información y reclamos de la sociedad.
  4. **Componente II. Administración tributaria y contencioso fiscal** **(US$11,0 millones)**.Este componente busca aumentar la eficiencia de la recaudación tributaria, incrementar los ingresos y simplificar el cumplimiento tributario, y financiará:
     1. **Implementación de modelo de gestión de los instrumentos de apoyo a la política tributaria.** Esto incluye: (i) revisión, actualización y consolidación de la legislación en vigor, apoyada por una herramienta de consulta;[[3]](#footnote-4) (ii) metodología y herramienta tecnológica para estimar la evasión fiscal[[4]](#footnote-5); y (iii) revisión de los procedimientos de gestión de concesión de beneficios fiscales y actualización del sistema informatizado de apoyo[[5]](#footnote-6).
     2. **Implementación de nuevo modelo de fiscalización**, a través de: (i) procedimientos y sistema informático para la planeación y gerenciamiento de las acciones de fiscalización, con definición de metas e indicadores; (ii) procedimientos y sistema informático de monitoreo de contribuyentes basado en perfil de riesgo; y (iii) mejora del Sistema de Comercio Exterior (SICEX) y su integración al Portal Único del Comercio Exterior, y procedimientos para simplificación de obligaciones tributarias.
     3. **Implantación de proceso electrónico del contencioso**, contemplando la revisión, diseño, implementación y automatización del proceso de apelaciones del contencioso en un ambiente tipo *workflow* y su integración con los demás sistemas de la SEFAZ y de la Procuraduría General del Estado (PGE), posibilitando consultas por los contribuyentes vía *web* a las infracciones y procesos, así como el almacenamiento electrónico de los procesos existentes en papel y el acceso a la legislación tributaria actualizada y consolidada.
     4. **Implementación del sistema de atención integral**, lo que incluye un modelo de atención a los contribuyentes utilizando una herramienta digital de inteligencia cognitiva para interacción automatizada con el ciudadano.
     5. **Implementación de modelo de cobranza administrativa**, basado en el perfil de recuperación del contribuyente del ICMS e IPVA a partir de análisis de riesgo, apoyado por un sistema informático de gestión de cobro y su integración con el sistema DETRANNET del Departamento de Tránsito para el caso del IPVA donde se alberga la información sobre propietarios de vehículos.
  5. **Componente III. Administración financiera y gasto público** **(US$7,8 millones)**.Este componente busca contribuir a la disciplina fiscal y al aumento de la eficiencia y efectividad del gasto público, y financiará:

1. **Implantación de modelo de planificación y ejecución presupuestaria y de gestión de inversiones**. Esto incluye: (i) implementación de un MPMP, a partir de estrategia, ajustes a la función de planificación, programación presupuestaria con un horizonte de mediano plazo y enfocada a resultados, desarrollo de la función de monitoreo y evaluación, fortalecimiento de la programación macro fiscal, y fortalecimiento e integración de plataformas tecnológicas; y (ii) desarrollo e implementación de modelo de gestión de inversiones públicas con foco en la preinversión a partir de la integración de los proyectos prioritarios y las estrategias del gobierno, metodologías y herramientas para la formulación y evaluación de proyectos, apoyados por un sistema informático de gestión de inversiones, integrado a los sistemas de gestión del estado.
2. **Implementación de modelo de programación y ejecución financiera**,contemplando:(i)revisión y ajuste de la metodología para elaboración de la programación y ejecución financiera, incluyendo el fortalecimiento del comité de gastos y ajustes al sistema informático de gestión de caja; e (ii) implantación de un modelo de gestión de activos del estado basado en el análisis de riesgos, incluyendo la legislación, los procedimientos y la política de inversiones y generación de ingresos.
3. **Implementación de modelo de gestión de compras del estado**, incluyendo: (i) revisión y ajuste de los procedimientos de gestión de compras apoyado por una política de compras públicas y de herramientas de planificación; (ii) implementación de una metodología para el uso de la información de los documentos fiscales electrónicos para la definición de precios de referencia; (iii) implementación de una metodología para actualización y mantenimiento del catálogo de compras y de proveedores; y (iv) actualización de la funcionalidad e integración del sistema de gestión de compras (SIGA) a los demás sistemas del estado.
4. **Implantación de normas de contabilidad aplicadas al sector público**, mediante: (i) consultorías para diseño de reglas y políticas contables para contabilización de provisiones, bienes de infraestructura, activos derivados de transferencias intergubernamentales, y ajustes para pérdidas de créditos tributarios y deuda activa; y (ii) personalización contable de los sistemas Tributario (SIT), Administración (SIGA) y SIARHES e integración con el SIGEFES.
5. **Implantación de modelo de gestión de costos públicos**, a través de: (i) mapeo de los procesos para el control de los costos, definición de las unidades de gasto e implementación de metodología de evaluación de los costos de estas unidades; y (ii) desarrollo de sistema de recolección de información y cálculo de los costos de las unidades a partir de interfaces con los diversos sistemas de gestión del estado, así como de una herramienta informática para cruzar y analizar la información.
   1. El proyecto financiará para todos los componentes, consultorías (individuales y firmas) por un monto de US$16,7 millones, donde se incluyen acciones de rediseño de procesos y procedimientos, actualización e implementación de sistemas estructurantes del Estado, existentes y nuevos, y gestión del cambio institucional; otros servicios diferentes de consultoría por un monto de US$7,1 millones; bienes por un monto de US$14,7 millones para la modernización del parque tecnológico de la SEFAZ; y capacitaciones por un monto de US$2,7 millones para la mayoría de los procesos de modernización apoyados por el proyecto.
   2. El Prestatario es el Estado de Espirito Santo, el cual ejecutará el proyecto a través de la SEFAZ, y la República Federal de Brasil garantiza las obligaciones financieras relativas al préstamo. Para la ejecución del proyecto, se establecerá una Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), que contará con un coordinador y especialistas de adquisiciones, administrativo financiero, monitoreo y planificación (con experiencia en gestión de proyectos). La UCP coordinará las actividades vinculadas a la planificación, seguimiento, evaluación y auditoría del proyecto.
   3. Las principales funciones de la UCP serán: (i) planificar la ejecución de las actividades; (ii) preparar, implementar y actualizar las herramientas operativas del proyecto: PEP, Plan Operativo Anual (POA), Plan de Adquisiciones (PA), Plan de Monitoreo y Evaluación (PME); (iii) supervisar la ejecución y presentar los informes de avance; (iv) coordinar y realizar los procesos de preparación de términos de referencia, licitación y adquisición de bienes, y de selección y contratación de servicios; (v) presentar las justificaciones y solicitudes de desembolso al Banco; (vi) preparar los estados financieros; y (vii) presentar la evaluación del proyecto. El prestatario se deberá adherir al ROP (Reglamento Operativo del Programa) aprobado por el Banco para la CCLIP PROFISCO II, el cual describe: (i) criterios de elegibilidad de los proyectos y los 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.
   4. El Prestatario presentará al Banco: (i) los informes financieros anuales auditados del programa dentro del plazo de 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio económico del organismo ejecutor y durante el plazo original del desembolso (60 meses) o cualquier extensión acordada, y debidamente dictaminados por el TCE/ES.

# MONITOREO

* 1. El objetivo del monitoreo del proyecto es detectar los factores que facilitan o impiden el alcance de los resultados esperados, de conformidad con la proyección de actividades y las metas y los respectivos indicadores de la Matriz de Resultados (MR). El monitoreo del programa se basará en la MR, en la proyección de actividades, en el detalle de la ejecución física y financiera de los productos que constan en los informes semestrales de progreso, los procedimientos de la metodología de apoyo a la preparación y supervisión de programas, y en las descripciones de adquisiciones y contrataciones que constan en el PA. El prestatario presentará informes semestrales de progreso. El Banco y el prestatario acordaron en usar la MR y las actividades definidas en el Informe de Monitoreo del Programa (PMR), para monitorear la ejecución del programa.

1. Principales Preguntas de Monitoreo
   1. **Monitoreo de conformidad:** ¿Las actividades y procesos realizados se adhieren a los objetivos establecidos por el programa?
   2. **Monitoreo financiero:** ¿Hay suficiencia y oportunidad en la liberación de los fondos del programa?
   3. **Monitoreo de actividades:** ¿Las actividades proyectadas están siendo planificadas y ejecutadas de acuerdo al tiempo requerido?
   4. **Monitoreo de productos:** ¿Los productos primarios, intermedios y finales se están desarrollando en la secuencia deseada?
   5. **Monitoreo de resultados:** ¿Se están alcanzando las metas a nivel de indicadores de impacto y resultados?
   6. **Monitoreo de riesgos:** ¿Los riesgos identificados en el programa ponen en peligro el logro de los objetivos? ¿Las acciones de mitigación planificadas se están desarrollando?
2. Indicadores
   1. Durante el monitoreo del programa se dará seguimiento a los siguientes indicadores de producto que forman parte de la MR y serán incluidos en el informe semestral de progreso, la evaluación intermedia, y la evaluación final, así como los costos anuales de los mismos (ver Cuadros 1 y 2).

**Cuadro 1. Indicadores de Productos**

| **Indicador** | **Unidad de Medida** | **Línea de Base** | **Año**  **Línea de Base** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** | **Meta Final** | **Medios de Verificación** | **Comentarios** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Componente #1: Gestión hacendaria y transparencia fiscal** | | | | | | | | | | | |
| 1. Modelo[[6]](#footnote-7) de gobernanza de la gestión fiscal implementado | Modelo | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | Informe, Gerencia de Desarrollo Hacendario (GEDEF) | Esto incluirá: consultorías para la definición del modelo y desarrollo del sistema informático (*software*) [[7]](#footnote-8); eventos de diseminación; workshops y capacitación. |
| Hito 1 – Planificación estratégica | Plan |  | 2017 | 0 | 1 | - | - | - | 1 |
| Hito 2 - Oficina de proyectos | Oficina |  | 2017 | 0 | 0 | 1 | - | - | 1 |
| Hito 3 – Programa de capacitación | Programa |  | 2017 | 0 | 0 | 1 | - | - | 1 |
| 1. Modelo de gestión de procesos administrativos implantado | Modelo | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe, Secretaría de Gestión y Recursos Humanos (SEGER) | Esto incluirá: consultorías para revisión de procesos y para y desarrollo de metodologías y compra del sistema informático (*software*). |
| Hito 1 – metodología de gestión de procesos | Metodología |  | 2017 | 0 | 0 | 1 | - | - | 1 |  |
| Hito 2 – Sistema workflow de procesos | Sistema |  | 2017 | 0 | 0 | 0 | 1 | - | 1 |  |
| * 1. Modelo de gestión de recursos humanos por competencias actualizado | Modelo | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | Informe, GEDEF | Esto incluirá: consultorías para el mapeo de las competencias, y desarrollo y ajuste del sistema de gestión de personas (SIGA); adecuaciones menores de salas de la SEFAZ y capacitación de los funcionarios. |
| Hito 1 – Mapeo de las competencias | Plan |  | 2017 | 0 | 1 | - | - | - | 1 |
| Hito 2 - Readecuación tecnológica del ambiente de capacitación | Herramientas capacitación |  | 2017 | 0 | 1 | - | - | - | 1 |
| Hito 3 – Sistema integrado de gestión de RH | Sistema |  | 2017 | 0 | 0 | 1 | - | - | 1 |
| * 1. Modelo de gestión de TIC actualizado | Modelo | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | Informe, Gerencia de Tecnología de la Información (GETEC) | Consultoría para elaborar el Plan Director de TIC; servidores, equipos para almacenamiento, licencias, computadoras, equipos generales de informática. |
| Hito 1 – Plan director de informática | Plan |  | 2017 | 0 | 1 | - | - | - | 1 |
| Hito 2 - Infraestructura tecnológica | Infraestructura |  | 2017 | 0 | 1 | - | - | - | 1 |
| Hito 3 – Sistema SIGA actualización | Sistema |  | 2017 | 0 | 0 | 1 | - | - | 1 |
| * 1. Modelo de Control Interno del estado implementado | Modelo | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe, Secretaría de Control y Transparencia (SECONT) | Esto incluirá: consultorías para la definición del modelo y plan de acción y para desarrollo del sistema informático (*software*); divulgación. |
| Hito 1 – Revisión de los procedimientos / sistema | Procedimiento/sistema |  | 2017 | 0 | 1 | - | - | - | 1 |
| Hito 2 - Implementación modelo de transparencia / sistema | Modelo/sistema |  | 2017 | 0 | 0 | 0 | 1 | - | 1 |

| **Indicador** | **Unidad de Medida** | **Línea de Base** | **Año**  **Línea de Base** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** | **Meta Final** | **Medios de Verificación** | **Comentarios** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Componente #2: Administración tributaria y contencioso fiscal** | | | | | | | | | | | |
| 1. 2.1 Modelo de gestión de los instrumentos de apoyo a la política tributaria implementado | Software | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe, Gerencia de Recaudación y Registro (GEARC) | Esto incluirá: consultorías para la definición del modelo y desarrollo de herramientas informáticas, para desarrollo de metodologías para la estimación de la brecha; capacitación. |
| Hito 1 – Mapeo de los procesos | Plan |  | 2017 | 0 | 0 | 1 | - | - | 1 |
| Hito 2 - Sistema de gestión de incentivos fiscales | Sistema |  | 2017 | 0 | 0 | 1 | - | - | 1 |
| Hito 3 – metodología de estimación brecha fiscal | Metodología |  | 2017 | 0 | 0 | 0 | 1 | - | 1 |
| * 1. Modelo de fiscalización implementado | Modelo | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | Informe, Gerencia Fiscal (GEFIS) | Esto incluirá: consultorías para la definición del modelo y desarrollo del sistema; compra de herramientas tecnología; capacitación en experiencia de otros países. |
| Hito 1 – Sistema de gestión de la planificación de la fiscalización | Sistema |  | 2017 | 0 | 1 | - | - | - | 1 |
| Hito 2 - Sistema de monitoreo de contribuyentes basado el perfil de riesgos | Sistema |  | 2017 | 0 | 0 | 1 | - | - | 1 |
| Hito 3 – sistema comercio exterior actualizado | Sistema |  | 2017 | 0 | 1 | - | - | - | 1 |
| * 1. Proceso electrónico del contencioso implantado | Software | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | Informe, Gerencia Tributaria (GETRI) | Esto incluirá: consultorías para la definición del modelo y desarrollo del sistema. |
| Hito 1 – Revisión y automatización del proceso | Proceso |  | 2017 | 0 | 1 | - | - | - | 1 |
| Hito 2 – Sistema de gestión de procesos | Sistema |  | 2017 | 0 | 0 | 1 | - | - | 1 |
| * 1. Sistema de atención integral implementado | Sistema | 0 | 2017 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Informe, Gerencia de Atención al Contribuyente (GEACO) | Esto incluirá: consultorías para el desarrollo del sistema; compra de herramientas tecnológicas. |
| Hito 1 – Funcionalidad | Funcionalidad |  | 2017 | 1 | - | - | - | - | 1 |
| Hito 2 – Sistema de atención | Sistema |  | 2017 |  | 1 | - | - | - | 1 |
| * 1. Modelo de cobranza administrativa implementado | Modelo | 0 | 2017 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Informe, GEARC | Esto incluirá: consultorías para la definición del modelo y desarrollo del sistema. |
| Hito 1 – Revisión de los procedimientos | procedimientos |  | 2017 | 1 | - | - | - | - | 1 |
| Hito 2 – Sistema de cobranza | Sistema |  | 2017 | 0 | 1 | - | - | - | 1 |
| **Componente #3: Administración financiera y gasto público** | | | | | | | | | | | |
| 1. Modelo de planificación y ejecución presupuestaria y de gestión de inversiones implantado | Modelo | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe, Secretaría de Economía y Planificación (SEP) | Esto incluirá: consultorías para la definición del modelo y desarrollo del sistema; capacitación en planificación, presupuesto y gestión de inversiones. |
| Hito 1 – Marco presupuestario de mediano plazo / ajustes SIGEFES | Metodología / sistema |  | 2017 | 0 | 0 | 0 | 1 | - | 1 |
| Hito 2 – Modelo de gestión de inversión / sistema | Modelo |  | 2017 | 0 | 0 | 0 | 1 | - | 1 |
| 1. Modelo de Programación y Ejecución financiera implementado | Modelo | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe, Gerencia General de Finanzas (GEFIN) | Esto incluirá: consultorías para definición de modelos, y mejora de los procesos y del sistema informático. |
| Hito 1 – Revisión de los procedimientos programación financiera / sistema | Procedimientos / Sistema |  | 2017 | 0 | 0 | 1 | - | - | 1 |
| Hito 2 – Revisión procedimientos activos Estado / sistema | Procedimientos / Sistema |  | 2017 | 0 | 0 | 0 | 1 | - | 1 |
| 1. Modelo de gestión de compras implantado | Modelo | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe, SEGER | Esto incluirá: consultorías para el mejoramiento del modelo y la planificación anual de compras, y del sistema informático; compra de herramientas tecnológicas; capacitación y diseminación. |
| Hito 1 – Modelo conceptual | Especificación |  | 2017 | 0 | 0 | 1 | - | - | 1 |
| Hito 2 - Catálogo de compras y proveedores | Catálogo |  | 2017 | 0 | 0 | 0 | 1 | - | 1 |
| 1. Norma de Contabilidad aplicadas al sector público implantadas | Normas | 6 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 10 | Informe, Gerencia de Contabilidad General (GECOG) | Esto incluirá: consultorías para la mejora de los procesos y de los sistemas de acuerdo con la Normas Brasileras de Contabilidad (NBC) aplicadas al sector público. Sistemas Tributario (SIT), Administración (SIGA) y SIARHES e integración con el SIGEFES. |
| Hito 1 – Reglas y política contables | Reglas y Políticas |  | 2017 | 0 | 0 | 1 | - | - | 1 |
| Hito 2 – Personalización contable de sistemas | Sistemas |  | 2017 | 0 | 0 | 0 | 3 | - | 3 |
| * 1. Modelo de gestión de costos públicos implantado | Software | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe, GECOG/GEFIN | Esto incluirá: consultorías para la definición del modelo y desarrollo del sistema; capacitación en costos públicos, licencia para herramientas de BI; actualización tecnológica para hospedar el sistema de costos. |
| Hito 1 – Mapeo de los procesos | Procesos |  | 2017 | 0 | 0 | 1 | - | - | 1 |
| Hito 2 – Sistema de gestión de costos | Sistemas |  | 2017 | 0 | 0 | 0 | 1 | - | 1 |

**Cuadro 2a. Cronograma financiero por año y gestión del proyecto (US$)**



**Cuadro 2b. Costo de los productos por año (US$)**



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

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

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Actividades de Monitoreo** | **Año 1** | | | | **Año 2** | | | | **Año 3** | | | | **Año 4** | | | | **Año 5** | | | | **Responsables** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Identificación de las fuentes /sistemas/ responsables donde la información será recolectada. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | UCP, Monitoreo y Evaluación |
| 2. Recolección de la información. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | UCP, Monitoreo y Evaluación |
| 3. Consolidación de la información para evaluación. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | UCP, Monitoreo y Evaluación |
| 4. Entrevistas con los responsables por la información. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | UCP, Monitoreo y Evaluación |
| 5.Informes Semestrales de Progreso. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | UCP, Monitoreo y Evaluación |

1. Presentación de informes
   1. La UCP presentará los informes de monitoreo, con base en los consolidados en la planilla de control. Los informes generados con base en esta información serán utilizados para la actualización del Informe Semestral de Progreso del programa y del *Project Monitoring Report* (PMR), al final de los meses de febrero y de agosto. Los costos anuales de cada producto están detallados en el Plan de Ejecución de Programas (PEP) y POA, que deberán ser actualizados anualmente, durante el primer trimestre del año.
   2. El prestatario, a través de la UCP, presentará al Banco anualmente los EFA, dentro de los primeros 120 días siguientes al cierre de cada año fiscal. Adicionalmente, se requerirá un informe de auditoría preliminar correspondiente al primer semestre de cada período, dentro de los 60 días luego del cierre del semestre.
   3. Si el Banco lo considera necesario, la UCP presentará al Banco un informe de evaluación de medio término, a los 90 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 50% de los recursos del préstamo o cuando hayan transcurrido 36 meses de ejecución (lo que ocurra primero). Este informe deberá contemplar los avances en la implementación de los productos, resultados, la revisión de los riesgos y la identificación de lecciones aprendidas a ser incorporadas para mejorar la ejecución (ver Términos de Referencia en Anexo I).
   4. La UCP preparará y enviará al Banco un informe de evaluación final que servirá de insumo para el Informe de Terminación del Proyecto (*Project Completion Report*—PCR), a los 90 días contados a partir de la fecha del último desembolso de los recursos del financiamiento (ver Términos de Referencia en Anexo II para el alcance de dicha evaluación).
2. Coordinación, Plan de Trabajo y Presupuesto de Seguimiento
   1. La UCP contará con un especialista de monitoreo y seguimiento, responsable de coordinar las actividades de monitoreo del programa, que incluirán: (i) desarrollar, mantener y actualizar los datos en la planilla de control, especialmente en lo que se refiere a los indicadores de resultado y de ejecución; (ii) articular con los supervisores de componentes, coordinando la recolección y el tratamiento de la información sobre las acciones del proyecto y la preparación de informes semestrales de progreso; (iii) identificar los desvíos, atrasos y factores externos que afecten el programa, proponiendo, cuando sea el caso, medidas correctivas; y (iv) apoyar las reuniones internas de monitoreo y evaluación del programa y las misiones de supervisión y evaluación del Banco.
   2. El Banco y la UCP realizarán reuniones con una periodicidad mínima semestral para monitorear de manera conjunta la marcha en la ejecución de la operación. Asimismo, unidades ejecutoras realizarán, en conjunto con el Banco, visitas de inspección por lo menos dos veces al año para la evaluación de los avances del programa.
   3. Cuando las visitas de inspección identifiquen retrasos en la ejecución física y financiera, se establecerá un Plan de Aceleración de la Ejecución (PAE) para explicar: (i) las principales dificultades en la implementación, (ii) las acciones para superar las dificultades; y (iii) el plazo y los costos de estas. El PAE también incluirá una selección de las adquisiciones prioritarias para el programa, con sus plazos y valores estimados.
   4. Los cuadros 4 y 5 resumen el plan de trabajo y presupuesto para la operación del sistema de monitoreo.

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

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Actividades** | **Año 1** | | | | **Año 2** | | | | **Año 3** | | | | **Año 4** | | | | **Año 5** | | | | **Fuente y Costos** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| Taller de Arranque del programa |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Plan de Supervisión  US$5.000 |
| Visitas técnicas y fiduciarias a los ejecutores |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Planes de Supervisión |
| Informes consolidados de las visitas técnicas y de las reuniones con los ejecutores |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Informe semestral de progreso |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Informes de Auditoria |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | BR-L1517  Auditoría TCE/ES  US$0.000 |

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

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Actividades** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** | **Total** |
| Taller de arranque del programa | 5.000 |  |  |  |  | 5.000 |
| Informe semestral de progreso |  |  |  |  |  | 0 |
| Informes de auditoría TCE/ES |  |  |  |  |  | 0 |
| **Total Presupuesto Monitoreo** |  |  |  |  |  | **5.000,00** |

# EVALUACIÓN

1. Tanto la evaluación intermedia como la evaluación final darán cuenta de la evolución de los indicadores de impacto y resultados contemplados en la Matriz de Resultados del programa (Cuadro 6). La metodología para esta evaluación se hará a partir de una comparación de los resultados antes y después para los indicadores de resultados (# 1,2 y 3). Además, solamente se prevé realizar una comparación del cambio en esas variables en estados comparables al Estado de Espirito Santo (i.e. los estados del Sur y Sureste) que no hayan implementado el PROFISCO en el momento de análisis, simplemente para monitorear comparativamente el progreso y logro de las metas, por lo que evidentemente no se tiene por objetivo mensurar el grado de atribución de las intervenciones del proyecto. Como se explica en detalle más adelante, si se prevé una metodología de evaluación con propósito de atribución para el indicador de resultados relacionado a la discrepancia entre el presupuesto planificado y el presupuesto ejecutado.

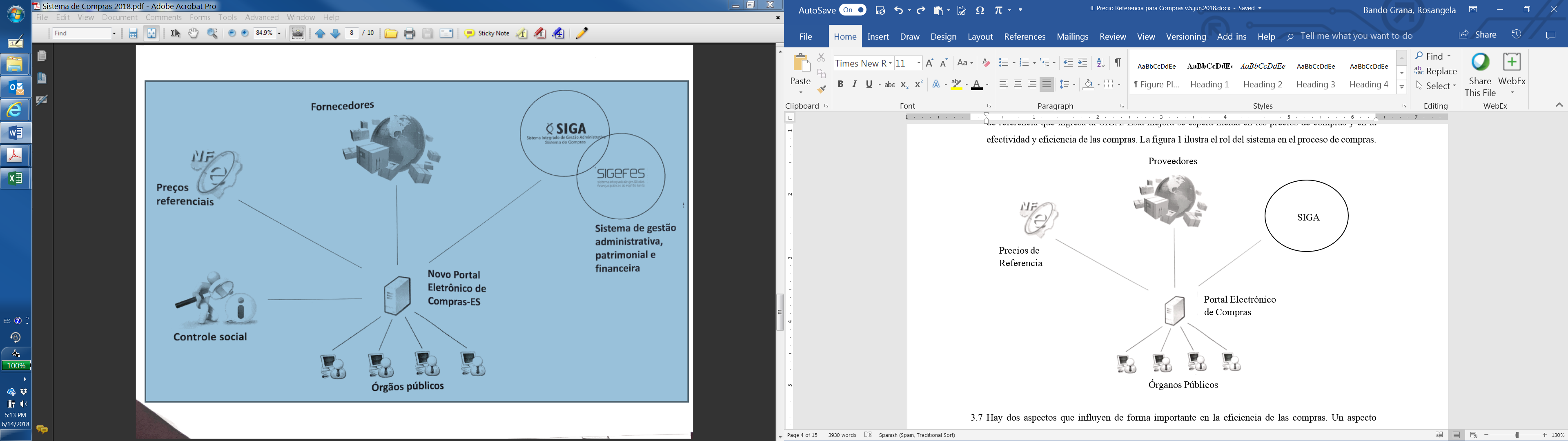
| **Cuadro 6: Indicadores de resultados del programa[[8]](#footnote-9)** |
| --- |
| **Impacto Esperado** |

|  | | | | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **Unidad de Medida** | **Línea de Base** | **Año Línea de Base** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** | **Meta Final** | **Medios de Verificación** | **Comentarios** |
| **Impacto #1: Disminución de la relación del déficit fiscal primario y el PIB estatal** | | | | | | | | | | | |
| Resultado Primario/PIB | %  (BRL$/ BRL$) | 0,42 | 2017 | 0,42 | 0,42 | 0,42 | 0,45 | 0,50 | 0,50 | Prestação de contas anual) y Coordenação de Estudos Econômicos (CEE/IJSN) | **Fórmula de cálculo:**  Valor del resultado primario como porcentaje del PIB  **Línea de Base:** 0,42  Resultado Primario (2017) = BRL$ 512 millones  PIB (2017) = BRL$120.845 millones |
| **Impacto #2: Incremento de la relación entre la recaudación tributaria y el PIB estatal** | | | | | | | | | | | |
| Recaudación tributaria /  PIB-ES | % | 9,0 | 2017 | 9,0 | 9,0 | 9,0 | 9,5 | 10,0 | 10,0 | Prestação de contas anual) y Coordenação de Estudos Econômicos (CEE/IJSN) | **Fórmula de cálculo:**  Valor de la recaudación tributaria al final del proyecto/PIB del año correspondiente.  **Línea de Base:**  Recaudación tributaria (2017) = BRL$10.864 millones  PIB (2017) = BRL$120.845 millones |
| **Impacto #3: Disminución de la relación entre la deuda corriente neta y el PIB estatal** | | | | | | | | | | | |
| Deuda Corriente Neta (DCL) / PIB-ES | % | 1,75 | 2017 | 1,75 | 1,75 | 1,75 | 1,75 | 1,75 | 1,75 | Prestação de contas anual) y Coordenação de Estudos Econômicos (CEE/IJSN) | **Fórmula de cálculo:**  Valor de la Deuda Corriente Neta (DCL) como porcentaje del PIB  **Línea de Base:** 45%  Deuda Corriente neta (2017) = BRL$2.114 millones  PIB (2017) = BRL$120.845 millones |

| **Resultados Esperados[[9]](#footnote-10)** | | | | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **Unidad de Medida** | **Línea de Base** | **Año Línea de Base** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** | **Meta Final** | **Medios de Verificación** | **Comentarios** |
| **RESULTADO # 1: Aumento de la relación entre las metas de planificación estratégicas que fueron cumplidas y el total de metas planificadas** | | | | | | | | | | | |
| Cantidad de metas cumplidas / total de metas planificadas | % | 0 | 2017 | 0 | 0 | 40 | 60 | 80 | 80 | Informe de gestión estratégica de la Gerencia de Desarrollo Hacendario (GEDEF) | **Fórmula de cálculo:**  Cantidad de metas cumplidas / total de metas planificadas  **Línea de Base**: 0  La SEFAZ no tiene ni monitorea las metas de planificación estratégica. El proyecto prevé la implementación de planificación estratégica producto 1.1 |
| **RESULTADO #2: Disminución de la relación entre el costo para recaudar y la recaudación tributaria** | | | | | | | | | | | |
| Presupuesto de funcionamiento de la SEFAZ/ Recaudación tributaria total | % | 0,45 | 2017 | 0,45 | 0,45 | 0,45 | 0,42 | 0,40 | 0,40 | Informe de gestión del SIGEFES presentado por el Grupo Presupuestario (GPO) | **Fórmula de cálculo:**  Valor del presupuesto ejecutados de la SEFAZ como porcentaje del valor de la recaudación tributaria  **Línea de Base:** 0.45%  Presupuesto de funcionamiento SEFAZ (2017) = BRL$ 49.273 millones  Recaudación tributaria total (2017) = BRL$10.864 millones |
| **RESULTADO #3: Reducción de la discrepancia entre el presupuesto planificado y el presupuesto ejecutado** | | | | | | | | | | | |
| Presupuesto ejecutado/ Presupuesto planificado | % | 11,1 | 2017 | 11,1 | 11,1 | 11,1 | 8,0 | 5,0 | 5,0 | Ley Presupuestaria Anual (LOA) y Balance General del Estado publicados en la WEB de la SEFAZ | **Fórmula de cálculo:**  1 – (presupuesto de gasto ejecutado / presupuesto planificado).  **Línea de Base (2016): 11,1%**  Presupuesto planificado (LOA)= BRL$16.192 millones  Presupuesto de gasto ejecutado = BRL$14.392 millones |

* 1. **Evaluación de impacto[[10]](#footnote-11).** Esta sección describe la metodología de evaluación de la implementación del portal electrónico de compras. En las secciones a y b describimos la motivación detrás de esta propuesta definiendo las preguntas de investigación y el conocimiento existente. La sección c lista resultados clave. Las secciones c y d describen la metodología de evaluación. La sección f describe el reporte de resultados. La sección g describe el plan de trabajo y acuerdos de coordinación para llevar a cabo la evaluación.

1. **Preguntas principales de evaluación**
   1. El Estado de ES gastó al menos US$267.5 millones en la compra de bienes y servicios provistos por el sector privado en 2017.[[11]](#footnote-12) El sistema de compras del estado es medular para proveer los insumos necesarios para llevar a cabo las funciones del estado de forma eficaz y eficiente. Una de las funciones clave en este proceso es identificar proveedores que distribuyan los bienes y servicios a precios de mercado. Del total de bienes y servicios adquiridos en el estado, el 89% se adquirió por un proceso de licitación electrónica (SCT, 2018). La SEFAZ estimó diferencias en el precio de un mismo bien licitado para un entre órganos públicos. Tomando una muestra de 32 bienes, la Gerencia General de Departamento de Finanzas del Estado identificó diferencias de hasta 1,300 veces más (Gomes, 2018). El pago de insumos a sobrecosto tiene una implicación directa en la eficiencia de las funciones públicas.
   2. El sistema de compras es complejo. En 2017, el estado llevó a cabo 2.580 procesos de licitación y tuvo un registro de alrededor de 23.000 proveedores (activos o pasivos) (de Oliveira, 2018). Para sus funciones, el estado cuenta con un portal electrónico denominado Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA, portalsiga.es.gov.br). Actualmente existen 78 órganos públicos los cuales hacen adquisiciones[[12]](#footnote-13). Usualmente los órganos públicos tienen un área que lleva a cabo el proceso de licitación. Por ejemplo, la Secretaría de Hacienda tenía tres funcionarios apoyando el proceso de compras en 2017[[13]](#footnote-14). El proceso de selección actual para servidores públicos establece que estos funcionarios son seleccionados por concurso y la mayoría tienen formación de al menos nivel licenciatura. La formación es heterogénea e incluye contadores, economistas, administradores y otras áreas afines. Sin embargo, no hay información sistematizada que permita corroborar esto.
   3. Aunque los incentivos monetarios de los funcionarios no se ligan a compras, los funcionarios enfrentan incentivos no monetarios. Los funcionarios pueden ser sujetos de auditorias internas o externas por parte de la Contraloría. Los funcionarios enfrentan también una demanda importante de solicitudes. En 2017 los órganos tramitaron en promedio 172 lotes de compras (consulta al sistema SIGA, 2017). Las áreas demandantes de los bienes y servicios pueden ejercer presión sobre los funcionarios al enfrentar necesidades inmediatas de los bienes y servicios solicitados para llevar a cabo sus funciones.
   4. Con respecto al proceso, el proceso de compra se puede simplificar en cinco pasos generales:
2. **Proceso**. Primero, un funcionario en el área de compras recibe una solicitud por las áreas operativas del órgano público. Estas solicitudes incluyen los Términos de Referencia (TDR) que definen las necesidades específicas del área. Cada solicitud se caracteriza mediante un número de proceso. El funcionario procede a agrupar bienes dentro de una solicitud en lotes. Estos lotes usualmente son bienes con características tales que usualmente se obtienen de un mismo proveedor bajo un solo recibo. Por ejemplo, un lote puede agrupar varios productos de papelería, pero que son solicitados al departamento de compras por diferentes áreas.
3. **Precio**. En un segundo paso el funcionario investiga los precios en el mercado de los bienes o servicios a contratarse. En 2018, este proceso de investigación se hace de forma *ad hoc*. Anecdóticamente, los funcionarios entrevistados reportaron el proceso toma alrededor del 40% de su tiempo. Sin embargo, no existen datos para corroborar esta percepción. No existe un manual interno o externo que guíe el proceso de identificación de precios de mercado.
4. **Modalidad**. En un tercer paso el funcionario clasifica el lote de acuerdo con su naturaleza para determinar su **modalidad**. El Articulo 4.X.de la Ley No. 10.520 define las modalidades[[14]](#footnote-15) La ley No. 8.666 determina las condiciones de licitación[[15]](#footnote-16). Por ejemplo, para una compra regular es necesario publicar un llamado a las empresas para hacer ofertas a través del Diario Oficial de la Federación.
5. **SIGA**. En un cuarto paso el funcionario registra la información en el SIGA. El registro al sistema es obligatorio en el estado. El SIGA caracteriza una solicitud de compra por varios campos:
6. **Contrato**. El funcionario debe caracterizar cada lote con un único número de contrato.
7. **Item**. La caracterización de bienes se hace de acuerdo con un catálogo sobre el cuál el funcionario asigna un número de bien [*item number*][[16]](#footnote-17).
8. **Cantidad**. El sistema pide al usuario ingresar información sobre la cantidad de cada bien.
9. **Precio**. Otro campo son los precios unitarios de referencia. Para cada *ítem*, el funcionario debe proveer al menos tres precios. El funcionario debe poner el menor precio identificado como precio de referencia. La ley establece que no se puede llevar a cabo la compra si los proveedores ofrecen los bienes o servicios a un precio por encima del precio de referencia. Una vez llenados los campos el sistema hace la publicación electrónica convocando a proveedores a hacer ofertas. El sistema envía de forma automática un email alertando a las empresas elegibles registradas sobre el anuncio. La Ley No. 10.520 II Art 20 establece que es obligatorio para un proveedor registrarse en SIGA para poder llevar a cabo una venta al estado.
10. **Contrato**. En un sexto paso el funcionario acepta la oferta del proveedor que postula los precios más bajos. El funcionario elabora el contrato, tramita la información pertinente con el proveedor y procede a solicitar al área de finanzas, la programación de los pagos asociados[[17]](#footnote-18).
    1. La creación del Portal Electrónico de Compras tiene como objetivo usar la información de las transacciones derivadas de la factura electrónica para proveer a los funcionarios a cargo de la gestión de compras con los precios de referencia. El sistema llevará de forma automatizada una búsqueda estructurada y en base a un universo de información transaccional. En teoría, el software permitirá al funcionario ahorrar tiempo en el proceso de compras y a obtener mejor información sobre el precio de referencia que ingresa al SIGA. Esta mejora se espera incida en los precios de compras y en la efectividad y eficiencia de las compras. La figura 1 ilustra el rol del sistema en el proceso de compras.



**Figura 1.** Sistema de Compras en el Estado de Espirito Santo, Brasil. 2018. Fuente: Simplificación de esquema de Gomes (2018).

* 1. Hay dos aspectos que influyen de forma importante en la eficiencia de las compras. Un aspecto crucial es el precio de compra. El precio para un bien determinado determina la eficiencia en el uso de recursos desde la perspectiva del estado. El segundo aspecto son los términos de referencia. Una descripción pobre en la contratación de bienes puede resultar en la provisión de productos deficientes, inadecuados, o de mala calidad. Esta evaluación se enfoca en el efecto de los precios de compra.

1. **Conocimiento existente**
   1. La mejora en los procesos de compras tiene el potencial de traer ahorros a los estados en América Latina y el Caribe (Singer et al. 2009, Pimienta et. Al. 2015). Dos problemas en el proceso de compras se destacan en la literatura. El primero es el reto derivado de que oficiales corruptos se coludan con las empresas para extraer beneficios del estado (Besley, 2006). Otro problema es la posibilidad de que las empresas utilicen poder de mercado, o se coludan para extraer rentas del estado. En ambos casos, el problema asociado con compras reside en problemas de riesgo moral donde los funcionarios, o las empresas actúan estratégicamente para extraer rentas.
   2. Otro problema en el proceso de compras es la capacidad de los empleados públicos. Bandiera et al. (2009) encuentra que los precios pagados por bienes comparables en Italia varían dramáticamente de Oficina en Oficina. Los autores encuentran también que el 83% del desperdicio derivado del pago de precios más altos se debe a ineficiencias burocráticas y no a la corrupción.
   3. A pesar de la importancia de las compras para la eficiencia de las funciones del estado, los procesos de compras no se han evaluado de forma rigurosa o sistemática en países en vías de desarrollo. Los primeros estudios en estos casos se han enfocado en evaluaciones no rigurosas y se concentran en compras de infraestructura (Bandiera, 2009 y Singer, 2009, Luijken and Martini, 2014[[18]](#footnote-19). En general, la evidencia sobre las tecnologías de la información está comenzando a explorarse. En su mayoría esta evidencia se ha focalizado en comunicación con los ciudadanos o en la provisión de servicios. Sin embargo, existe una brecha de evidencia sobre cómo la tecnología está promoviendo la eficiencia en las funciones al interior del estado.
2. **Indicadores de Resultado Clave**
   1. Las preguntas de la evaluación son:

Asociadas a indicadores de rusultado asociados a SEFAZ ¿Cuál es el impacto del Portal de Precios de compra sobre:

1. el precio de compra en relación con el precio de mercado?
2. el valor de compra promedio por lote?
3. el tiempo de proceso de compra?
4. el número de procesos se cierran sin contrato?

Las mejoras en el tiempo de compra promueven un proceso más efectivo de adquisiciones. Por lo tanto, se esperaría que el Portal de Precios de Compra incida sobre el indicador de resultado cantidad de metas cumplidas/total de metas planificadas.

El indicador de precio de compra está relacionado con la eficiencia del gasto del gobierno. Manteniendo la productividad del estado constante, un menor precio aumentaría la eficiencia del gasto al reducir el costo. Por lo tanto, este indicador debería incidir en el indicador de impacto resultado primario*.*

Asociadas a entender los mecanismos asociados a los proveedores: ¿Cuál es el impacto del Portal de Precios de Compra sobre:

1. el número de proovedores?
2. la dispersión en el valor de las ofertas?
   1. La tabla 1 lista los indicadores, su definición, frecuencia de medición y fuente para alimentar el análisis de evaluación. Adicionalmente, proponemos levantar encuestas a funcionarios involucrados en las compras del estado para caracterizarlos, entender los cambios en el proceso de análisis y definición de precios de referencias y conocer sus percepciones.

**Tabla 1.** Indicadores Clave de Resultados e Impactos

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Indicador | Formula / Definición | Frecuencia de medición | Fuente |
| 1. Valor de compra de un lote en relación con el precio de mercado | Diferencia entre el precio de compra y el precio de mercado | Diario | El precio de compra se obtiene de [SIGA (Secretaría de Gestión).](https://transparencia.es.gov.br/DadosAbertos/BaseDeDados)  El precio de mercado se obtiene de NFe (SEFAZ) |
| 1. Valor de compra promedio por lote | Valor real total de compra por lote (BRL$) | Diario | [SIGA (Secretaría de Gestión).](https://transparencia.es.gov.br/DadosAbertos/BaseDeDados) |
| 1. Tiempo de proceso de compra | Tiempo en días desde que se recibe la solicitud en un área hasta la emisión de un contrato de compra. | Diario | Encuesta en línea |
| 1. Número de procesos que no cierran contrato | Registros en el sistema SIGA de lotes sin proveedor ganador | Diario | [SIGA (Secretaría de Gestión).](https://transparencia.es.gov.br/DadosAbertos/BaseDeDados) |
| 1. Número de proveedores | Numero de proveedores con oferta para un lote determinado | Diario | [SIGA (Secretaría de Gestión).](https://transparencia.es.gov.br/DadosAbertos/BaseDeDados) |
| 1. Dispersión en el valor de las ofertas | Diferencia entre el precio mayor y el precio menor registrado por los proveedores para un lote determinado | Diario | [SIGA (Secretaría de Gestión).](https://transparencia.es.gov.br/DadosAbertos/BaseDeDados) |

1. **Metodología de la evaluación**
   1. Para poder responder a las preguntas de evaluación sería necesario observar los indicadores de resultado en escenarios con y sin programa. Un contraste de ambos escenarios nos permitiría deducir qué cambios se detonaron gracias al sistema. Para modelar qué hubiera sucedido en ausencia del portal, seguimos la metodología de experimento controlado aleatorio. Hay 78 órganos de gobierno que llevan a cabo compras en el estado de estado de ES. El portal de precios de compras se va a pilotear en una muestra aleatoria de 39 órganos. El resto de los órganos conformarían el grupo de control. Los órganos en el grupo de control ganarán acceso 12 meses después de la implementado el piloto. La probabilidad de asignación a tratamiento será constante entre los sectores. Por lo tanto, la metodología propuesta es una asignación aleatoria simple a tratamiento.
2. **Aspectos Técnicos de la Metodología**
   1. La evaluación se circunscribe a resultados a nivel órgano. Una diferencia de promedios entre el grupo de órganos de gobierno en el grupo de tratamiento, y el grupo de control proveería un estimador de los efectos del portal. La ecuación por estimar es:

Donde y denota el indicador listado en la tabla 1, T es una variable dicotómica con valor 1 si el órgano *j* es asignado al grupo de tratamiento y 0 si no, y es un término de error. El subíndice *i* denota un lote. El subíndice *t* denota el mes donde se llevó a cabo la compra y el subíndice *s* denota el grupo de bienes en un sector económico. El término captura cambios en los precios comunes a un sector económico determinado por inflación. Los errores se calculan robustos conglomerados por mes y sector económico del bien. Bajo esta especificación la hipótesis nula de una ausencia de efectos sería .

**Grupos de tratamiento y de control**

* Los grupos de tratamiento y control se definen por asignación aleatoria.
* Por construcción, se espera que el promedio de las variables de interés de la tabla 1 sea igual en ambos grupos (i.e. diferencias no estadísticamente significativas).
* El análisis se llevará a cabo a nivel lote.
* El análisis se concentra en compras a través de licitación que cierran durante el año.

**Cálculos de poder**

* Para este diseño, tomamos la información sobre el valor previsto de los lotes en el portal de transparencia del Estado de 2017.
* Tomamos los registros cuyos valores licitados son menores que los previstos como dicta la ley. Eliminamos también los registros sin valor previsto o licitado (incompletos). Eliminamos los registros con valor licitado con el 1 por ciento de valores mayores. Este proceso restringe la muestra a un 61% de la muestra de lotes[[19]](#footnote-20).
* Consideramos entonces el tamaño de la muestra de 76 órganos, un promedio de 97 lotes por órgano, y la correlación de valor de los lotes de 0.05 para cada órgano para calcular efectos en términos de desviaciones estándar (Tabla 2).
* Para estos cálculos, asumimos un poder de la prueba de 80 por ciento y niveles de confianza del 95 por ciento.

**Tabla 2**: Efectos Mínimos Detectables para estimar el efecto del Portal Electrónico de Compras sobre los indicadores de resultado.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lotes por órgano | Tamaño de la muestra grupo de tratamiento | Tamaño de la muestra grupo de control | Diferencia detectable mínima |
| 97 | 38 | 38 | 0,16 Desviaciones estándar |

**Recolección de datos**

* Los datos principales para la evaluación se generan por los registros administrativos en el sistema SIGA.
* El indicador 1 de la tabla se asocia con el indicador de resultado 1 de presupuesto ejecutado sobre el planificado de la matriz de resultado.
* Se levantará una encuesta a los funcionarios a cargo del sistema de compras en dos puntos en el tiempo. La primera ronda se llevará a cabo un mes antes de que se implemente el Sistema. Esta ronda permitirá verificar que el grupo de tratamiento y control *no* son estadísticamente diferentes. Esta ronda también permitirá caracterizar a los usuarios y permitirá verificar supuestos sobre el proceso de compras. La segunda ronda, o ronda de seguimiento, se recolectará 10 meses después de haber completado la implementación del piloto que dará acceso al software a los órganos en el grupo de tratamiento. Esta ronda permitirá detectar cambios en procesos, percepciones sobre indicadores de resultados, y percepciones de los funcionarios a cargo de las compras del estado.
* El análisis incluirá posibles efectos heterogéneos en función de las características del funcionario: edad, educación, órgano y experiencia.

1. **Reporte de Resultados**
   1. Los resultados preliminares se reportarán a la SEFAZ mediante presentaciones presenciales o remotas. Estas presentaciones permitirán verificar la información registrada, la correcta descripción de procesos, e incorporar comentarios.
   2. Los resultados finales se compartirán mediante un reporte de evaluación de impacto. Estos resultados deberían informar sobre los impactos del proyecto sobre los indicadores de resultados en el PCR.
   3. Se espera que el análisis de datos lleve 10 meses. Por lo tanto, se esperaría la publicación de los resultados finales 20 meses después de completada la implementación del sistema (10 meses de observación ex post más 10 meses de análisis de datos).
   4. Los usuarios primarios de esta evaluación son los mismos contribuyentes, los funcionarios públicos del Estado, los directores y la administración de la SEFAZ. Otros usuarios clave son otras secretarías de hacienda en otros estados en Brasil y los especialistas en el sector. Esta intervención se planea implementar en otros estados como parte de la CCLIP BR-X1039. Por lo tanto, otros especialistas pueden beneficiarse de la información que provea esta evaluación para ajustar diseño si fuese pertinente. Finalmente, esta intervención puede informar a otros ministerios de hacienda de la región, quienes buscan evidencia sobre intervenciones para fortalecer su capacidad de efectuar compras y adquisiciones públicas.

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

* 1. Este plan de evaluación será ejecutado por el OE en estrecha coordinación con el equipo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), basado los recursos del préstamo. La coordinación de todas las actividades estará en manos del OE y el equipo designado por esta unidad para el tema de monitoreo y evaluación. Por último, el cuadro 7 presenta el Plan de Trabajo y presupuesto de evaluación para los resultados del programa.

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

| **Actividades** | **Año 1** | | | | **Año 2** | | | | **Año 3** | | | | **Año 4** | | | | **Año 5** | | | | **Responsable** | **Fuente/Costo** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** |  |
| **Evaluación Intermedia** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Contratación |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | UCP | BR-L1517  US$15.000 |
| 1.2 Recolección de datos |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.3 Análisis de datos |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.4 Informe preliminar |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.5 Informe final |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Evaluación Final** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 Contratación |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |  | UCP | BR-L1517  US$25.000 |
| 2.2 Recolección de datos |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | x |  |
| 2.3 Análisis de datos |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |
| 2.4 Informe intermedio |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |
| 2.5 Informe final |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |
| **Asistencia técnica para PCR** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 Contratación |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  | UCP | BR-L1517  US$10.000 |
| 3.2 Recolección de información |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |
| 3.3 Informe preliminar |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |
| 3.4 Informe final |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |

* 1. En relación a la evaluación de impacto, Los responsables por la evaluación son la SEFAZ y los especialistas del Banco Inter Americano de Desarrollo. Especialistas de FMM y de SDV han manifestado disponibilidad e interés por apoyar el análisis de los datos. La SEFAZ es responsable por proveer información a los evaluadores y acceso y facilitar la información para poder llevar a cabo para entrevistas a los funcionarios. La SEFAZ es responsable de designar un punto focal de contacto para coordinar la entrega de la información.
  2. El equipo del Banco ha acordado con la agencia ejecutora seguir este plan de evaluación. Se llevarán a cabo reuniones con el punto focal de la SEFAZ y con el equipo BID de forma mensual. Estas reuniones comenzarán tres meses antes de la implementación del programa y durante la vida de la evaluación.
  3. La tabla 3 lista la línea de tiempo, el presupuesto asignado a las actividades principales y las fuentes de financiamiento.

**Tabla 3.** Plan de Trabajo de la Evaluación de impacto

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Actividades Clave de Evaluación | Año 1 | | | | Año 2 | | | | Año 3 | | | | Responsable | Costo | Financiamiento |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Evaluación |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Recolección de datos administrativos y definición de la muestra. |  |  |  |  | X | X |  |  |  |  |  |  | BID, SEFAZ | US$5.000 | BR-L11517 |
| 2. Implementación del piloto |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  | SEFAZ |  |  |
| 2. Recolección de línea de base |  |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  | BID | US$15.000 | BR-L11517 |
| 3. Registro y limpieza de datos administrativos | X | X | X | X | X | X | X | X |  |  |  |  | BID, SEFAZ | US$5.000 | BR-L11517 |
| 4. Recolección de línea de seguimiento |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  | BID | US$15.000 | BR-L11517 |
| 5. Análisis de datos |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X | X | X | BID | US$15.000 | BR-L11517 / Recursos supervisión |
| 6. Monitoreo de la evaluación | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | BID, SEFAZ | US$5.000 | BR-L11517 / Recursos supervisión |
| **Costo Total:** | | | | | | | | | | | | | | US$60.000 | |

**Referencias**

Aker, Jenny C. (2010). Information from Markets Near and Far: The Impact of Mobile Phones on Grain Markets in Niger. American Economic Journal: Applied Economics, 2(3): 46-59.

Alessina y Passalacqua, 2016. ¨The Political Economy of Government Debt¨, Chapter 33 in the

Bandiera, Oriana, Andrea Prat & Tommaso Valletti (2009). “Active and Passive Waste in Government Spending: Evidence from a Policy Experiment”, American Economic Review, 99, 1278-1308

Besley, Timothy. Principled agents?: The political economy of good government. Oxford University Press on Demand, 2006.

Björkman, Martina, and Jakob Svensson. "Power to the people: evidence from a randomized field experiment on community-based monitoring in Uganda." The Quarterly Journal of Economics 124, no. 2 (2009): 735-769.

Coviello, D., Guglielmo, A., & Spagnolo, G. (2015). The Effect of Discretion on Procurement Performance (No.15/10). Rome.

De Oliveira, Jean Carlos. 2018. “Sistema Integrado de Gestion Administrativa.” Presentación no publicada. Gerencia de Sistemas Integrados, SEGER/SUBAD/GESIS, Gobierno de Espiritu Santo, Brasil.

Fox, Jonathan A. "Social accountability: what does the evidence really say?." World Development 72 (2015): 346-361.

Gerardino, Maria Paula, Stephan Litschig & Dina Pomeranz (2015). Can Audits Backfire? Evidence from Public Procurement in Chile, Mimeo.

Gomes Tosta, Julierme. 2018. Reporte de Disperción de Precios. Presentación no Puiblicada. Sub Gerencia de Control y Gasto, GEFIN. Estado de Espiritu Santo, Brasil.

Harris, M., & Raviv, A. (1978). "Some Results on Incentives Contracts with Applications to Education and Employment, Health Insurance, and Law Enforcement." American Economic Review, 68: 20-30.

Inter-American Development Bank, IADB. 2016b. Fiscal Policy and Management Sector Framework Document. GN-2831-2.

Inter-American Development Bank, IADB. 2016b. Corporate Results Framework 2016-2019. Technical Guidance Note.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2007). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure." Journal of Financial Economics, 3: 303-360.

Lichand, Guilherme, Marcos F M Lopes, Marcelo C Medeiros (2006). “Is Corruption Good for Your Health?” Working Paper, Harvard University.

Olken, Ben (2007). “Monitoring Corruption: Evidence from a Field Experiment in Indonesia”, Journal of Political Economy, 115, 200-249.

Pimenta, Carlos, and Mario Pessoa, eds. Gestión financiera pública en América Latina: la clave de la eficiencia y la transparencia. Banco Interamericano de Desarrollo, 2015.

Ross, S. (1973). "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem." American Economic Review, 63 (2): 134-139.

Singer, M et al., Does e-Procurement Save the State Money? Journal of Public Procurement, Volume 9, Issue 1, 58--78, 2009.

Strand, I., Ramada, P., & Canton, E. (2011). Public procurement in Europe. Cost and effectiveness. London: PricewaterhouseCoopers, London Economics and Ecorys.

Apéndice A. Consultas sobre volumen de compras del estado

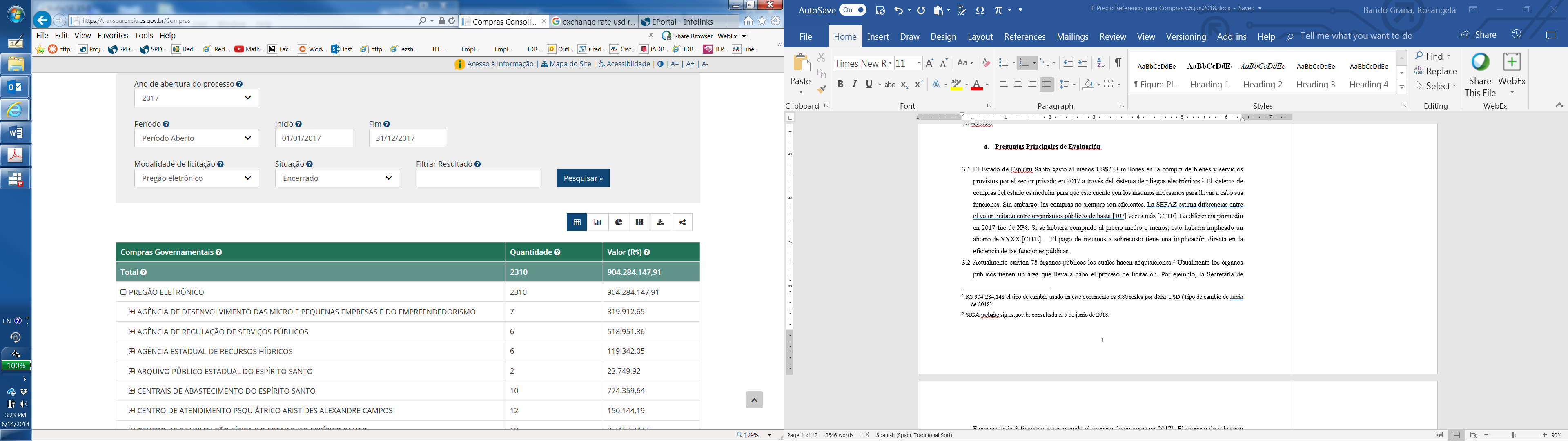


Figura A1. Compras cerradas a través de pliego electrónico en 2017. Consulta <https://transparencia.es.gov.br/Compras> el 14 de junio de 2018.

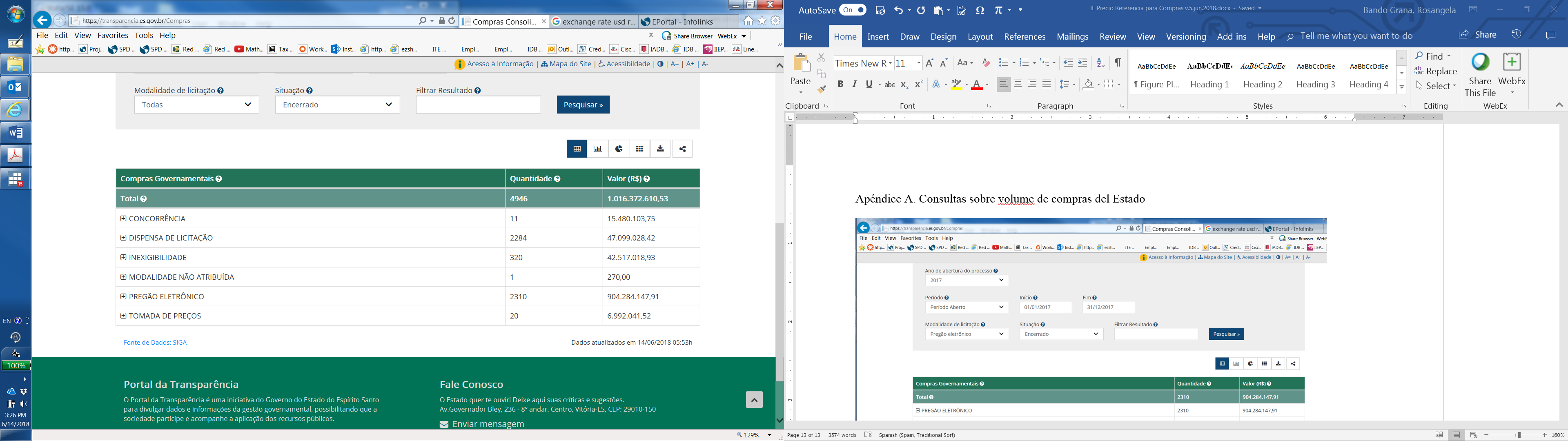


Figura A1. Compras cerradas en 2017. Consulta <https://transparencia.es.gov.br/Compras> el 14 de junio de 2018.

# Anexo I. TÉRMINOS DE REFERENCIA

**Consultoría de Evaluación Medio Término del Programa**

1. **Objetivo de la Consultoría**
   1. La evaluación de Medio Término tiene por objeto revisar el programa en su totalidad y realizar recomendaciones para mejorar su ejecución. En particular, esta evaluación proveerá información crítica en cuanto a lo que está funcionando (y lo que no), así como las lecciones aprendidas durante la primera mitad del programa. Esta consultoría tratará de determinar en qué medida el programa está cumpliendo con los objetivos propuestos, y dará seguimiento a los respectivos indicadores anuales de los resultados que integran la Matriz de Resultados del programa y que se evaluarán de forma periódica según lo descrito.
2. **Actividades**
   1. Las actividades serán realizadas en coordinación directa con el Banco y la Unidad de Coordinación del Programa (UE) conforme descritas a la continuación:

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

1. **Productos Esperados**

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

1. **Características de la Consultoría**
   1. Esta consultoría será realizada al medio término del programa.

**Tipo de consultoría:** consultor individual.

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

**Perfil del consultor:**

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

**Lugar de Trabajo:** Espirito Santo, Brasil., local de residencia del consultor.

1. **Condiciones de Pago**
   1. Los pagos al consultor individual se realizarán de la siguiente manera:

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

1. **Supervisión o Coordinación**
   1. La coordinación de la consultoría estará a cargo del Coordinador General de la UE y del especialista fiscal de la División de Gestión Fiscal en Brasil (FMM/CBR), Jefe de Equipo de la Operación, en coordinación con la UE.

**Anexo II. Consultoría de Evaluación Final**

1. **Objetivo de la Consultoría**
   1. La evaluación final analizará los resultados alcanzados y productos implementados por el programa en su totalidad, en función de los indicadores definidos en la Matriz de Resultados, tanto antes como después del programa. En particular, la evaluación abarcará el análisis de la gestión del programa y su ejecución, el grado de coordinación y articulación intra e interinstitucional logrados; la identificación de los principales problemas; el grado de institucionalización de las acciones del programa; las lecciones aprendidas; el nivel de cumplimiento de cláusulas contractuales, las recomendaciones de los informes de la Auditoria Externa. la evaluación de la estructura de control interno, financiero y contable adoptada; y el manejo de los recursos financieros y justificaciones de gastos.
2. **Actividades**
   1. Las siguientes actividades serán realizadas en coordinación directa con el Banco y las Unidades Ejecutoras (UE):

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

1. **Productos Esperados**

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

1. **Características de la Consultoría**
   1. Esta consultoría será realizada al término del programa.

**Tipo de consultoría:** consultor individual.

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

**Perfil del consultor:**

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

**Lugar de Trabajo:** Espirito Santo, Brasil, local de residencia del consultor.

1. **Condiciones de Pago**
   1. Los pagos al consultor individual se realizarán de la siguiente manera:

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

1. **Supervisión o Coordinación**
   1. La coordinación de la consultoría estará a cargo del Coordinador General de la UE y del especialista fiscal de la División de Gestión Fiscal en Brasil (FMM/CBR).

1. Módulos: (i) Selección e Ingreso de Personal; (ii) Gestión de Entrenamiento; (iii) Promoción de Policías Militares y Civiles; (iv) Bonos de rendimiento; (v) servicios de autoservicio; (vii) Automatización del proceso de actos de personal; y (viii) Integración con el SIGEFES. [↑](#footnote-ref-2)
2. El PDTI contempla diagnóstico, revisión de procedimientos y esquemas (incluidos de ciberseguridad), planificación de hardware y software, redes, sistemas de información, infraestructura y personal para atender las necesidades estratégicas, tácticas y operacionales de la institución, presentes y futuras. [↑](#footnote-ref-3)
3. Incluye un mapeo del proceso de concesión de beneficios y exenciones, relevamiento de los convenios existentes y revisión y ajuste en la legislación respectiva. [↑](#footnote-ref-4)
4. Además de la metodología de estimación de la brecha fiscal, incluye procedimientos de monitoreo y evaluación correspondientes. [↑](#footnote-ref-5)
5. con funcionalidad para estimar los impactos de los beneficios concedidos en el ICMS, IPVA e Impuesto de Transmisión Causa Mortis y Donaciones. [↑](#footnote-ref-6)
6. Modelo incluye: (i) los procedimientos y reglas de negocio que definen su funcionamiento; (ii) la aplicación o sistema informático (*software*) que apoya su operacionalización; (iii) la capacitación en la ejecución de los procedimientos y en la operación del *software*; y (iv) en muchos casos se necesita expandir la capacidad de procesamiento, a través de más servidores, computadoras para los usuarios, dispositivos de almacenaje por el aumento del volumen de datos, y mejorar la comunicación para los usuarios remotos. [↑](#footnote-ref-7)
7. Aplicación o sistema informático es el *software* que contempla un conjunto de reglas para apoyar la operacionalización del modelo conceptual de negocios. [↑](#footnote-ref-8)
8. Los resultados son acumulativos [↑](#footnote-ref-9)
9. Los resultados esperados son acumulativos. [↑](#footnote-ref-10)
10. Esta sección sobre evaluación de impacto fue realizada por Rosangela Bando (SPD/SVD). [↑](#footnote-ref-11)
11. BRL$1.016.372.611 el tipo de cambio usado en este documento es 3,80 reales por dólar US$ (Tipo de cambio a junio de 2018). Fuente: https://transparencia.es.gov.br/Compras el 14 de junio de 2018. [↑](#footnote-ref-12)
12. SIGA *website* sig.es.gov.br consultada el 5 de junio de 2018. [↑](#footnote-ref-13)
13. La caracterización del proceso en este párrafo y los dos siguientes se elaboraron con información derivada de observación directa en visita de campo de la autora a la SEFAZ en Espirito Santo del 4 al 8 de junio de 2018. [↑](#footnote-ref-14)
14. La ley se puede consultar en: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\_03/Leis/2002/L10520.htm](https://na01.safelinks.protection.outlook.com/?url=http%3A%2F%2Fwww.planalto.gov.br%2Fccivil_03%2FLeis%2F2002%2FL10520.htm&data=01%7C01%7Crosangelab%40iadb.org%7Cfd561f44eae64db9932e08d5cc9a9ae3%7C9dfb1a055f1d449a896062abcb479e7d%7C0&sdata=wtw%2BY2yl89jQ9WIxB1XYgtRO00L8%2FXlrLUrGBtPSRdk%3D&reserved=0) [↑](#footnote-ref-15)
15. La ley se puede consultar en <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l8666cons.htm> [↑](#footnote-ref-16)
16. El catálogo del SIGA contiene más de 3,000 *items*. Este catálogo puede tener duplicidades. El catálogo no se asocia a ningún sistema de catálogo de bienes nacional o internacional. [↑](#footnote-ref-17)
17. El registro de ejecución financiera se lleva a cabo en el Sistema Integrado de Gestión de las Finanzas Públicas (SIGEFES). Este sistema registra bienes patrimoniales. Estos bienes se definen bajo un catálogo propio del SIGEFES pero diferente del SIGA. El código de SIGEFES cuenta con alrededor de 1,500 *items*. Este catálogo obedece a clasificaciones favorables a la clasificación de bienes de acuerdo con el sistema de contabilidad nacional. El estado consolida la información de SIGEFES en aproximadamente 100 grupos los cuales sirven como insumo para el portal de transparencia de la Secretaría de Control y Transparencia del Estado [www.transparencia.es.gov.br](http://www.transparencia.es.gov.br) consultada el 7 de junio de 2018. [↑](#footnote-ref-18)
18. Otro grupo de literatura asociado a compras se enfoca en la participación ciudadana sobre las compras versus monitoreo centralizado. Ver por ejemplo Olken, (2007), Bjorkman y Svensson, (2009), o Fox, (2015). [↑](#footnote-ref-19)
19. Los valores incluidos en la muestra son en promedio de menor valor que los excluidos. Por lo tanto, nuestro estudio considera compras de valor medio y bajo. El efecto de grandes compras se hará a través de un análsis separado y/o se complementará con estudios de caso. [↑](#footnote-ref-20)