Documento del Banco Interamericano de Desarrollo

**Brasil**

**Proyecto de Modernización de la Gestión Fiscal del**

**estado de Mato Grosso do Sul**

**(BR-L1511)**

**Plan de Monitoreo y Evaluación**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Ana Dezolt (FMM/CBR), Jefe de Equipo; Cristina MacDowell, Jefe de Equipo Alterno; Gerardo Reyes-Tagle (IFD/FMM); Fábia Bueno y Marília Santos (FMP/CBR); Cristina Celeste Marzo (LEG/SGO); Haroldo Vieira (CSC/CBR); Lorena Kevish (IFD/FMM); Lilia Dobbin, Ricardo Gazel y Rodrigo Speziali, (Consultores).

Contenido

[I. Introducción 1](#_Toc508655167)

[II. Monitoreo 4](#_Toc508655168)

[A. Principales Preguntas de Monitoreo 4](#_Toc508655169)

[B. Indicadores 4](#_Toc508655170)

[C. Recolección de datos e instrumentos 16](#_Toc508655171)

[D. Presentación de informes 16](#_Toc508655172)

[E. Coordinación, Plan de Trabajo y Presupuesto de Seguimiento 17](#_Toc508655173)

[III. Evaluación 19](#_Toc508655174)

[A. Principales preguntas de evaluación 24](#_Toc508655176)

[B. Metodología de la Evaluación 24](#_Toc508655177)

[C. Conocimiento existente. 24](#_Toc508655178)

[D. Principales Indicadores de Efectos Directos 25](#_Toc508655179)

[E. Consideraciones generales sobre los aspectos metodológicos. 26](#_Toc508655180)

[F. Coordinación, Plan de Trabajo y Presupuesto de la Evaluación 34](#_Toc508655181)

[G. Referencias 35](#_Toc508655182)

[IV. TÉRMINOS DE REFERENCIA 37](#_Toc508655183)

# Introducción

* 1. El objetivo del proyecto, congruente con el de la CCLIP PROFISCO II (BR‑X1039), es contribuir a la sostenibilidad fiscal del Estado a través de la modernización de la gestión hacendaria, y la mejora de la administración tributaria y 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 Mato Grosso do Sul beneficiará sus ciudadanos a través de una mejor prestación de servicios. La presente operación financiará los siguientes componentes:
  3. **Componente I. Gestión hacendaria y transparencia fiscal**. **(US$26.5 millones).** Está orientado a mejorar los instrumentos de gestión, modernizar la infraestructura tecnológica y la relación del fisco con los contribuyentes, y financiará:
     1. **Implantación de modelo de gobernanza pública hacendaria**, con el siguiente contenido: (i) Plan estratégico del gobierno y de la SEFAZ; (ii) Metodología de gerenciamiento de procesos y proyectos; (iii) Sistema de gestión de gobernanza; (iv) Plan de comunicación interno; y (v) Readecuación física de la SEFAZ/MS;
     2. **Implantación de Modelo de Contraloría del Estado**, a través de: (i) Elaboración de lo diseño operativo; (ii) Automatización de los procesos internos; (iii) creación de Metodología para el manejo de datos de los gastos públicos; y (iv) Implementación de Plan de capacitación;
     3. **Implantación de modelo de gestión estrategia de personas con base en competencias**, a través de la implantación de las siguientes herramientas: (i) Plan de capacitación; (ii) Biblioteca; (iii) Acervo Histórico; (iv) Banco de ideas; (v) Banco de talentos;
     4. **Implantación de sistema de gestión de la nómina**, a través del desarrollo de software integrado con los siguientes módulos: (i) *eSocial* integrado; (ii) Sistema de Planeación y Finanzas (SPF) integrado; (iii) Sistemas de Pericia Médica (SIPEM) integrado; y (iv) Ciclo de Gestión del Desempeño;
     5. **Desarrollo de modelo de gestión y operación de TI**, a través de: (i) elaboración dos siguientes planes: a) Plan Director de Tecnología de la Información (PDTI); b) Plan de Seguridad de la Información; y (ii) implantación de las siguientes plataformas de TI: (a) Plataforma de Backup adquirida; (b) Plataforma de Datacenter Implantado; y (c) Plataforma de contingencia implantada.
     6. **Implantación de la Plataforma WEB de Transparencia y Ciudadanía Fiscal,** a través de: (i) implantación de planes de educación fiscal; (ii) implantación de las siguientes herramientas: (a) e-SIC actualizado; (b) Portal de la Transparencia vía WEB implantado; y (c) Portal de la Transparencia vía aplicativo multifuncional implantado.
  4. **Componente II. Administración tributaria y contencioso fiscal**. **(US$15.2 millones).** Está orientado a aumentar los ingresos propios y simplificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, y financiará:
     1. **Desarrollo de sistema de gestión de beneficios fiscales**, por medio de**: (**i)Mapeo del proceso de concesión y control de beneficios fiscales; (ii) Definición de la metodología de gestión de beneficios fiscales; (iii) Definición de las metodologías de análisis del beneficio fiscal y su impacto económico; (iv) Implantación de sistema de gestión de beneficios fiscales, incluida la generación de reportes gerenciales; y (v) Implantación de una agencia virtual de desarrollo para interacción del gobierno con el sector privado;
     2. **Sistemas de obligaciones tributarias simplificados (productos obligatorios),** a través del desarrollo de los siguientes sistemas: (i) Catastro único; (ii) Consolidación de obligaciones accesorias del SPED/EFD; y (iii) integración del sistema integrado de administración tributaria al Portal del Comercio Exterior;
     3. **Implantación de sistemas de fiscalización e inteligencia fiscal del Estado**, los sistemas son: (i) Sistema de Gestión de la Fiscalización implantado; (ii) Sistema de Fiscalización de Mercancías en Tránsito basada el en análisis de riesgo implantado, y (iii) Sistema de inteligencia fiscal implantado;
     4. **Desarrollo del sistema de gestión del contencioso fiscal del Estado**, a través de: (i) Mapeo y rediseño de los procesos en la Secretaria de Estado de Hacienda y la Procuraduría General del Estado; (ii) automatización e integración de lo contencioso fiscal; (iii) Capacitación de los servidores de la Secretaria de Estado de Hacienda y la Procuraduría General del Estado y (iv) Solución para almacenamiento electrónico de los procesos ya existentes;
     5. **Desarrollo de modelo de atención integral al contribuyente**, a través de: (i) mapeo y estandarización de los procedimientos de atención; (ii) implantación de servicios virtuales con transacciones completas; (iii) sistemas de auto atención en plataforma móvil disponibles; (iv) sistema de gestión de atención presencial y por teléfono; (v) implantación de una metodología de evaluación continua de los procesos de atención; (vi) desarrollo del Sistema de gestión de atención; y (vi) implantación de sistema automatizado de gestión de la legislación y herramienta inteligente de búsqueda;
     6. **Implantación de Modelo de cobranza y recaudación**, a través de: (i) mapeo y rediseño de los procedimientos de cobranza y recaudación y (ii) implantación de los siguientes sistemas: (a) recaudación; (b) gestión de la Deuda activa; y (c) cobranza del crédito tributario disponible.
  5. **Componente III. Administración financiera y gasto público.** **(US$8.4 millones).** Está orientado a aumentar la eficiencia de la planificación y ejecución financiera, y financiará:

**Desarrollo de sistema integrado de planificación y gestión presupuestaria, financiera, contable y patrimonial**, a través del desarrollo e implantación de los siguientes módulos: (i) Planificación (Planeación de medio plazo (PPA), Ley de Directrices Presupuestarias (LDO) y Ley presupuestaria anual (LOA); (ii) Ejecución presupuestaria contable, financiera y patrimonial; (iii) Gestión financiera; y (iv) Gestión de la Deuda;

**Implantación de sistema de gestión de compras y convenio**, por medio de: (i) Implantación de sistema software de Gestión y fiscalización de contratos y de convenios integrados a los sistemas corporativos (SPF, Sistema Gestor de Compras-SGC, Sistema e-Kronos); y (ii) Integración con los sistemas software corporativos (SGC, Sistema de Contratos y SPF, Sistema de Costos, Sistema de Patrimonio);

**Implantación de sistema de gestión de pensiones**, a través de: (i) desarrollo de una base única de informaciones pensionales; (ii) implantación de sistema integrado de gestión pensional, con los siguientes módulos: administrativo y contable-financiero; concesión de beneficios, hoja de pagos a jubilados y pensionados, cartera de inversiones, atención y auditoria; (iii) desarrollo de plataforma de inteligencia, con data analytics; (iv) censo de pensionados y revisión catastral; y, (v) entrenamiento en temas de la gestión pensional;

**Implantación de modelo de gestión de los gastos públicos**, a través del desarrollo de: (i) metodología de preinversión; y (ii) metodología de gestión de costos públicos;

* 1. El Prestatario es el Gobierno del Estado de Mato Grosso do Sul, a través de su Secretaria de Hacienda (SEFAZ) y el Garante es la República Federativa de Brasil. Para la ejecución del proyecto, se establecerá una Unidad de Coordinación de Proyectos (UCP), que contará con un coordinador general, un coordinador técnico por componente, un coordinador administrativo y financiero, un asistente técnico de planificación y monitoreo (con experiencia en gestión de proyecto) y un asistente técnico operativo para los procesos de adquisiciones y contrataciones del proyecto. La UCP coordinará las actividades vinculadas al seguimiento, evaluación y auditoria con el fin de monitorear la correcta ejecución del proyecto y el logro de los objetivos de la operación.
  2. Las principales funciones de la UCP serán: (i) planificar la ejecución de las actividades; (ii) preparar, implementar y actualizar las herramientas del ciclo de proyecto: Plan de Ejecución de Proyectos (PEP), Plan Operativo Anual (POA), Plan de Adquisiciones (PA), el Informe de Monitoreo de Progreso (PMR); (iii) supervisar la ejecución y presentar los informes de avance; (iv) 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 informes financieros auditados; y (vii) presentar la evaluación del proyecto. Será preparado un ROP que describirá: (i) las funciones, procedimientos y normas para la ejecución del proyecto; (ii) las relaciones operativas y contractuales entre las partes involucradas en el proyecto; y (iii) los criterios de elegibilidad del proyecto y de los productos financiables.
  3. El Prestatario presentará al Banco los informes financieros anuales auditados del proyecto 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 una firma de auditores independientes elegible al Banco. El último de estos informes será presentado dentro del plazo de 120 días siguientes a la fecha estipulada para el último desembolso del proyecto.

# 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 proyecto 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 proyectos, 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 Proyecto (PMR), para monitorear la ejecución del proyecto.

1. Principales Preguntas de Monitoreo
   1. **Monitoreo de conformidad:** ¿Las actividades y procesos realizados se adhieren a los objetivos establecidos por el proyecto?
   2. **Monitoreo financiero:** ¿Hay suficiencia y oportunidad en la liberación de los fondos del proyecto?
   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 proyecto ponen en peligro el logro de los objetivos? ¿Las acciones de mitigación planificadas se están desarrollando?
2. Indicadores
   1. Durante el monitoreo del proyecto 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**[[1]](#footnote-2)

| **Productos** | **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** | | | | | | | | | | | | |
| **1.1 Modelo[[2]](#footnote-3) de gobernanza pública implantado** | Modelo | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe de Gestión-SEGOV/MS | **Modelo de gobernanza pública implantado,** por medio de:   * Actualización del plan estratégico de gobierno de la SEFAZ, incluyendo panel de indicadores institucionales; * Implantación de una metodología de gerenciamiento de procesos y proyectos, incluyendo el monitoreo y evaluación de la gestión de riesgos, alineada a las directrices del gobierno; * Rediseño y automatización de los procesos de gestión estratégica con integración de los sistemas corporativos (planeación y finanzas, compras, recaudación, obras y recursos humanos); * Implantación del plan de comunicación interna; * Readecuación física del ambiente de trabajo de la SEFAZ/MS. |
| Hito1: Plan estratégico del gobierno y de la SEFAZ actualizados | Plan | 0 | 2017 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Hito 2: Readecuación física de la SEFAZ/MS realizada | Obra | 0 | 2017 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Hito 3: Metodología de gerenciamiento de procesos y proyectos y de gestión de riesgos elaborada | Metodología | 0 | 2017 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Hito 4: Sistema software de gestión de gobernanza implantada | Software | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Hito 5: Plan de comunicación interno implantado | Plan | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| **1.2 Modelo de Contraloría del Estado implantado** | Modelo | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe de Gestión –CGE/MS | **Modelo de la contraloría del Estado implantado,** por medio de:   * Elaboración de términos de referencia para la contratación de las actividades del producto; * Diseño del modelo operacional de la contraloría, contaduría y contraloría basado en desempeño, calidad, análisis de riesgo, etc. Dicho modelo está en línea con las recomendaciones de la IA-CM (Internal Audit Capability Model)[[3]](#footnote-4); * Implantación y automatización de los procesos internos (auditoria, correduría y contraloría)[[4]](#footnote-5), integrados al sistema de gestión estratégica del Estado (módulos: proyectos, procesos, riesgos y control de calidad); * Metodología para el tratamiento de datos relacionados a los gastos públicos para ampliar las acciones de prevención y combate a la corrupción; * Plan de capacitación de la CGE/MS. |
| Hito 1: Términos de referencia de la contratación elaborado | Informe | 0 | 2017 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Hito2: Diseño operativo elaborado | Diseño | 0 | 2017 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Hito 3: Automatización de los procesos implantado | Proceso | 0 | 2017 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Hito 4: Metodología para el manejo de datos de los gastos públicos elaborado | Metodología | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Hito 5: Plan de capacitación implantado | Plan | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| **3.1 Modelo de Gestión estrategia de personas con base en competencias implantado** | Modelo | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe de Gestión de Recursos Humanos - SEFAZ/MS | Modelo de Gestión estrategia de personas con base en competencias implantado, por medio de: i) Plan de capacitación basado en competencias implantado y ii) Herramientas de Gestión del conocimiento implantado. |
| Hito1: Plan de capacitación implantado | Plan | 0 | 2017 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |  | Plan es compuesto por cursos, seminarios y workshops |
| Hito 2: Herramientas de gestión del conocimiento implantada | Herramientas | 0 | 2017 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |  | Las herramientas son: i) Biblioteca; ii) Acervo Histórico; iii) Banco de ideas; iv) Banco de talentos. |
| **4.1 Sistema[[5]](#footnote-6) software de Gestión de la Nómina implantado** | Software | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe Tesoro - SEFAZ/MS | **Sistema Software de Gestión de la Nómina implantado,** por medio de:   * Elaboración de términos de referencia para la contratación de las actividades del producto; * Definición de modelo de Gestión de la hoja de pago incluido la metodología para introducir rutinas de auditoria electrónica para identificar inconsistencias; * Adecuación e integración del sistema de hoja de pagos con sistemas corporativos: Sistema de Planeación y Finanzas (SPF); Sistemas de Pericia Médica (SIPEM), pensiones civiles y militares, módulos de sistema para generación de los archivos y envío de informaciones vía eSocial y Ciclo de Gestión de Desempeño de servidores del Estado. |
| Hito1: Términos de referencia de la contratación elaborado | Informe | 0 | 2017 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |  |
| Hito 2: Módulos implantados | Módulos | 0 | 2017 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | Módulos: (i) eSocial integrado; (ii) Sistema de Planeación y Finanzas (SPF) integrado; (iii) Sistemas de Pericia Médica (SIPEM) integrado; y (iv) Ciclo de Gestión del Desempeño. |
| **5.1 Modelo de Gestión y Operación de TIC implantado** | Modelo | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe de Gestión de TIC - SEFAZ/MS | Modelo de Gestión y operación de tecnología de la información implantado, por medio de: i) Planes de Gestión y seguridad de las TICs (Tecnología de la Información y Comunicación) implantados y ii) Sistemas de TI implantados |
| Hito 1: Planes de TIC desarrollados | Plan | 0 | 2017 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | (i) Plan Director de Tecnología de la Información (PDTI); y (ii) Plan de seguridad de la tecnología de la información y comunicación implantados. |
| Hito 2: Plataformas[[6]](#footnote-7) de TIC implantadas | Plataforma | 0 | 2017 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | (i) Plataforma de Backup adquirida; (ii) Plataforma de Datacenter Implantado; y (iii) Plataforma de contingencia implantada. |
| **6.1 Plataforma WEB de Transparencia y Ciudadanía Fiscal implantado** | Plataforma WEB | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Acceso al sitio web e informe de Progreso Unidad de Coordinación del Programa (UCP) | Plataforma WEB de Transparencia y Ciudadanía Fiscal implantada, proveerá los servicios de comunicación a la sociedad. |
| Hito 1: Planes de educación fiscal implantados | Plan | 0 | 2017 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |  |
| Hito 2: Herramientas de Comunicación con Ciudadanos implantados | Herramienta | 0 | 2017 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | Las herramientas son: (i) e-SIC actualizado (2019); (ii)  Portal de la Transparencia vía WEB implantado (2020); y (iii) Portal de la Transparencia vía aplicativo multifuncional implantado (2021). |
| **Componente #2: Administración tributaria y contencioso fiscal** | | | | | | | | | | | | |
| **2.1 Sistema software de gestión de beneficios fiscales implantado** | Software | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe de Gestión de la Acción Fiscal SEFAZ/MS | **Sistema Software de Gestión de Beneficios Fiscales implantado,** por medio de**:**   * Elaboración de términos de referencia para la contratación de las actividades del producto; * Mapeo del proceso de concesión y control de los beneficios en su totalidad; * Definición de la metodología de Gestión de beneficios fiscales, incluida la concesión, monitoreo y evaluación; * Definición de las metodologías de análisis del beneficio fiscal y su impacto económico; * Implantación de sistema de gestión de beneficios fiscales, incluida la generación de reportes gerenciales; * Implantación de una agencia virtual de desarrollo para interacción del gobierno con el sector privado. |
| Hito : Términos de Referencia de la contratación elaborado | Informe | 0 | 2017 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |  |
| Hito : Módulos implantados | Módulos | 0 | 2017 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | Módulos implantados: i) Ejecución; ii) Acompañamiento; iii) Control y corrección; iv) Consulta; y (v) Planeación. |
| **2.2 Sistemas software de obligaciones tributarias simplificados (productos obligatorios)** | Software | 0 | 2017 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | Informe de Gestión de la Acción Fiscal SEFAZ/MS | **Sistema Software de Obligaciones Tributarias simplificado (productos obligatorios),** por medio de:   1. Elaboración de términos de referencia para la contratación de las actividades del producto; 2. **Catastro único implantado,** contemplando**:**  * Adecuación del catastro de contribuyentes del Estado a las necesidades de los varios sistemas usuarios para que o acceso se de en base única; * Actualización del catastro de contribuyentes; * Adaptación del sistema de catastro para concesiones y baja automática de la inscripción simultánea con el pedido en la Junta Comercial.  1. **Consolidación de obligaciones accesorias en el SPED/EFD de las informaciones** de la Guia Nacional de Información y cálculo del ICMS Sustitución Tributaria (GIA-ST) y Guia de Información y cálculo do ICMS Beneficio Fiscal (GIA-BF). 2. **Integración al Portal Único del Comercio Exterior del control de exportación e importación del Estado.** |
| Hito 1: Términos de Referencia para contratación elaborado | Informe | 0 | 2017 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Hito 2: Catastro único implantado | Software | 0 | 2017 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Hito 3: Sistema de Consolidación de obligaciones accesorias implantado | Software | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Hito 4: Sistema de Integración al Portal Único del Comercio Exterior implantado | Software | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| **3.1 Sistemas software de fiscalización e inteligencia fiscal implantado** | Software | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | Informe de Gestión de la Acción Fiscal SEFAZ/MS | Sistema Software de Fiscalización e inteligencia fiscal implantado, por medio de: (i) Sistema software de Gestión de la Fiscalización implantado; (ii) Sistema software de Fiscalización de Mercancías en Tránsito basada el en análisis de riesgo implantado, y (iii) Sistema software de inteligencia fiscal implantado. |
| Hito : Módulos de sistema software de gestión de fiscalización implantado | Módulos | 0 | 2017 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | Módulos: (i) Planeación de la Fiscalización; (ii) Selección de contribuyentes; (iii) Ejecución de la Fiscalización; y (iv) Identificación y depuración automática del impuesto. |
| Hito : Módulos de Sistema software de Fiscalización de Mercancías en Tránsito basada el en análisis de risco implantado | Módulos | 0 | 2017 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | Módulos: (i) Fiscalización basada en análisis de riesgo desarrollada; y (ii) Central de la Fiscalización Virtual de Transito implantada. |
| Hito : Módulos de Sistema software de inteligencia fiscal implantado | Módulos | 0 | 2017 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | Módulos: (i) Automatización de reglas y alertas; y (ii) Compartición de informaciones económico-fiscales con órganos externos. |
| **4.1 Sistema software de Gestión del contencioso fiscal implantado** | Software | 0 | 2017 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Informe de Gestión del Contencioso Fiscal -SEFAZ/MS | **Sistema Software de Gestión del contencioso Fiscal implantado,** por medio de**:**   * Elaboración de términos de referencia para la contratación de las actividades del producto; * Mapeo y rediseño de los procesos en la Secretaria de Estado de Hacienda y la Procuraduría General del Estado; * Solución de automatización de lo contencioso fiscal, comprendiendo todas sus etapas: (i) integración de los otros sistemas de la Secretaria de Estado de Hacienda y de la Procuraduría General del Estado; (ii) disponibilidad de consulta/vista de los autos de los contribuyentes; (iii) almacenaje electrónico de los procesos ya existentes; y (iv) capacitación de los usuarios. |
| Hito 1: Términos de Referencia para contratación elaborado | Informe | 0 | 2017 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Hito 2: Mapeo y rediseño de procesos elaborado | Diseño | 0 | 2017 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Hito 3: Solución de automatización de lo contencioso fiscal implantado | Software | 0 | 2017 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| **5.1 Modelo de atención integral al contribuyente implantado** | Modelo | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe de Gestión – SEFAZ/MS | **Modelo de Atención integral al Contribuyente implantado,** por medio de:   * Elaboración de términos de referencia para la contratación de las actividades del producto; * Mapeo y estandarización de los procedimientos de atención; * Implantación de servicios virtuales con transacciones completas; * Sistemas de autoatención en plataforma móvil disponibles; * Sistema de gestión de atención presencial y por teléfono; * Implantación de una metodología de evaluación continua de los procesos de atención; * Sistema automatizado de gestión de la legislación y herramienta inteligente de búsqueda. |
| Hito 1: Términos de Referencia para contratación elaborado | Informe | 0 | 2017 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |  |  |
| Hito 2: Servicios virtuales al contribuyente implantados | Servicio | 0 | 2017 | 0 | 5 | 20 | 20 | 20 | 65 |  | Relación de los servicios |
| **6.1 Modelo de cobranza y recaudación implantado** | Modelo | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe de Conformidad de la PGE/MS | **Modelo de Cobranza y Recaudación implantado,** por medio de:   * Elaboración de términos de referencia para la contratación de las actividades del producto; * Mapeo y rediseño de los procesos de cobranza y recaudación del crédito tributario, de restitución del indebido tributario y de la deuda activa (SEFAZ y PGE); * Implantación del sistema de recaudación con rediseño de funcionalidades en la emisión de reportes gerenciales; * Implantación del sistema de gestión de la cobranza del crédito tributario disponible el contribuyente; * Implantación del sistema de deuda activa. |
| Hito 1: Términos de Referencia para contratación elaborado | Informe | 0 | 2017 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Hito 2: Procesos rediseñados elaborados | Procesos | 0 | 2017 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Hito 3: Sistema software de recaudación implantado | Software | 0 | 2017 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Hito 4: Sistema software de gestión de la cobranza del crédito tributario implantado | Software | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Hito 5: Sistema software de la Deuda implantado | Software | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| **Componente #3: Administración financiera y gasto público** | | | | | | | | | | | | |
| **3.1 Sistema software de planificación y gestión presupuestaria, financiera, contable y patrimonial (SIAFI) implantado** | Software | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe Financiero de la SEFAZ/MS | Por medio de:   * Elaboración de términos de referencia para la contratación de las actividades del producto; * Implantación del Sistema software integrado de planificación y gestión presupuestaria, financiera, contable y patrimonial (SIAFI). |
| Hito 1: Términos de Referencia para contratación elaborado | Informe | 0 | 2017 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |  |
| Hito 2: Módulos implantados | Módulo | 0 | 2017 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | Los módulos son: i) Planificación (Planeación de medio plazo (PPA), Ley de Directrices Presupuestarias (LDO) y Ley presupuestaria anual (LOA); ii) Ejecución presupuestaria contable, financiera y patrimonial; iii) Gestión financiera; y iv) Gestión de la Deuda. |
| **3.2 Sistema software de gestión de compras y convenios implantado** | Software | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe Tesoro - SEFAZ/MS | **Sistema Software de Gestión Compras y Convenios implantado,** por medio de**:**   * Procedimientos de compras implantados; * Metodología de Gestión y fiscalización de contratos elaborada; * Implantación de sistema software de Gestión y fiscalización de contratos y de convenios integrados a los sistemas corporativos (SPF, Sistema Gestor de Compras-SGC, Sistema e-Kronos); * Integración con los sistemas software corporativos (SGC, Sistema de Contratos y SPF, Sistema de Costos, Sistema de Patrimonio); |
| Hito 1: Procedimientos de compras implantados | Informe | 0 | 2017 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |  |
| Hito 2: Metodología de Gestión y fiscalización de contratos elaborada | Informe | 0 | 2017 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |  |
| Hito 3: Módulos del sistema implantados | Módulo | 0 | 2017 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | Los módulos son: (i) Módulo de contratos; (ii) Módulo de Convenios; y (iii) Módulo de integración a los sistemas corporativos. |
| **3.3 Sistema software de gestión de pensiones implantado** | Software | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe de Gestión - SAD/MS | **Sistema Software de Gestión de Pensiones implantado,** por medio de:   * Desarrollo de una base única de informaciones pensionales (sistemas de hojas de pago – histórico-financieros, funcionales, dependientes y catastrales); * Desarrollo de plataforma de inteligencia, con data analytics, para generar informaciones gerenciales; * Sistema integrado de gestión pensional. |
| Hito 1: Módulos del sistema implantados | Módulo | 0 | 2017 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | Módulos del sistema (i) Banco de datos; ii) plataforma de inteligencia; (iii) Administrativo y contable financiero; (iv) concesión de beneficios; y (v) Hoja de pago de jubilados y pensionados. |
| **4.1 Modelo de gestión de la calidad del gasto público implantado** | Modelo | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe de Gestión - SEGOV/MS | Por medio de:   * Elaboración de términos de referencia para la contratación de las actividades del producto; * Desarrollo de modelo de Gestión del ciclo de investimento público; * Metodología de preinversión implantada; * Metodología de gestión de costos públicos implantada. |
| Hito 1: Términos de Referencia para contratación elaborado | Informe | 0 | 2017 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |  |
| Hito 2: Modelo de Gestión del ciclo de inversión pública elaborado | Informe | 0 | 2017 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |  |
| Hito 3: Metodología de pre-inversión implantada | Metodología | 0 | 2017 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | El contenido básico es:   * Implantación de la fase de programación y de priorización de investimentos públicos incluyendo procedimientos, herramientas de apoyo y sistema de Indicadores para estimar las brechas y necesidades de investimento y asistencia técnica para preparación de estuve los de pre-inversión (perfil y factibilidad). |
| Hito 4: Metodología de gestión de costos públicos implantada | Metodología | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | El contenido básico es:   * Definición del modelo conceptual de gestión de costos públicos; * implantación del Sistema de información de costos con módulo gerencial para un sector. |
| Hito 5: Sistema de información de costos con módulo gerencial para un sector implantado | Software | 0 | 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |  |

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

****

**Cuadro 2.B Costo de los productos, hitos y gestión del proyecto 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 y el Plan de Adquisición del proyecto.
   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 proyecto para evaluar los objetivos que presentan desviaciones, así como las posibles acciones para mitigar las desviaciones (ver Cuadro 3).

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

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Actividades de Monitoreo** | **Año 1** | | | | **Año 2** | | | | **Año 3** | | | | **Año 4** | | | | **Año 5** | | | | **Responsables** |
| 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 proyecto y del *Project Monitoring Report* (PMR). Los costos anuales de cada producto están detallados en el Plan de Ejecución de Proyectos (PEP).
   2. El prestatario, a través de la UCP, presentará al Banco anualmente los IFAs, dentro de los primeros 120 días siguientes al cierre de cada año fiscal.
   3. La UCP presentará al Banco un informe de evaluación de medio término, a los 90 días contados a partir del cierre de ejercicio de tercer año de ejecución del proyecto. Este informe deberá contemplar los avances en la madurez de los procesos de la gestión fiscal del Estado por la aplicación del MD-GEFIS y 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, incluyendo el análisis del avance en la madurez de los procesos de la gestión fiscal del Estado por la aplicación del MD-GEFIS, a los 90 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 95% de los recursos del préstamo (ver Términos de Referencia en Anexo para el alcance de dicha evaluación).
2. 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 proyecto, 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 proyecto, proponiendo, cuando sea el caso, medidas correctivas; y (iv) apoyar las reuniones internas de monitoreo y evaluación del proyecto 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 proyecto. También se incluyeron los costos de viajes de los grupos técnicos de la gestión hacendaria y visitas técnicas para acciones de intercambio, así como el apoyo en elaboración de términos de referencia.
   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 proyecto, 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 y evaluación**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **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** |
| Monitoreo y evaluación (Taller de Arranque, consultorías, Taller de cierre) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Plan de Supervisión  US$77,000(\*) |
| Visitas técnicas a los ejecutores |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Planes de Supervisión |
| Informes consolidados de las visitas técnicas y de las reuniones con los ejecutores |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Informe semestral de progreso |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Apoyo a la elaboración de Términos de Referencia |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | US$ 200.000 |
| Participación en grupos técnicos subnacionles y visitas técnicas para intercambio de experiencias y soluciones (Pasajes y *per diem*) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | US$ 601.800 |
| Informes de Auditoria y de estudios de desempeño |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Consultoría  US$150.000 |
| Evaluación intermedia |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Consultoría  USS$50.000 |
| Evaluación Final |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Consultoría  USS$50.000 |

(\*) Previsto US$ 30,000 para Taller de Cierre (ver cuadro 12)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Cuadro 5. Presupuesto Anual para la Operación del Sistema de Monitoreo y evaluación del Proyecto (US$)Actividades** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** | **Total** |
| **Monitoreo** | | | | | | |
| Monitoreo y evaluación (Taller de Arranque, Taller Final) | 5,000 |  |  |  | 72,000 | 77,000 |
| Informe semestral de progreso |  |  |  |  |  | 0 |
| Apoyo a la elaboración de Términos de Referencia | 40,000 | 40,000 | 40,000 | 40,000 | 40,000 | 200,000 |
| Participación en grupos técnicos subnacionales y visitas técnicas para intercambio de experiencias y soluciones (Pasajes y *per diem*) | 130,760 | 162,124 | 162,124 | 83,032 | 63,760 | 601,800 |
|  | 175,760 | 202,124 | 202,124 | 123,032 | 175,760 | 878,800 |
| **Evaluación** | | | | | | |
| Estudios de desempeño y auditoria |  | 50,000 | 20,000 | 30,000 | 50,000 | 150,000 |
| Evaluación intermedia |  |  | 30,000 | 20,000 |  | 50,000 |
| Evaluación Final |  |  |  |  | 50,000 | 50,000 |
|  | 0 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 100,000 | 250,000 |
| **Total, Presupuesto Monitoreo y evaluación** | **175,760** | **252,124** | **252,124** | **173,032** | **275,760** | **1.128,800** |

# 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 proyecto (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 Mato Grosso do Sul (i.e. los estados de la Región Centro Oeste de Brasil) 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 impacto de recaudación tributaria.

**Cuadro 6- Indicadores de Impacto y Resultados[[7]](#footnote-8)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicadores** | **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** | **Metodología de evaluación** |
| **Impacto #1: Disminución de la relación del déficit fiscal primario y el PIB estatal** | | | | | | | | | | | |
| Resultado Primario / PIB-MS[[8]](#footnote-9) | % | -1,60 | 2017 | 0,02 | 0,05 | 0,07 | 0,08 | 0,10 | 0,10 | Informe de la Ejecución Presupuestaria -SEFAZ/MS | Comparación Antes - Después |
| **Impacto #2: Incremento de la relación entre la recaudación tributaria y el PIB estatal** | | | | | | | | | | | |
| Recaudación Tributaria/PIB-MS | % | 10,16 | 2017 | 10,26 | 10,35 | 10,44 | 10,53 | 10,61 | 10,61 | Informe Administración Tributaria SEFAZ/MS | Grupo de Control sintético |
| **Impacto #3: Disminución de la relación de la deuda corriente neta y el PIB estatal** | | | | | | | | | | | |
| Deuda Corriente Neta (DCL) / PIB-MS | % | 7,96 | 2017 | 7,88 | 7,80 | 7,69 | 7,56 | 7,56 | 7,56 | Informe del Tesoro -SEFAZ/MS | Comparación Antes - Después |

| **Indicadores Resultado** | **Unidad de Medida** | **Línea de Base** | **Año Línea de Base** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** | **Meta final** | **Año Meta** | **Medio de Verificación** | **Comentarios** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **resultado #1: Aumento de la relación entre las metas de planificación estratégicas que fueron cumplidas y el total de metas planificadas** | | | | | | | | | | | | |
| Cuantidad de Metas cumplidas / total de metas planificadas | % | 66,4 | 2017 | 72,4 | 74,5 | 76,9 | 79,5 | 82,3 | 82,3 | 2023 | Informe de Evaluación del Contrato de Gestión – SEGOV/MS | Comparación Antes - Después |
| **resultado #2: Disminución de la relación entre el costo para recaudar y la recaudación tributaria** | | | | | | | | | | | | |
| Presupuesto de funcionamiento de la SEFAZ / recaudación tributaria total | % | 4,12 | 2017 | 4,05 | 4,0 | 3,97 | 3,94 | 3,90 | 3,90 | 2023 | Informe Financiero – SEFAZ/MS  Balance General del Estado | Comparación Antes - Después |
| **resultado #3: Reducción de la discrepancia entre el presupuesto planificado y el presupuesto ejecutado** | | | | | | | | | | | | |
| Presupuesto planificado / presupuesto ejecutado | % | -3,55 | 2017 | 11,5 | 11,0 | 10,5 | 10,0 | 9,5 | 9,5 | 2023 | Balance General del Estado | Comparación Antes - Después |

**Memoria de cálculo de los indicadores de impacto y resultado.**

1. **Indicadores de impacto:**
2. **Indicador de Impacto: Resultado Primario / PIB-MS[[9]](#footnote-10)**

**Memoria de Cálculo:**

Año Base 2017 = (-1489/93235) = -1,60%

Año de 2018 = (-250/97469) = -0,26%

Año de 2019 (año 1) = (25/102486) = 0,02%

Año de 2020 (año 2) = (50/107446) = 0,05%

Año de 2021 (año 3) = (75/112649) = 0,07%

Año de 2022 (año 4) = (100/118218) = 0,08%

Año de 2023 (año 5) = (120/118572) = 0,10%

**Fuente resultado primario: I**[**nforme Resumido De La Ejecución Presupuestaria**](http://www.scge.ms.gov.br/wp-content/uploads/sites/63/2018/03/6%C2%BA-Bim-2017-RREO-REPUBLICA%C3%87%C3%83O-15-03-2018.pdf)**,**

**Fuente PIB-MS: i**[**nforme del pib de la semagro (Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produción y Agricultura Familiar de Mato Grosso do Sul)**](http://www.semagro.ms.gov.br/contas-regionais-relatorios-do-pib/)**.**

1. **Indicador de Impacto: Recaudación Tributaria/PIB-MS**

**Memoria de Cálculo:**

Año Base 2017 = (9471/93235) = 10,16%

Año de 2018 = (9901/97469) = 10,16%

Año de 2019 (año 1) = (10513/102486) = 10,26%

Año de 2020 (año 2) = (11118/107446) = 10,35%

Año de 2021 (año 3) = (11758/112649) = 10,44%

Año de 2022 (año 4) = (12446/118218) = 10,53%

Año de 2023 (año 5) = (12578/118572) = 10,61%

**Fuente de la Recaudación Tributaria: Balance General del Estado (Caderno 1),** <http://www.scge.ms.gov.br/wp-content/uploads/sites/63/2018/03/CadernoPC-vol-II.pdf>

**Fuente PIB-MS: informe del pib de la semagro (Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produción y Agricultura Familiar de Mato Grosso do Sul),** <http://www.semagro.ms.gov.br/contas-regionais-relatorios-do-pib/>

1. **Indicador de Impacto: Deuda Corriente Neta (DCL) / PIB-MS**

**Memoria de Cálculo:**

Año Base 2017 = (7420/93235) = 7,96%

Año de 2018 = (7757/97469) = 7,96%

Año de 2019 (año 1) = (8074/102486) = 7,88%

Año de 2020 (año 2) = (8378/107446) = 7,80%

Año de 2021 (año 3) = (8663/112649) = 7,69%

Año de 2022 (año 4) = (8939/118218) = 7,56%

Año de 2023 (año 5) = (8966/118572) = 7,56%

**Fuente de la deuda consolidada neta (dcl): Informe de Gestión Fiscal,** <http://www.scge.ms.gov.br/wp-content/uploads/sites/63/2018/04/RGF-3%C2%BA-Quad-Consolidado-2017-REPUBLICA%C3%87%C3%83O.pdf>

**Fuente PIB-MS: informe del pib de la semagro (Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produción y Agricultura Familiar de Mato Grosso do Sul),** <http://www.semagro.ms.gov.br/contas-regionais-relatorios-do-pib/>

1. **Indicadores de Resultado:**
2. **Indicador de Resultado: Cuantidad de Metas cumplidas / total de metas planificadas.**
3. **Justificativa:** Aumento de la relación entre las metas de planeación estratégica cumplidas y el total de las metas planificadas demuestra que ocurrió una mejora en la capacidad institucional de la SEFAZ en todas las áreas administrativas y operacionales, lo que contribuye a un ambiente institucional mejorado que mantenga el equilibrio fiscal del Estado.
4. **Forma de cálculo:** Metas cumplidas / Total de metas planificadas
5. **Memoria de Cálculo:** 101 iniciativas cumplidas / 152 iniciativas totales = 66,4%

Año de 2016 = (126/182) = 69,2%

Año de 2017 = (101/152) = 66,4%

Año de 2018 = (128/182) = 70,1%

Año de 2019 (año 1) = (131/181) = 72,4%

Año de 2020 (año 2) = (137/184) = 74,5%

Año de 2021 (año 3) = (140/182) = 76,9%

Año de 2022 (año 4) = (140/176) = 79,5%

Año de 2023 (año 5) = (144/175) = 82,3%

1. **Unidad de Medida: %**
2. **Meta: 82,3% (2023)**
3. **Línea de base: 66,4% (2017)**
4. **Medio de verificación:** Existen 152 iniciativas distribuidas en 12 contratos de gestión, de las cuales 101 fueron cumplidas de acuerdo con el Informe de Avaluación del Contrato de Gestión 2016. SEGOV/MS;
5. Link de Evaluación del Contrato de Gestión: <http://www.segov.ms.gov.br/avaliacao-dos-contratos-de-gestao-2017/>
7. **Indicador de Resultado: Presupuesto de funcionamiento de la SEFAZ / recaudación tributaria total.**
8. **Justificativa:** El costo de la administración tributaria (CAT) es un indicador aceptado internacionalmente y compuesto por salarios, costos e inversiones.
9. **Forma de cálculo:** Ejecución presupuestaria de la administración tributaria / Recaudación bruta de impuestos x 100. El numerador - costo para recaudar – corresponde al presupuesto de la administración tributaria y comprende los gastos de personal, costo (funcionamiento) y las inversiones en administración tributaria (suma de las hojas de pago de las Superintendencias de Administración Tributaria - SAT y del Tesoro incluyendo los gastos del FUNFAZ (Fundo Especial de Desarrollo y mejora de las Actividades Hacendarias)). Para la obtención de la meta no se considera el valor del gasto con o PROFISCO II del FUNFAZ. El denominador se refiere exclusivamente a los ingresos fiscales antes de devoluciones.
10. **Memoria de Cálculo:**

Memoria de Cálculo (año base 2017): Costo de Recaudar: ((Gasto de personal de la SAT = R$ 360.113.261,07 + Gasto personal del Tesoro = R$ 2.209.553,36 + Gasto FUNFAZ = R$ 38.942.573,97) = R$ 401.265.388,40 / Recaudación Tributaria = R$ 9.471.560.801,38)\*100.

Memoria de Cálculo (año base **2016**): Costo de Recaudar: ((Gasto de personal de la SAT = R$ 347.727.256,41 + Gasto personal del Tesoro = R$ 2.104.791,55+ Gasto FUNFAZ = R$ 43.839.421,93) = R$ 393.671.469,89 / Recaudación Tributaria = R$ 8.791.001.393,23)\*100.

Memoria de Cálculo (año base **2015**): Costo de Recaudar: ((Gasto de Personal de la SAT = R$ 306.911.849,85 + Gasto personal del Tesoro = R$ 1.617.943,37 + Gasto FUNFAZ = R$ 26.457.617,35) = R$ 334.987.410,57 / Recaudación tributaria = R$ 8.278.397.041,04)\*100.

Memoria de Cálculo (año base **2014**): Costo de recaudar: ((Gasto de personal de la SAT = R$ 258.762.279,84 + Gasto personal del Tesoro= R$ 1.138.409,56 + Gasto FUNFAZ = R$ 61.478.344,44) = R$ 321.379.033,84 / Recaudación Tributaria = R$ 7.971.388.015,90)\*100.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Año** | **Gasto de Personal de la SAT** | **Gasto Personal Tesoro** | **Gasto FUNFAZ** | **Total** | **Recaudación Tributaria** | **Costo para recaudar (%)** |
| 2017 | 360.113.261,07 | 2.209.553,36 | 38.942.573,97 | 401.265.388,40 | 9.471.560.801,38 | 4,12 |
| 2016 | 347.727.256,41 | 2.104.791,55 | 43.839.421,93 | 393.671.469,89 | 8.791.001.393,23 | 4,48 |
| 2015 | 306.911.849,85 | 1.617.943,37 | 26.457.617,35 | 334.987.410,57 | 8.278.397.041,04 | 4,05 |
| 2014 | 258.762.279,84 | 1.138.409,56 | 62.075.584,20 | 321.976.273,60 | 7.971.388.015,90 | 4,04 |

**Proyección:**

Ano de 2018 = 4,08%;

Ano de 2019 (año 1) = 4,05%;

Ano de 2020 (año 2) = 4,00%;

Ano de 2021 (año 3) = 3,97%;

Ano de 2022 (año 4) = 3,94%.

Ano de 2023 (año 5) = 3,90%.

1. **Unidad de Medida:** %
2. **Meta:** 3,9 (2023)
3. **Línea de base:** 4,12 (2017)
4. **Medio de verificación:** Costo de Recaudar: Gasto de Personal SAT/Tesoro e FUNFAZ: Informe de la Hoja de Pago de la Superintendencia de Administración y Finanzas - (SAF/SEFAZ). Recaudación Tributaria: Balance General del Estado (Cuaderno 1), <http://www.scge.ms.gov.br/wp-content/uploads/sites/63/2018/03/CadernoPC-vol-II.pdf>.
6. **Indicador de Resultado: Presupuesto planificado / presupuesto ejecutado.**
7. **Justificativa:** La ratio entre la ejecución del presupuesto previsto con respecto a la ejecución total (planeada e imprevistos) para el desarrollo de las políticas públicas y para reportar resultados planeados es muy volátil. A su vez, las alteraciones constantes en el presupuesto programado en cada uno de los programas gubernamentales denotan ineficiencia en el proceso de planeación y deben ser atendidas para mejorar la gestión fiscal.
8. **Forma de cálculo: (Presupuesto planificado / Presupuesto Ejecutado)**-1\*100**.**
9. **Memoria de Cálculo: (**Gasto total planeado (Balance General del Estado 2017) R$ 13.991.974.000,00 / Gasto total ejecutado (Balance General del Estado 2017) R$ 14.506.915.374,04)-1 = -3,55%

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **AÑO** | **GASTO PLANEADO (A)** | **GASTO EJECUTADO (B)** | **% A/B-1** |
| 2017 | 13.991.974.000,00 | 14.506.915.374,04 | -3,55 |
| 2016 | 13.926.525.000,00 | 12.261.227.227,62 | 13,58 |
| 2015 | 13.057.110.000,00 | 14.147.516.454,34 | -7,71 |
| 2014 | 12.089.917.000,00 | 13.284.476.545,74 | -8,99 |

**Proyección:**

Ano de 2018 = 12,00%;

Ano de 2019 (año 1) = 11,50%;

Ano de 2020 (año 2) = 11,00%;

Ano de 2021 (año 3) = 10,50%;

Ano de 2022 (año 4) = 10,00%;

Ano de 2023 (año 5) = 9,50%.

1. **Unidad de Medida: %**
2. **Meta: 9,5 (2023)**
3. **Línea de base: -3,55 (2017)**
4. **Medio de verificación:** [Presupuesto Planificado (OE) y Presupuesto Ejecutado (OP) - Balance del Estado (2017)](http://www.scge.ms.gov.br/wp-content/uploads/sites/63/2018/03/CadernoPC-vol-III.pdf) - (Pág. 01).

1. **Principales preguntas de evaluación**
   1. La principal pregunta de evaluación es: ¿el Proyecto aumentó la recaudación tributaria?
2. **Metodología de la Evaluación**
   1. La evaluación será realizada a través del método de grupo de control sintético descrito más abajo. La evaluación se enfocará en el segundo componente “administración tributaria y contencioso fiscal”, y en particular se concentrará en los productos de “fortalecimiento de la fiscalización y de la inteligencia fiscal” (producto 2.3). En estos se evaluará el componente de selección masiva de contribuyentes a partir de *big data y data analytics* y del sistema automatizado de auditorías, que consisten en la implantación de un sistema de administración de datos en grande masa que permitirán: i) un cruzamiento de datos de varias fuentes de información (nota fiscal electrónica, Escrituración Fiscal Digital – EFD, Tarjetas de crédito, etc.) para apalancar un proceso de selección de contribuyentes automatizado y preciso para el establecimiento de indicios de evasión y fraude; y facilitará ii) esquemas de pre-llenado de declaraciones de impuestos para facilitar el cumplimiento tributario. Esta selección componentes de productos específicos se realiza por tratarse de productos innovadores, que no tienen precedentes de implantación en el estado de Mato Grosso do Sul ni en los estados del grupo de control propuesto más abajo. De esta manera, la estrategia presenta validez en cuanto a la restricción de que las intervenciones no hayan sido implantadas anteriormente por los estados que conforman la presente evaluación, y por lo tanto permitan identificar claramente el momento de intervención vs. otras acciones adelantadas en el pasado pero que son de otra naturaleza (i.e. mejorar la fiscalización a partir de técnicas analíticas más análogas, manuales y convencionales que las administraciones tributarias usualmente han tendido a fortalecer). Por este mismo motivo, no es posible evaluar el resto de los productos del componente puesto que violaría esta condición, en tanto muchas de estas acciones pueden haberse iniciado con el PROFISCO I o con acciones independientes de las Secretarias de Hacienda en varios estados que conforman esta evaluación.
3. **Conocimiento existente.**
   1. El uso de evaluación de impacto para políticas públicas creció mucho y en los últimos años tanto con relación a métodos cuanto con relación a tipos de políticas evaluadas. Un resumen de esta literatura puede ser encontrado en Imbens, Guido y Wooldridge (2009). Las propuestas de evaluación sugeridas siguen las líneas de esta literatura y se concentran e nos métodos de diferencias en diferencias y grupo de control sintético. Para ejemplo del uso de diferencias en diferencias en evaluación de políticas públicas ver Card (1990), Card y Krueger (1994) y Duflo, Hanna y Ryan (2012). Para ejemplos de uso de grupos sintéticos en la evaluación de políticas públicas o eventos exógenos ver Abadie, Diamond y Hainmuller (2010) o Abadie y Gardeazabal (2003).
   2. Los métodos de evaluación de impacto de políticas públicas fueron usados en varios casos de evaluación de proyectos ligados a la mejora de la recaudación fiscal y reducción de la evasión. Pomeranz (2015) usa 400 mil empresas chilenas para evaluar como el flujo de información afecta el pagamento del impuesto sobre valor agregado (IVA) en Chile. En el texto el autor muestra la importancia del IVA para la recaudación de otros impuestos. Carrillo, Pomeranz y Singhal (2012) usan un caso en el Ecuador para comprobar como la comunicación con las empresas puede aumentar la recaudación por medio de la reducción de la evasión. Kleven et All (2011) exploran la heterogeneidad en la evasión relacionada a diferencias de información en varios sectores económicos de Dinamarca.
   3. El método del grupo de control sintético fue usado por Abadie y Gardeazabal (2003) para evaluar el impacto del terrorismo en el País Basco y en Abadie, Diamond y Hainmueller (2010) para evaluar políticas públicas destinadas a la reducción del uso del tabaco en la California. Carrasco, Mello y Duarte (2017) usaron el método de grupo de control sintético para evaluar la economía brasileira entre 2003 y 2010.
   4. El ICMS es la principal fuente de financiamiento de los estados brasileños, y en los últimos diez años la recaudación total del ICMS fue de aproximadamente 7% del PIB nacional. El hecho de ser un impuesto de alta recaudación cuyas alícuotas y demás aspectos de la legislación pertinente al impuesto son definidos a nivel de los estados y no de la Unión generan una serie de aspectos peculiares al ICMS. Tales peculiaridades están relacionadas tanto a la dinámica de las economías de cada estado y del Distrito Federal cuanto a los aspectos relativos a las legislaciones estatales y otros aspectos regionales. Un otro aspecto del ICMS que agrega al impuesto una dinámica regional es la reacción de estados vecinos a cambios en el ICMS de un otro estado determinado, este abordaje espacial del ICMS fue discutida en Mello (2008) y Ellery Jr y Nascimento (2017).
   5. Modelos de previsión de la recaudación del ICMS costumnan usar la estructura de serie de tiempo de la recaudación en un determinado estado, es el caso de Pessoa, Coronel y Lima (2013). Por otro lado, estudios que explican la alícuota efectiva del ICMS usan modelos de panel y tratan de explicar la alícuota del ICMS en función de otras variables. Campos, Ferreira y Kloeckner (2015) estiman un modelo para la alícuota efectiva del ICMS y en los estados brasileños. El modelo usa variables como variables explicativas de la tasa de desempleo, renta per cápita, gasto per cápita, índice de desigualdad, tasa de pobreza, transferencias del gobierno federal y una variable de ajuste espacial.
4. **Principales Indicadores de Efectos Directos**
   1. En el Cuadro 7 se presenta el indicador de impacto objeto de esta evaluación directa y que se vincula con la Matriz de Resultados del Proyecto. En general los datos están disponibles o son calculados por la Secretaría de la Hacienda.

**Cuadro-7: Matriz de Resultados de la Evaluación de Impacto**

| **Indicador** | **Unidad** | **Frecuencia de la Serie** | **Fuente de los dados** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Administración Tributaria y Contencioso** | | | |
| Recaudación del ICMS en el sector terciario – comercio minorista | R$ | Mensual | Secretaria de Hacienda[[10]](#footnote-11) |
| Predictores económicos (PIB per cápita, PIB, participación de los servicios en el PIB, empleo, composición sectorial del empleo y tasa de inversión) | R$, % | Mensual e Anual | IBGE, IPEA |
| Predictores socioeconómicos (porcentaje de la población con primero grado completo, expectativa de vida, taza de homicidios, taza de pobreza e índice de desigualdad) | R$, % | Mensual e Anual | PNAD, IBGE, IPECE,  IPEA |
| Predictores de finanzas públicas estatales (gasto corriente del gobierno, gasto de inversión del gobierno, recaudación de otros impuestos y transferencias de la Unión | R$ | Mensual e Anual | PNAD, IBGE, IPECE,  IPEA, STN, SEFAZ |

1. **Consideraciones generales sobre los aspectos metodológicos.**
   1. En el caso del PROFISCO, consideramos que los estados puedan recibir choques diferentes y reaccionar de forma no ideal para el análisis de evaluación de políticas. El método de control sintético, presentado por Abadie y Gardeazabal (2003) y Abadie et Al. (2010), trata de resolver este problema comparando la tendencia en la región atingida pelo choque o por la política con la tendencia en una región sintética composta a partir de diversas regiones observadas. En la definición de Abadie y Gardeazabal (2003) y Abadie et al. (2010) la unidad de control sintético es un promedio ponderado de las unidades de control disponibles que mejor se acerca a las características, inclusive de tendencia, de la variable tratada antes del tratamiento. Este método tiene el mayor potencial para el caso de la evaluación del PROFISCO, debido a la grande heterogeneidad entre regiones de Brasil.
   2. La presentación formal del método puede ser encontrada en Abadie et Al. (2010). Considere que son observadas unidades en los períodos y que la primera unidad tenga sido sometida a una determinada intervención, de forma que a las demás unidades serán usadas para formar el control sintético. Defina como los valores de la variable de intereses para unidad en el período caso la unidad no tuviera sido sometida à intervención y caso la unidad tenga sufrido la intervención. La unidad sintética debe ser capaz de reproducir la unidad que será tratada no apenas en la variable de intereses, más en un conjunto de variables relevantes. Sea un vector de variables relevantes observadas para cada unidad, defina también el vector , onde es el período anterior a la intervención, como pesos de una combinación linear para variable relevante antes de la intervención para las varias unidades , estas combinaciones pueden ser usadas para controlar por características cuyo efectos varían al longo del tempo.
   3. Para construir la unidad de control sintético es preciso crear un vector de pesos onde cada elemento del vector representa el peso de una unidad de control observada. Abadie y Gardeazabal (2003) y Abadie et al. (2010) proponen escoger el vector de pesos tal que la unidad sintética de control obtenida mejor aproxime la unidad que paso por la intervención con respecto la combinaciones lineares para variable de intereses antes de la intervención. Formalmente es tal que , então:

Es el estimador de e nos períodos posteriores à intervención.

* 1. Para implementar el estimador de control sintético numéricamente es necesario definir una distancia entre la unidad de control sintético y la unidad tratada, para eso basta agregar las características de la unidad tratada en la matriz y los valores de las mismas variables para a las unidades de control en . el vector de pesos es calculado de forma a minimizar:

Donde es simétrica positiva semi-definida. Abadie y Gardeazabal (2003) y Abadie et al. (2010) sugieren escoger como:

Donde es el conjunto de todas a las matrices diagonales positivas definidas.

* 1. En la aplicación más conocida del método Abadie y Gardeazabal (2003) se estimó el efecto de las acciones de grupos terroristas en el País Basco. Las variables relevantes decían respecto a las características del capital humano, inversión, estructura productiva y densidad demográfica en el País Basco y en las otras regiones de España. El resultado principal está descrito en la Figura 1, que reproduce la Figura 1 de Abadie y Gardeazabal (2003, p. 118).[[11]](#footnote-12) Como puede ser visto las acciones terroristas en el País Basco llevaron a una reducción del PIB per cápita, el tamaño de la reducción es dado por la diferencia entre la línea puntillada y la línea sólida en la Figura 1.

# 

# Figura 1: Desempeño del País Vasco y del País Vasco sintético conforme

**Abadie y Gardeazabal (2003)**

1. **Consideraciones específicas sobre los aspectos metodológicos**
   1. Para el objetivo de aumentar la recaudación tributaria la propuesta es usar el método de control sintético para crear una versión sintética de Mato Grosso do Sul cuya recaudación del ICMS como proporción del PIB sea la más próxima cuanto posible de la recaudación del ICMS como proporción del PIB en el Mato Grosso do Sul antes de la implementación del proyecto. Serán hechas comparaciones entre el desempeño de la versión sintética y de los datos observados para el estado después de la implementación del proyecto como forma de inferir resultados sobre el impacto causal del proyecto en la recaudación del ICMS. La construcción del grupo sintético debe llevar en cuenta aspectos socios-económicos de los estados que están disponibles en bases de datos abiertas al público.
   2. La variable dependiente, que será comprada para fines de evaluación, es la recaudación del ICMS. Los predictores serán definidos la partir de la disponibilidad de dados, tales variables deben considerar:
   3. Aspectos de la economía de los estados, tales como: PIB per cápita, PIB, participación de los servicios en el PIB, empleo, composición sectorial del empleo y tasa de inversión.
   4. Aspectos de las finanzas públicas de los estados, tales como: gasto corriente del gobierno, gasto de inversión del gobierno y recaudación de otros impuestos.
   5. Aspectos socioeconómicos de los estados, tales como: porcentual de la populación con primero grado completo, expectativa de vida, tasa de homicidios e índice de gini.
   6. Un punto crucial en la aplicación del método de grupo de control sintético es la escoja de los estados que serán considerados para creación del grupo de control sintético. Una alternativa seria incluir todos los estados y dejar que el algoritmo escogerse el peso de cada uno, tal abordaje seria justificada a partir de la idea que los estados brasileños presentan elementos culturales relevantes e instituciones profundas. Todos los estados hablan la misma lengua, están sujetos a las mismas leyes federales, usan la misma moneda, poseen la misma estructura de repartición de poderes, etc. Otro abordaje consiste en usar a las diferencias entre los estados para refinar la composición del grupo de controle.
   7. A pesar de las similitudes, los estados brasileños presentan especificidades ligadas al clima, a los orígenes de la colonización y a las actividades económicas. Tales especificidades son reconocidas en la separación del país en regiones que guardan mayores similitudes cuanto a los aspectos específicos.
   8. La diferencia entre la región Centro-Sul y las demás del país puede ser observada tanto en indicadores económicos cuanto en indicadores sociales. El cuadro 8 muestra los valores promedios entre 1997 y 2008 de algunas estadísticas por región.

**Cuadro 8: Estadísticas por Región**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Región | PIB per cápita | Gasto Corriente/PIB | Tasa de Mortalidad Infantil |
| Norte | 10.47 mil | 20,0%% | 25,95 |
| Nordeste | 7,37 mil | 16,61% | 37,62 |
| Centro Oeste | 22,9 mil | 12,6% | 19,5 |
| Sudeste | 19,7 mil | 10,7% | 17, |
| Sul | 19,3 mil | 9,5% | 15,4 |

* 1. Debido a las diferencias regionales en el Brasil la recomendación es que apenas los estados de la misma región sean considerados para crear el grupo sintético que va reproducir el Mato Grosso do Sul. La región Centro Oeste tiene tres estados (Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Goiás) e o Distrito Federal que, tiene una dinámica económica diferente de los tres estados no va a componer la amuestra. La región Centro Oeste tiene una fuerte presencia del sector agropecuario y debido a esa característica también se va a incluir los estados de Paraná y de Rio Grande de Sul en la amuestra, pues son, respectivamente, el segundo y el tercero productores de soja en Brasil, solamente se quedando tras de Mato Grosso.
  2. A medida que nuevos estados entren en el PROFISCO II será más difícil formar un grupo sintético con los estados que están fuera del proyecto. Esa limitación del método puede implicar en la utilización de otros métodos de evaluación para los estados que adentren más tarde en el PROFISCO II. El calendario de entrada en el PROFISCO II es aún incierto, y por eso, no es posible proponer alternativas de evaluación en el momento.
  3. Por otro lado, se a las actividades realizadas por cada estado en el ámbito del PROFISCO II sean semejantes es razonable suponer que el impacto del proyecto en el estado que entrar por último en una dada región será semejante al del primero estado de la región que adherir al proyecto. En este sentido la evaluación del proyecto podría ser pensada a partir del primero estado de cada grupo de estados y la evaluación propuesta puede ser vista como una evaluación de todo el proyecto.
  4. A continuación se presenta la creación de un grupo sintético para simular la recaudación del ICMS como proporción del PIB en Mato Grosso do Sul. El período usado para escoger los pesos para la formación inicial del grupo de control sintético fue de 1996 a 2016. Las variables de control siguen el estándar en Campos, Ferreira y Kloeckner (2015) y buscan captar aspectos económicos y sociales de los estados, en conformidad con lo anterior en el ítem B – Metodología de la Evaluación.
  5. En la definición de las variables fueron usadas las bases del IBRE/FGV, Banco Central del Brasil y del IPEA disponibles en el paquete BETS del software R. Para permitir que la evaluación se haga en cualquier periodicidad se eligieron sólo variables disponibles con frecuencia mensual y con datos disponibles para el año 2017.
  6. El ejercicio solamente es un ejemplo de la aplicación del método y no debe ser visto como una previa de la evaluación que se hará para el Profisco II. La Tabla B presentó un rol de variables que se pueden utilizar en la evaluación del Profisco II. Para el presente ejercicio se consideran inicialmente la recaudación del ICMS, mayor fuente de recaudación tributaria de los estados, las transferencias de la Unión, la creación de empleos formales, las importaciones y las exportaciones de los estados.
  7. Las transferencias de la Unión dependen del PIB per cápita e del tamaño de la población de los estados, por lo que funcionan como una medida de ingreso y población, dos variables que afectan la recaudación tributaria. A su vez, las transferencias constituyen una fuente alternativa de financiamiento que pueden afectar el esfuerzo fiscal. Por su parte, la creación de empleos formales captura la fase del ciclo económico en los estados; entre mayor sea la actividad económica, mayor debería ser la recaudación del ICMS, que es un impuesto sobre el valor agregado. Las importaciones recogen el comportamiento de la demanda en cada estado, y las compras domésticas suelen tener una correlación con las importaciones. Finalmente, las exportaciones capturan la estructura productiva de los estados y es una medida adicional de la actividad económica; un aumento de las exportaciones puede asociarse a una reducción de la demanda interna, lo que lleva a una caída en la recaudación.
  8. Para verificar el poder explicativo de las variables fueron realizadas regresiones de las variables citadas sobre la recaudación del ICMS, usando un panel de datos anuales para los estados del Centro Oeste, Paraná y Rio Grande do Sul, desde 1998 hasta 2016. El objetivo aquí no es explicar el comportamiento del ICMS sino ilustrar la viabilidad de implementar el método, por lo tanto, no se discutirá cuál es la mejor especificación.
  9. El siguiente cuadro muestra los resultados de la estimación usando efectos fijos, mínimos cuadrados ordinarios (pooled OLS), efectos aleatorios y primeras diferencias.

**Cuadro 9: Determinantes de la Recaudación del ICMS**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Variável dependente: Arrecadação de ICMS | | | |
|  | Efeitos Fixos | Mínimos Quadrados | Efeitos Aleatórios | Primeiras Diferenças |
| Constante | - | 411.536,4\*\*\*  (549.306,5) | 411.536,4\*\*\*  (549.306,5) | - |
| Transferências | 2,303\*\*\*  (0,271) | 2,146\*\*\*  (0,169) | 2,146\*\*\*  (0,169) | 0,086\*\*\*  (0,212) |
| Criação de empregos | -9,523\*\*\*  (3,478) | -11,039\*\*  (5,137) | -11,039\*\*  (5,137) | 0,271  (2,384) |
| Exportações | 0,192\*\*\*  (0,067) | 0,236\*\*\*  (0,067) | 0,236\*\*\*  (0,067) | -0,015  (0,054) |
| Importações | 0,197\*\*\*  (0,072) | 0,261\*\*\*  (0,088) | 0,261\*\*\*  (0,088) | 0,267\*\*\*  (0,064) |
| Observações | 95 | 95 | 95 | 90 |
| R2 | 0,915 | 0,941 | 0,941 | 0,362 |
| R2 ajustado | 0,907 | 0,938 | 0,938 | 0,332 |
| Estatística F | 231,601\*\*\*  (df =4; 86) | 355,864\*\*\*  (df = 4; 90) | 355,864\*\*\*  (df = 4; 90) | 12,047\*\*  (df = 4; 85) |

Nota: \* p < 0,1; \*\* p < 0,05; \*\*\* p < 0,01

* 1. A partir de los resultados presentados fueron definidas las siguientes variables para el grupo sintético: transferencias, creación de empleos, exportaciones e importaciones.
  2. El cálculo del grupo sintético fue hecho por medio del programa “Synth” usando el software R. Los pesos de cada estado en el grupo de control fueron:

**Cuadro 10: Composición del Grupo Sintético**

|  |  |
| --- | --- |
| Estado | Peso |
| Mato Grosso | 100% |
| Goiás | 0,00% |
| Paraná | 0,00% |
| Rio Grande do Sul | 0,00% |

* 1. Como puede ser visto en la tabla 10, el estado de Mato Grosso explica cuasi solo, la dinámica de recaudación de ICMS en el Mato Grosso do Sul. Los números redondos se deben a la aproximación usada. La Figura 2 abajo muestra la recaudación del ICMS como proporción del PIB en Mato Grosso do Sul y en el grupo sintético.

Uma imagem contendo mapa, texto

Descrição gerada com muito alta confiança

**Figura 2: Desempeño del estado Mato Grosso do Sul y grupo sintético, ICMS/PIB**

* 1. La media ponderada según los pesos de la Tabla 10 hace una aproximación mucho mejor de los datos observados en Mato Grosso do Sul que la media aritmética simple de los estados en el grupo de control. Esto sugiere que el uso del método de control sintético posibilita una evaluación superior a la que se haría a medio de comparación de promedios. La Figura 3 ilustra este punto y muestra cómo la comparación con el grupo sintético es superior a la comparación de la media simple sin ponderación por estados

Uma imagem contendo mapa, texto

Descrição gerada com muito alta confiança

**Figura 3: Desempeño del estado Mato Grosso do Sul y por media de los otros Estados de la amuestra**

* 1. Como algunos estados podrán adherir al PROFISCO II logo después de la adhesión de Mato Grosso do Sul, como se mostró anteriormente, y esto puede comprometer la permanencia de estos estados en el grupo de control es interesante evaluar la robustez del método a través de la exclusión de algunos estados adicionales de la muestra.
  2. El ejercicio se vuelve menos relevante dado el gran peso del Estado de Mato Grosso en el grupo sintético que, según la Tabla 10, corresponde a prácticamente el 100% del grupo, sin embargo será hecho por consistencia del método en relación al usado para otros estados y porque cuando la evaluación de una elección más detallada de las variables de control puede llevar a otra composición del grupo sintético. La figura siguiente sólo considera los estados del Centro Oeste.

Uma imagem contendo mapa, texto

Descrição gerada com muito alta confiança

**Figura 4: Recaudación de ICMS en el Estado de Mato Grosso do Sul y el grupo sintético, (solo en los Estados de Mato Grosso y Goiás)**

* 1. La comparación de las Figuras 2 y 4 ilustra que incluso con la retirada de dos estados el grupo sintético es una unidad de comparación más apropiada que la media simple de los estados en el grupo de control.

1. **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. Los plazos y el presupuesto asignado a la evaluación y su fuente de financiamiento se detallan en el Cuadro 11.

**Cuadro 11. Plan de Trabajo de la Evaluación de impacto**

| **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** |  |
| 1.1 Contratación de experto técnico (consultoría internacional) para validar diseño |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | UCP en coordinación con BID | BR-L1511  US$50.000(\*) |
| 1.2 Recolección de datos |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.3 Análisis de datos |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.4 Informe preliminar |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.5 Informe final |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.6 Diseminación de la evaluación |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

(\*) Los costos están previstos en el cuadro 12 abajo.

* 1. Por último, el Cuadro 12 presenta el Plan de Trabajo y presupuesto de evaluación para los resultados del proyecto.

**Cuadro 12: Plan de Trabajo de las Evaluaciones para los resultados del proyecto**

| **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-L1511  US$50,000 |
| 1.2 Recolección de datos |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.3 Análisis de datos |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.4 Informe preliminar |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X | X |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.5 Informe final |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X | X |  |  |  |  |  |  |  |
| **Evaluación Final** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 Contratación |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |  | UCP | BR-L1511  US$50,000 |
| 2.2 Recolección de datos |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |
| 2.3 Análisis de datos |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |
| 2.4 Informe intermedio |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |
| 2.5 Informe final |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |
| Estudios de desempeño y auditoria | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 Contratación | x | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | UCP | BR-L1511  US$ 150,000 |
| 3.2 Realización de la auditoria y estudios de desempeño. |  |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  | x |

1. **Referencias**

Abadie, Alberto, Alexis Diamond y Jes Hainmueller. Sythetic control methods for comparative cases studies: Estimating the effects of California’s Tobacco Control Program. *Journal of the American Statistical Association*, v.105, n.490, 2010.

Abadie, Alberto y Javier Gardeazabal. The Economic Costs of Conflict: la Case Study of the Basque Country. *American Economic Review*, v.93, n.1, 2003.

Acs, Zoltan, David Audretsch y Robert Strom. *Entrepreneurship, Growth and Public Policy*. Cambridge University Press, 2009.

Bjorklund, Anders y Robert Moffitt. The Estimation of Wage Gains and Welfare Gains in Self-Selection Models. *Review of Economics and Statistics*, v. 69, 1987.

Campos, Rodolfo Herald, Roberto Tatiwa Ferreira y Rafael Kloeckner. Vertical tax competition in Brazil: Empirical evidence for ICMS and IPI in the period 1995–2009. Economía. V.16, n.1, 2015.

Carrillo, P, Dina Pomeranz, y M. Singhal. Dodging the Taxman: Firm Misreporting and limits to Tax enforcement. Harvard Business School WP 15-026. 2012.

Card, David. The Impact of the Mariel Boatlift on the Miami Labor Market. *Industrial and Labor Relations Review*, v.43, n.2, 1990.

Card, David y Aan Krueger. Minimum Wages and Employment: la Case Study of the Fast-Food Industry in New Jersey and Pennsylvania. *American Economic Review*, v.84, n.4. 1994.

Carrasco, Vinicius, João M. P. Mello y Isabela Duarte. la década desperdiçada: 2003 – 2012. *Revista de Economía y Administración* . V.13, 2017.

Comaniciu, Carmen y Liliana Bunescu. Coordinates of Total Quality Management in Fiscal Administration. *Review of General Management*, v.16. n.2, 2012.

Comaniciu, Carmen. General coordinates of the relationship between tasation and management. *Sibiu Alma Mater University Journals. Series A. Economic Sciences*, v.8, n.1, 2015.

de Soto, Hernando. *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere else***.** New York: Basic Books, 2000.

Duflo, Esther. Rema Hanna y Stephen P. Ryan. Incentives Work: Getting Teachers to Come to Schoo. *American Economic Review*, v.102, n.4. 2012.

Ellery Jr, Roberto y Antônio Nascimento Junior. Análise del ICMS y la questión federativa. en *Tributación en el Brasil: Estudios, Ideias y Propuestas*. Adolfo Sachsida (org). IPEA. 2017.

Henrique, Nilton. Recaudación brasileira pós-SPED: la eficácia de la fiscalización eletrônica. *Revista Liceu*. V. 2, n. 2, 2012.

Imbens, Guido y Jeffrey Wooldridge. Recent Developments in the Econometrics of Program Evaluation. *Journal of Economic Literature*, v. 47, n.1, 2009.

Inter-American Development Bank. Guidelines for Designing Impact Evaluations. 2012.

McKinsey & Company. Eliminando barreiras para o crescimento econômico: Uma atualização com foco no varejo. 2014.

Mello, Luiz. The Brazilian ``Tax War'': The Case of Value-Added Tax Competition among the States. Public Finance Review. V.36, n.2, 2008.

Kleven, Henrik Jacobsen, Martin Knudsen, Claus Thustrup Kreiner, Soren Pedersen e Ammanuel Saez Unwilling or Unable to Cheat? Evidence from a Tax Audit Experiment in Denmark. Econometrica, v.79, n.3. 2011.

Papke, Leslie. Tax Policy and Urban Development: Evidence from the Indiana Enterprise Zone Program. Journal of Public Economics, v. 54, 1994.

Pessoa, Filipe, Daniel Coronel e João Eustáquio de Lima. Previsão de arrecadação de ICMS para o estado de Minas Gerais: uma comparação entre modelos Arima e Arfima. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. V.9, n.2, 2013.

Pomeranz, Dina. No Taxation without Information: Deterrence and Self-Enforcement in the Value Added Tax. American Economic Review, v.105, n.8. 2015.

# TÉRMINOS DE REFERENCIA

**Consultoría de Evaluación Medio Término del Proyecto**

1. **Objetivo de la Consultoría**
   1. La evaluación de Medio Término tiene por objeto revisar el proyecto 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 proyecto. Esta consultoría tratará de determinar en qué medida el proyecto está cumpliendo con los objetivos propuestos, y dará seguimiento a los respectivos indicadores anuales de los resultados que integran la Matriz de Resultados del proyecto 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 Proyecto (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 a las metas e indicadores establecidos en la Matriz de Resultados.
* Evaluar el impacto y los resultados de las acciones que conforman los componentes del proyecto tomando como referencia la línea de base establecidas en la matriz de resultados.
* Realizar reuniones con el Banco/UE y los principales actores involucrados en el diseño y ejecución de la operación.
* Preparar el texto del Informe, de acuerdo con el formato a ser entregado por el Banco/UE. Se debería incluir texto y gráficos según corresponda.

1. **Productos Esperados**

* Plan de trabajo, incluyendo sus actividades, productos y fechas de entrega.
* Informe intermedio de Evaluación, con texto y gráficos, a ser revisado por el Banco/UE. El Informe debe incluir todas las áreas estipuladas en el formato, con especial énfasis en lo que corresponde a los resultados del proyecto 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 proyecto.

**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: L**ocal 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 de Especialista Ana Lúcia Paiva Dezolt (FMM/CBR), Jefe de Equipo de la Operación, en coordinación con la UE.

**Consultoría de Evaluación Final**

1. **Objetivo de la Consultoría**
   1. La evaluación final analizará los resultados alcanzados y productos implementados por el proyecto en su totalidad, en función de los indicadores definidos en la Matriz de Resultados, tanto antes como después del proyecto. En particular, la evaluación abarcará el análisis de la gestión del proyecto 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 proyecto; 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 proyecto. 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 proyecto
* Identificar hallazgos y recomendaciones en relación a la ejecución del proyecto
* 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 proyecto 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 proyecto.

**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:** El Salvador, 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 Especialista Ana Lúcia Paiva Dezolt (FMM/CBR), Jefe de Equipo de la Operación, en coordinación con la UE.

1. Los resultados son anuales. [↑](#footnote-ref-2)
2. 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-3)
3. [IA-CM (Internal Audit Capability Model)](https://na.theiia.org/iiarf/Public%20Documents/Internal%20Audit%20Capability%20Model%20IA-CM%20for%20the%20Public%20Sector%20Overview.pdf); [↑](#footnote-ref-4)
4. De acuerdo con los requisitos de la Norma de la *International Organization for Standardization* (ISO), ISO 9001 ([Sistema de Gestión de la Calidad](https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html)) e ISO 31000 ([Gestión de Riesgos](https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html)). [↑](#footnote-ref-5)
5. Sistema informático es el software que contempla un conjunto de reglas para apoyar la operacionalización del modelo conceptual de negocios. [↑](#footnote-ref-6)
6. Plataforma: Es un ambiente computacional, compuesto por *hardware y software*, que apoya la implementación de una capacidad operacional de soporte a las aplicaciones (sistemas) utilizadas por el negocio y donde se ejecutan los principales servicios de TIC. [↑](#footnote-ref-7)
7. Los resultados son acumulativos. [↑](#footnote-ref-8)
8. Producto Interno Bruto – PIB. [↑](#footnote-ref-9)
9. Producto Interno Bruto - PIB [↑](#footnote-ref-10)
10. Comisión Técnica Permanente del ICMS – COTEPE, CONFAZ. [↑](#footnote-ref-11)
11. Card (1990) usa combinaciones de ciudades del sur de los EUA para crear un grupo comparable al estado de la Florida y así evaluar como tendría sido el mercado de trabajo de aquello estado sin la llegada masiva de emigrantes cubanos que ocurrió en 1980 (Mariel Boatlift). [↑](#footnote-ref-12)