

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**BRASIL**

**PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN FISCAL DEL  
ESTADO DE PARANÁ — PROFISCO II-PR**

**(BR-L1527)**

**DÉCIMA OPERACIÓN INDIVIDUAL DE PRÉSTAMO BAJO LA  
LÍNEA DE CRÉDITO CONDICIONAL PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN (CCLIP)  
PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN FISCAL EN BRASIL—PROFISCO II  
(BR-X1039)**

**PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Cristina Mac Dowell (FMM/CBR), Jefe de Equipo; Ana Dezolt (FMM/CBR), Jefe de Equipo Alterno; Fabia Bueno y David Salazar (FMP/CBR); Krysia Avila (LEG/SGO); Adriana Da Cruz y Fernando Pacheco (CSC/CBR); Maria Lorena Kevish (IFD/FMM); Jose Alejandro Martinez y Rosangela Bando Grana (SPD/SDV); y Ricardo Gazel y Rodrigo Speziali (consultores)

De conformidad con la Política de Acceso a Información el presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El presente documento no ha sido aprobado por el Directorio. Si el Directorio lo aprueba con modificaciones, se pondrá a disposición del público una versión revisada que sustituirá y reemplazará la versión original.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN DEL PROYECTO.....</b>	<b>1</b>
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS .....</b>	<b>2</b>
A. Antecedentes, Problemática y Justificación.....	2
B. Objetivos, Componentes y Costo.....	12
C. Indicadores Claves de Resultados.....	16
<b>II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS .....</b>	<b>16</b>
A. Instrumentos de Financiamiento .....	16
B. Riesgos Ambientales y Sociales .....	18
C. Riesgos Fiduciarios.....	18
D. Otros Riesgos y Temas Claves .....	18
<b>III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN .....</b>	<b>20</b>
A. Resumen de los Arreglos de Implementación .....	20
B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados.....	22

ANEXOS	
Anexo I	Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) – Resumen
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos y Requisitos Fiduciarios

ENLACES ELECTRÓNICOS REQUERIDOS (EER)	
EER#1	<a href="#">Plan de Ejecución Plurianual (PEP) y Plan Operativo Anual (POA)</a>
EER#2	<a href="#">Plan de Monitoreo y Evaluación</a>
EER#3	<a href="#">Plan de Adquisiciones</a>

ENLACES ELECTRÓNICOS OPCIONALES (EEO)	
EEO#1	<a href="#">Análisis Económico del Proyecto</a>
EEO#2	<a href="#">Presupuesto Detallado</a>
EEO#3	<a href="#">Matriz de Problemas, Soluciones y Resultados</a>
EEO#4	<a href="#">Datos Fiscales de Paraná</a>
EEO#5	<a href="#">Informe del Diagnóstico de la Gestión Fiscal (MD-GEFIS)</a>
EEO#6	<a href="#">Reglamento Operativo del Programa (ROP)</a>
EEO#7	<a href="#">Informe Final del Proyecto PROFISCO I-PR</a>
EEO#8	<a href="#">Lecciones Aprendidas de las Experiencias Previas del Banco</a>
EEO#9	<a href="#">Nota Técnica - Condición Financiera del Estado de Paraná</a>
EEO#10	<a href="#">Modelo de Acuerdo de Cooperación Técnica</a>
EEO#11	<a href="#">Filtro de Política de Salvaguardias (SPF) y Formulario de Evaluación de Salvaguardia para la Clasificación de Proyectos (SSF)</a>

ABREVIATURAS	
BI	<i>Business Intelligence, por sus siglas en inglés</i>
CCLIP	Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión
CELEPAR	Empresa de Tecnología de la Información y Comunicación del Estado de Paraná
CIAT	Centro Interamericano de Administración Tributaria
DF-e	Documentos Fiscales Electrónicos
EFD	Escritura Fiscal Digital
e-PAF	Proceso Administrativo Fiscal Electrónico
FE	Factura Electrónica
GF	Gobierno Federal
IBGE	Instituto Brasileño de Geografía y Estadística
ICL	Ingresos Corrientes Netos, por sus siglas en portugués
ICMS	Impuesto sobre Circulación de Mercancías y Servicios
IFA	Informes Financieros Auditados
IPVA	Impuesto sobre Propiedad de Vehículos Automotores
MD-GEFIS	Madurez y Desempeño de la Gestión Fiscal
MPMP	Marco Presupuestario de Mediano Plazo
MR	Matriz de Resultados
NF-e	Nota Fiscal Electrónica
PA	Plan de Adquisiciones
PCR	Informe de Terminación del Proyecto, por sus siglas en inglés
PEP	Plan de Ejecución Plurianual
PGE	Procuraduría General del Estado
PIB-BR	Producto Interno Bruto Brasileño
PME	Plan de Monitoreo y Evaluación
PMR	Informe de Monitoreo del Progreso, por sus siglas en inglés
POA	Plan Operativo Anual
PR	Estado de Paraná
PROFISCO	Programa de Modernización de la Gestión Fiscal en Brasil
REDESIM	Red Nacional para la Simplificación del Registro y Legalización de Empresas y Negocios
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SEFA/PR	Secretaría de Estado de Hacienda del Estado de Paraná
SEPL/PR	Secretaría de Planificación y Proyectos Estructurantes del Estado de Paraná
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SIGMA.PP	Sistemas de Gestión del Proyecto, por sus siglas en portugués
SGT	Sistema de Gestión Tributaria
SISCRED	Sistema de Control de la Transferencia y Utilización de los Créditos Acumulados
SPED	Sistema de Contabilización Pública Digital
TCE/PR	Tribunal de Cuentas del Estado de Paraná
TDR	Términos de Referencia
TI	Tecnología de la Información
TIR	Tasa Interna de Retorno
UCP	Unidad de Coordinación del Proyecto
VPN	Valor Presente Neto

**RESUMEN DEL PROYECTO**  
**BRASIL**  
**PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN FISCAL DEL ESTADO DE PARANÁ**  
**(PROFISCO II-PR)**  
**(BR-L1527)**  
**DÉCIMA OPERACIÓN INDIVIDUAL DE PRÉSTAMO BAJO LA LÍNEA DE CRÉDITO**  
**CONDICIONAL PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN (CCLIP)**  
**PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN FISCAL EN BRASIL – PROFISCO II**  
**(BR-X1039)**

Términos y Condiciones Financieras				
Prestatario:			Facilidad de Financiamiento Flexible <sup>(a)</sup>	
Estado de Paraná (PR)			Plazo de Amortización:	25 años
Garante:				
República Federativa del Brasil			Periodo de Desembolso:	5 años
Organismo Ejecutor (OE):				
Estado de Paraná, a través de la Secretaría de Estado de Hacienda (SEFA/PR)			Período de gracia:	5,5 años <sup>(b)</sup>
Fuente	Monto (US\$)	%	Tasa de interés:	Basada en LIBOR
BID (Capital Ordinario):	50.000.000	91	Comisión de crédito:	(c)
			Comisión de inspección y vigilancia:	(c)
Local:	5.000.000	9	Vida Promedio Ponderada (VPP):	15,25 años
Total:	55.000.000	100	Moneda de aprobación:	Dólares de los Estados Unidos de América
Esquema del Proyecto				
<b>Objetivo/descripción del proyecto:</b> El objetivo del proyecto es contribuir a la sostenibilidad fiscal del Estado a través de los siguientes objetivos específicos: (i) la modernización de la gestión hacendaria; (ii) la mejora de la administración tributaria; y (iii) la mejora de la gestión del gasto público. El presente proyecto es la décima operación individual de préstamo bajo la CCLIP-PROFISCO II (BR-X1039) aprobada por el Directorio Ejecutivo mediante Resolución DE-113/17.				
<b>Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento:</b> (i) adhesión por parte del prestatario al <a href="#">Reglamento Operativo del Programa</a> , previamente aprobado por el Banco para todas las operaciones individuales bajo la CCLIP-PROFISCO II; y (ii) constitución de la Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) y designación de sus miembros (¶3.4).				
<b>Condición contractual especial de ejecución:</b> Previamente al inicio de la ejecución de las actividades cuyo beneficiario será la Procuraduría General del Estado (PGE) y Secretaría de Planificación y Proyectos Estructurantes del Estado de Paraná (SEPL/PR), el OE deberá firmar acuerdos de cooperación con dichas entidades para establecer los roles y responsabilidades de las partes en el marco de la ejecución del programa (¶3.5).				
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ninguna.				
Alineación Estratégica				
Desafíos <sup>(d)</sup> :	SI	<input type="checkbox"/>	PI	<input checked="" type="checkbox"/>
			EI	<input type="checkbox"/>
Temas Transversales <sup>(e)</sup> :	GD	<input type="checkbox"/>	CC	<input type="checkbox"/>
			IC	<input checked="" type="checkbox"/>

- <sup>(a)</sup> Bajo los términos de la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1) el Prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones en el cronograma de amortización, así como conversiones de moneda, de tasa de interés y de productos básicos. En la consideración de dichas solicitudes, el Banco tomará en cuenta aspectos operacionales y de manejo de riesgos.
- <sup>(b)</sup> Bajo las opciones de reembolso flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FFF), cambios en el periodo de gracia son posibles siempre que la Vida Promedio Ponderada (VPP) Original del préstamo y la última fecha de pago, documentadas en el contrato de préstamo, no sean excedidas.
- <sup>(c)</sup> La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.
- <sup>(d)</sup> SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).
- <sup>(e)</sup> GD (Igualdad de Género y Diversidad); CC (Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental); y IC (Capacidad Institucional y Estado de Derecho).

## I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

### A. Antecedentes, Problemática y Justificación

- 1.1 El presente proyecto es la décima operación individual de préstamo bajo la Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión CCLIP-PROFISCO II (BR-X1039) aprobada por el Directorio Ejecutivo mediante Resolución DE-113/17, con miras a consolidar los avances alcanzados por la CCLIP-PROFISCO I (BR-X1005) y dar continuidad a la modernización de la gestión fiscal de los estados.
- 1.2 La CCLIP PROFISCO II (BR-X1039) fue aprobada en 2017 por US\$900 millones con el objetivo de contribuir a la sostenibilidad fiscal a través de: (i) la modernización de la gestión hacendaria; (ii) la mejora de la administración tributaria; y (iii) la mejora de la gestión del gasto público. Serán elegibles como prestatarios los organismos de los 26 estados de Brasil, del Distrito Federal y de la República Federativa de Brasil que reciban una recomendación favorable de la Comisión de financiamiento Externo del Ministerio de Planificación (COFIEIX) para la preparación de una operación individual.
- 1.3 La CCLIP-PROFISCO II (BR-X1039) está orientada a aumentar la recaudación, mejorar el ambiente de negocios y la competitividad del país, y fue concebida principalmente para apoyar: (i) la complementación del SPED en la automatización de la auditoría fiscal y en las obligaciones tributarias, que posibilitará la extinción de por lo menos 12 declaraciones tributarias mensuales por contribuyente; (ii) la mejora de las compras públicas, con la utilización de precios de referencia, reduciendo costos y tiempos de procesamiento; y (iii) el fortalecimiento de los procesos, metodologías y tecnologías ya impulsados por la CCLIP-PROFISCO I.
- 1.4 **Aspectos económicos y fiscales de Brasil.** Entre 2014 y 2016 el Producto Interno Bruto Brasileño (PIB-BR) registró una contracción de 6,9% en términos reales. Solo recién en 2017 el país logró volver a crecer 1,0%, crecimiento que se mantuvo aproximadamente en el mismo nivel en 2018. La expectativa de crecimiento de la economía es de cerca de 0,9% para este año y 2% para el año 2020<sup>1</sup>.
- 1.5 El declive de la actividad económica causó una caída significativa en los ingresos del sector público consolidado, lo que representó una pérdida de alrededor de tres puntos porcentuales del PIB-BR entre 2013-2018 (de 34,5% en 2013 a 31,3% en 2018). Por su parte, por un proceso inercial, los gastos públicos crecieron sostenidamente durante este periodo, pasando de representar 37,4% del PIB-BR en 2013 a un 38,1% en 2018<sup>2</sup>. En consecuencia, el Gobierno Federal (GF) experimentó déficits primarios (2,5%, 1,8% y 1,7 del PIB-BR en 2016, 2017 y 2018) y una reducción significativa en la inversión pública (reducción de 24,2% entre 2014-2017). La deuda pública pasó del 60% en 2013 al 78,6% del PIB-BR en 2018, y se estima que podrá alcanzar niveles superiores al 90% del PIB-BR en 2023<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> [Instituto Brasileño de Geografía y Estadística \(IBGE\)](#) y [Banco Central de Brasil, 2019](#).

<sup>2</sup> [Tesoro Transparente](#).

<sup>3</sup> [Fondo Monetario Internacional \(FMI\), 2019](#).

- 1.6 Para mitigar la crisis, el GF está impulsando medidas económicas para promover la sostenibilidad fiscal. En septiembre de 2019, se aprobó en la Cámara Legislativa la reforma del sistema de pensiones. Se espera que el Senado también la apruebe próximamente. También en septiembre de 2019 fue promulgada la Ley de Libertad Económica, que reduce la burocracia y mejora el clima de negocios. En junio de 2019, el GF envió al Congreso Nacional el proyecto la ley del programa de equilibrio fiscal para apoyo a los gobiernos subnacionales. Diferentes propuestas de reforma tributaria incluyendo la creación del Impuesto sobre el Valor Agregado Nacional, que se encuentra en discusión en el Congreso Nacional. Finalmente, el GF está acelerando el programa de privatizaciones y concesiones en infraestructura.
- 1.7 **Situación fiscal de Paraná**<sup>4</sup>. La economía de Paraná es la cuarta más grande del país y representaba 6,4% del PIB en 2016<sup>5</sup>. En virtud de la crisis económica que afectó el país, Paraná presentó un crecimiento negativo en 2014 y 2015 (-1,9% y -2.1%, respectivamente), con leve recuperación en 2016 (0,25%).
- 1.8 A pesar de presentar equilibrio en sus finanzas y estar clasificado como [Capacidad de Pago](#)<sup>6</sup>, el Estado enfrenta riesgos para su sostenibilidad fiscal. Los Ingresos Corrientes Netos (ICL) aumentaron 10,7% en valores reales entre 2013-2018, siendo que los ingresos tributarios lo hicieron en un 13,1%. Este resultado fue fuertemente influenciado por la recaudación del Impuesto sobre Circulación de Mercancías y Servicios (ICMS), que correspondía al 53% de los ICL en 2018.
- 1.9 Los gastos corrientes, por su vez, crecieron a un ritmo superior al de los ICL (15,1%) en el período 2013-2018, impulsados por los gastos con personal que aumentaron 33%. Para hacer frente al fuerte aumento de los gastos corrientes, el Estado está adoptando medidas<sup>7</sup> de contención de los gastos con costeo. La capacidad de inversión del Estado en años recientes ha sido volátil y dependiente de operaciones de crédito. A pesar de que la deuda consolidada es relativamente baja, su trayectoria es ascendente (pasó de 39% para 65% de los ICL entre 2016 y 2018).
- 1.10 **Justificación.** La lenta recuperación económica del país y la vulnerabilidad del Estado ponen de relieve la necesidad de implementar nuevas intervenciones de modernización de la gestión fiscal, con el objetivo de mantener el equilibrio de las cuentas públicas y consolidar su sostenibilidad fiscal. Además, son necesarios enfoques nuevos y complementarios para potenciar el desempeño fiscal del Estado. El PROFISCO I-PR (3065/OC-BR)<sup>8</sup> hizo un fuerte énfasis en mejorar la administración tributaria al implantar el Proceso Administrativo Fiscal Electrónico (e-PAF), con la automatización del proceso tributario, y la incorporación de herramientas de cruce de informaciones tipo *Business Intelligence* (BI) en la gestión fiscal. También promovió mejoras y nuevas funcionalidades en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF). Mediante estos esfuerzos, el Estado de Paraná logró en parte contrarrestar los efectos de la crisis,

---

<sup>4</sup> [STN, 2019](#): fuente de los datos de los párrafos 1.5 al 1.7.

<sup>5</sup> [IBGE](#). 2016 es el último año con estadística disponible para todos los Estados brasileños.

<sup>6</sup> Metodología de clasificación de riesgo fiscal por Secretaría del Tesoro Nacional (STN).

<sup>7</sup> [Decreto nº 53/2019](#), [Lei nº 19.115/2017](#), [Decreto nº 53/2019](#), [Decreto nº 1.416/2019](#), [Lei 19.848/2019](#), [Resolução SEFA 15/2018](#), [Lei nº 19.130/2017](#), [Lei nº 18.3928/2016](#).

<sup>8</sup> [Informe Final del Proyecto PROFISCO I-PR](#).

principalmente con el mantenimiento de la recaudación propia y la facilitación del cumplimiento tributario, así como con una mejor gestión financiera. Por su parte, el presente proyecto profundizará estas mismas líneas de modernización y además promoverá: (i) el fortalecimiento de la administración del gasto público; (ii) el aprovechamiento del SPED y de las tecnologías digitales; y (iii) la simplificación del cumplimiento tributario para mejorar el ambiente de negocios.

- 1.11 La efectividad y eficiencia de las instituciones públicas se limitan por restricciones que enfrentan los funcionarios que las conforman, el acceso a las TI, la disponibilidad de recursos financieros, y el marco legal (Arenas de Mesa, 2016, Finan et al., 2017). La evidencia empírica demuestra la necesidad de establecer instituciones fiscales fuertes para consolidar un ambiente que promueva la sostenibilidad fiscal (Poterba, 1999).
- 1.12 En este sentido la Secretaría de Estado de Hacienda del Estado de Paraná (SEFA/PR) necesita atender debilidades remanentes que limitan su desempeño fiscal. En términos de recursos humanos, la SEFA/PR cuenta con 1.088 funcionarios, siendo 717 auditores fiscales y 371 técnicos hacendarios, de los cuales 73% pueden jubilarse en los próximos cinco años. No obstante, no cuenta con un modelo de gestión, ni procedimientos de evaluación y dimensionamiento que permita cuantificar y conocer los perfiles y composición de su personal, por lo que la asignación de los funcionarios no atiende a las necesidades actuales y futuras y no permite direccionar mejor la capacitación con base en competencias. Además, no se ha implementado un programa de transferencia de conocimiento y de entrenamiento que, basado en competencias, permita una cualificación mayor de los funcionarios, así como un programa de formación de nuevos líderes. Finalmente, los sistemas de la SEFA/PR son poco automatizados lo que exige una gran interferencia manual<sup>9</sup>.
- 1.13 En cuanto a las restricciones de infraestructura tecnológica<sup>10</sup>, el parque tecnológico de la SEFA/PR ha sido parcialmente modernizado con nuevas computadoras y mejora de la capacidad de almacenamiento y procesamiento con el apoyo del PROFISCO I-PR. No obstante, en los últimos años, la digitalización en el gran volumen de documentos fiscales en el SPED como la Nota Fiscal Electrónica (NF-e) y la FE al consumidor ha crecido en más de 800%, lo que requiere cada vez más la ampliación de la capacidad de almacenaje y de procesamiento de las informaciones y documentos. Actualmente la plataforma tecnológica de la SEFA/PR aún es insuficiente para atender la necesidad de protección y recuperación de datos e información y garantizar su integridad, así como para satisfacer las nuevas demandas por tecnologías y procesamiento de grandes volúmenes de datos. Los *softwares* de monitoreo de redes, servidores y sistema presentan deficiencias, provocando retrasos en los tiempos de respuesta y aumento del tiempo de procesamiento de los servicios. La tecnología y la capacidad disponibles en la estructura del *data center* son insuficientes y no son adecuadas para las demandas actuales y futuras. La SEFA/PR dispone de 518 TB de capacidad en equipos especializados de alto desempeño, pero sufrirán un gran descenso hasta 2020 en virtud del término del ciclo de vida de equipos. Finalmente, las herramientas que soportan los procesos de gestión y gobernanza

---

<sup>9</sup> [NT-Personas](#).

<sup>10</sup> [NT-TI](#). El equipo (*hardware* y *software*) adquirido en el PROFISCO I-PR estaba destinado a recibir el gran volumen de datos e información resultante de la FE. Este proyecto tiene como objetivo expandir la capacidad de *hardware* y adquirir herramientas para análisis de datos



de TI son precarias e insuficientes, lo que dificulta los procesos de toma de decisiones.

- 1.14 Con relación al marco legal<sup>11</sup>, todavía existe un elevado número de documentos normativos que no han podido catalogarse, actualizarse y consolidarse, lo cual agrega complejidad a la administración tributaria y dificulta la consulta de auditores, contadores y contribuyentes. Adicionalmente, para cumplir con sus compromisos fiscales referentes al ICMS, el contribuyente tiene que llenar varias declaraciones de impuestos que presentan duplicidad de procesos, cuando esto podría hacerse por medio de una única declaración.
- 1.15 Existen otros desafíos importantes para fortalecer la sostenibilidad fiscal de Paraná, los cuales fueron identificados mediante la aplicación de la Metodología de Evaluación de la Madurez y Desempeño de la Gestión Fiscal ([MD-GEFIS](#))<sup>12</sup> y en la [Matriz Problemas, Soluciones y Resultados](#), instrumento utilizado para la definición de los productos y actividades, basados en los problemas y desafíos identificados, detallados a continuación:
- 1.16 **La gestión hacendaria**, los procesos corporativos de la SEFA/PR relacionados con la gobernanza institucional, la gestión de personal y de tecnología, y la transparencia y ciudadanía fiscal presentan nivel insuficiente de desarrollo e integración<sup>13</sup>, lo que limita su desempeño institucional. Esto es consecuencia de:
- a. **Baja madurez de la gestión por resultados, comprometiendo el logro de objetivos estratégicos**, porque<sup>14</sup>: (i) falta estandarización y documentación de los procesos de trabajo; (ii) dificultad en el monitoreo de la implantación de los proyectos estratégicos; (iii) no hay indicadores, mecanismos e instrumentos para evaluar los resultados de la organización, así como no hay indicadores para el seguimiento de los proyectos; y (iv) no son identificados los riesgos institucionales.
  - b. **Baja eficiencia en el aprovechamiento de la fuerza de trabajo**, debido a<sup>15</sup>: (i) ausencia de direccionamiento para la asignación, sucesión y capacitación de los funcionarios basado en las competencias requeridas; (ii) no hay sistema de registros, normas y manuales que asegure compartir el conocimiento generado dentro y fuera de la organización, especialmente en un cuadro de envejecimiento de los funcionarios; y (iii) no hay adherencia entre las actividades de capacitación y las demandas, y necesidades institucionales.
  - c. **Bajo nivel de madurez de la gestión de Tecnología de la Información (TI) para atender las nuevas demandas**<sup>16</sup>, a consecuencia de: (i) inexistencia de herramientas de gestión de TI y procesos estandarizados para desarrollo de paquetes de *software*; (ii) limitada seguridad de datos para enfrentar las

---

<sup>11</sup> [NT-Legislación Tributaria](#).

<sup>12</sup> [Informe MD-GEFIS](#).

<sup>13</sup> [Informe MD-GEFIS](#): Tres de las seis dimensiones de la gestión hacendaria presentan un nivel inicial de madurez y las otras tres son apenas intermediarias.

<sup>14</sup> [Informe MD-GEFIS](#) y [NT-Gobernanza](#).

<sup>15</sup> [Informe MD-GEFIS](#) y [NT-Personas](#): 72,2% de los funcionarios de la SEFA/PR podrán jubilarse en los próximos cinco años.

<sup>16</sup> [Informe MD-GEFIS](#) y [NT-TI](#): El nivel de madurez de los procesos de gobernanza de la SEFA/PR es 1,6 en cuanto la referencia para órganos gubernamentales es 2,5.

evoluciones tecnológicas y el aumento del uso de sistemas digitales; y (iii) la infraestructura tecnológica no está preparada para atender la creciente demanda por el almacenamiento y procesamiento de datos.

- d. **Bajo conocimiento de la sociedad sobre las obligaciones tributarias y sobre la ejecución del gasto público**<sup>17</sup>, debido a insuficiente cobertura y difusión del Programa de Educación Fiscal para la Ciudadanía y pocas funcionalidades y accesibilidad del Portal de Transparencia del Estado.

1.17 **En la administración tributaria** el desempeño recaudatorio es limitado con relación a su potencial<sup>18</sup>. Esto es resultado de:

- a. **Deficiencia en la gestión de la política tributaria**<sup>19</sup>, debido a: (i) la inexistencia de mecanismos para la identificación, seguimiento y evaluación de los beneficios fiscales de régimen general y especial; (ii) ausencia de metodología para calcular la brecha fiscal por sector y el potencial de recaudación; y (iii) legislación tributaria no consolidada y dificultad para que los contribuyentes consulten la legislación.
- b. **Costos elevados para el cumplimiento de las obligaciones tributarias**<sup>20</sup>, debido a: (i) fragmentación de los datos catastrales de los contribuyentes del ICMS, del Impuesto sobre Propiedad de Vehículos Automotores (IPVA) y de los productores rurales; (ii) a pesar de que el catastro de los contribuyentes del ICMS está integrado a la Red Nacional para la Simplificación del Registro y Legalización de Empresas y Negocios (REDESIM) para el registro de las empresas, los procesos de baja y alteración de los datos son realizados de manera manual y aún es insuficiente la integración con otros órganos estatales, municipales y federales; (iii) el contribuyente registrado en el régimen de sustitución tributaria<sup>21</sup> del ICMS tiene que llenar doce declaraciones para cumplir con sus obligaciones y demora en la emisión de la certificación de regularidad tributaria; y (iv) dificultad en el pago de los impuestos al comercio exterior.
- c. **Deficiencia en la gestión de los documentos fiscales electrónicos**<sup>22</sup>, debido a: (i) inexistencia, en tiempo real, de informaciones operativas sobre la emisión de los Documentos Fiscales Electrónicos (DF-e) en virtud de la obsolescencia del sistema de gestión operacional de los ambientes autorizadores; (ii) los datos fiscales referentes a la prestación de servicios de energía eléctrica son enviadas para la SEFA/PR por medio de declaración lo

---

<sup>17</sup> [NT-Educación fiscal](#) y [NT-Transparencia](#): Paraná ocupa el puesto 16 entre los 27 Estados Portal de Transparencia.

<sup>18</sup> Se estima que en Brasil la evasión fiscal representa 7,6% del PIB-BR. SINPROFAZ, 2016.

<sup>19</sup> [NT-Beneficio Fiscal](#) y [NT-Legislación Tributaria](#). No hay estimativas de brecha fiscal por sector y la estimativa de gasto tributario en la Ley de Directrices Presupuestarias solo considera la previsión los nuevos beneficios concedidos para el período.

<sup>20</sup> [NT-Catastro y REDESIM](#), [NT-Simplificación Tributaria](#) y [NT-Comercio exterior](#). SEFA/PR cuenta con tres catastros diferentes que puede generar datos divergentes y no consigue cumplir el plazo de 12 de cada mes para el procesamiento de los datos de la EFD.

<sup>21</sup> El contribuyente sustituto es un tipo de responsable tributario y quien por mandato legal ocupa el lugar del contribuyente con el fin de que la obligación tributaria sea satisfecha y por consecuencia extinguida.

<sup>22</sup> [NT-DF-e](#): procesamiento vía *web* de los documentos del SPED que han sufrido retraso de por lo menos 4 días en virtud del desfasaje del sistema de validación. El Consejo Nacional de Política Fiscal instituyó la NF-e para Servicios de Energía Eléctrica que substituirá la factura en papel ([Ajuste SINIEF 01/2019](#)).

que imposibilita el cruce de datos con las facturas emitidas individualmente; (iii) el sistema de gestión de los datos enviados por las operadoras de tarjeta de crédito no está adaptado al nuevo modelo declaración<sup>23</sup> y no permite notificación automática a las instituciones de pago; y (iv) desactualización del catastro de los responsables del desarrollo de los paquetes de *software* de emisión de los DF-e.

- d. **Baja eficacia en la gestión de la cobranza tributaria<sup>24</sup>**, debido a: (i) inexistencia de modelo de cobranza administrativa de los tributos estructurado e insuficiencia de datos, indicadores e informes y de metodología para definir acciones necesarias de acuerdo con el tiempo, perfil de la deuda o situación del contribuyente en mora; y (ii) ausencia de planificación para la cobranza de la deuda activa basada en estrategias para alcanzar la mayor recuperabilidad, así como de herramientas para evaluar el desempeño de las acciones.
- e. **Limitada eficiencia del proceso de gestión de la acción fiscal<sup>25</sup>**, debido a que: (i) no se realiza el análisis de riesgo para la clasificación de los contribuyentes y direccionamiento de la acción fiscal; (ii) dificultad en realizar el gerenciamiento de las etapas la acción fiscal — selección de los contribuyentes, programación fiscal, ejecución de la fiscalización y evaluación de los resultados — en virtud de la ausencia de integración entre los diversos sistemas; y (iii) limitada capacidad de análisis de datos para subvencionar el direccionamiento y ejecución de las acciones fiscales.
- f. **Control insuficiente de la fiscalización de los contribuyentes<sup>26</sup>**, debido a que: (i) a pesar de que el monitoreo de las empresas y de los sectores económicos se realiza en tiempo real, esto solamente ocurre para pocos segmentos y aun exige procesamiento manual por parte de los auditores para la identificación de los indicios de fraude; (ii) la fiscalización de las mercancías en tránsito es realizada de manera ad hoc, sin análisis previo de los datos, y no hay monitoreo del flujo de los vehículos dentro del Estado; y (iii) ausencia de metodología y herramientas para la investigación de fraude tributario estructurado.
- g. **Bajo incentivo al cumplimiento espontáneo de las obligaciones tributarias<sup>27</sup>**, debido a: (i) ausencia de metodologías estructuradas para detección de indicios de inconsistencias en los documentos fiscales; y (ii) ausencia de herramienta automatizada de comunicación con los contribuyentes, de las inconsistencias identificadas en las declaraciones tributarias.

---

<sup>23</sup> [COTEPE/ICMS 65/2018](#).

<sup>24</sup> [NT-Cobranza](#) y [NT-Deuda Activa](#). El índice de recuperación de la deuda activa en 2018 fue de 1,92% del stock.

<sup>25</sup> [Informe MD-GEFIS](#) y [NT-Acción Fiscal](#). El grado de madurez del proceso Auditoría Fiscal del ICMS es 1 en una escala de 0 a 3, siendo 0 el más bajo.

<sup>26</sup> [Informe MD-GEFIS](#) y [NT-Fiscalización e inteligencia fiscal](#). El grado de madurez del proceso de control de tránsito es 0 en una escala de 1 a 3, siendo 0 el más bajo.

<sup>27</sup> [NT-Autoregularización](#): tiempo medio de 18 meses entre el cumplimiento tributario y la notificación al contribuyente para la regularización voluntaria de las deudas.

- h. **Baja eficiencia en el control del uso de los créditos acumulados del ICMS<sup>28</sup> y de la restitución de valores de los tributos pagos de manera errónea**, debido a: (i) procesos parcialmente automatizados para la homologación de los créditos; (ii) el Sistema de Control de la Transferencia y Utilización de los Créditos Acumulados (SISCRED) que controla los montos de los créditos homologados y utilizados es tecnológicamente obsoleto y no está integrado con los demás sistemas de la SEFA/PR; (iii) el control de créditos desvinculados de la cuenta-gráfica es por planilla electrónica; (iv) los procesos de restitución de créditos de los tributos pagados indebidamente son manuales y presenciales; y (v) el sistema de recuperación, compensación y complementación del ICMS bajo la modalidad Sustitución Tributaria está desfasado tecnológicamente.
  - i. **Baja eficiencia del contencioso tributario<sup>29</sup>**, debido a: (i) falta de integración del e-PAF con los demás sistemas de la SEFA-PR y en la segunda instancia del contencioso administrativo los procesos son instruidos en papel con tramitación manual; y (ii) desactualización del actual modelo del contencioso fiscal y desfasaje de tecnología del sistema de gestión del contencioso judicial.
  - j. **Limitada capacidad de atención al contribuyente<sup>30</sup>**, debido a: (i) ausencia de modelo integral de atención al contribuyente; (ii) servicios *on line* no son finalizados; y (iii) los servicios *on line* están dispersos en tres portales con la necesidad de diferentes registros por parte de los contribuyentes.
  - k. **Dificultad para la adopción de las mejores prácticas contables con el registro en tiempo real de las informaciones de recaudación y crédito tributario<sup>31</sup>**, debido a: (i) falta de integración del Sistema de Gestión Tributaria (SGT) con el SIAF, y del e-PAF; (ii) informaciones sobre el productor rural están dispersos en varios sistemas; y (iii) dificultad en el monitoreo de la distribución de las transferencias a los municipios.
- 1.18 **En la administración financiera y en la gestión del gasto público** se presentan deficiencias que dificultan el logro de mejores resultados en términos de disciplina fiscal y eficiencia, y efectividad del gasto público. Las causas son:

---

<sup>28</sup> [NT-Control crédito](#). El crédito acumulado corresponde a los créditos que el contribuyente tiene derecho por valores pagos por sus compras de bienes y servicios en etapas anteriores.

<sup>29</sup> [NT-Contencioso fiscal SEFA](#) y [NT-Contencioso fiscal de la PGE](#). En 2018 el tiempo medio de tramitación de los procesos en la primer y segunda instancia del contencioso administrativo fue de 2,1 y 4,3 años, respectivamente y el incremento del *stock* de procesos en el contencioso judicial fue de 7.367 al 23.926 entre 2015 y 2018. El e-PAF desarrollado bajo el PROFISCO I del Estado de Paraná no contempla la integración con la segunda instancia del contencioso administrativo y con el sistema de la PGE.

<sup>30</sup> [NT-Atención contribuyente](#): No hay control del número y tipo de servicio realizado presencialmente; más de la mitad de los servicios del Portal de la SEFA/PR no son finalizados, siendo necesario la presencia del contribuyente en las agencias tributarias; y no es posible el acceso por los dispositivos móviles de manera rápida.

<sup>31</sup> [NT-Sistema tributario](#).

- a. **Limitada eficiencia técnica y asignativa<sup>32</sup> de los recursos públicos**, debido a<sup>33</sup>: (i) la toma de decisiones para la asignación de recursos es basada en ajustes marginales, sobre la base de asignaciones presupuestaria de años anteriores; y (ii) inexistencia de metodologías de análisis de costo-beneficio y evaluación de impacto de los proyectos de inversión pública.
- b. **Limitado control de los registros contables y patrimoniales<sup>34</sup>**, debido a que: (i) el Nuevo SIAF presenta incumplimientos de rutinas operativas relacionadas con la retención de impuestos; inestabilidad en el sistema de control de pagos, que a veces atesta como pagado, sin tener el acreedor recibido; falta de fiabilidad para emitir informes y comprobantes de pago; ausencia de informes de gestión, entre otros<sup>35</sup>; y (ii) inexistencia de sistema integrado de gestión patrimonial contemplando todas las unidades gestoras.
- c. **Limitada gestión de los activos financieros<sup>36</sup>**, debido a: (i) monitoreo de los haberes financieros en hoja de cálculo en Excel, sin un direccionamiento estratégico; y (ii) ineficiencia de los controles de los haberes del Estado.
- d. **Limitada información sobre los costos de los servicios públicos<sup>37</sup>**, debido a ausencia de sistema de identificación de los costos públicos que permita la comparabilidad entre los costos por unidad administrativa.
- e. **Bajo control de la deuda pública<sup>38</sup>**, debido a: (i) ausencia de criterios estandarizados para la actualización de los procesos judiciales contra el Estado; y (ii) proceso manual para actualización de los saldos de los contratos de préstamo y registro de las tasas de cambio.

1.19 **Experiencia del Banco en el País.** El Banco ha apoyado varias operaciones orientadas a la mejora de la gestión fiscal en Brasil, especialmente al nivel estatal mediante el Programa Nacional en Administración Fiscal para los Estados Brasileños (PNAFE 980/OC-BR) y la CCLIP-PROFISCO I (BR-X1005). También apoyó el Proyecto de Modernización Fiscal del Estado de São Paulo, el Proyecto de Modernización y Transparencia de la Gestión Fiscal del Estado de Bahía (1727/OC-BR) y los Proyectos para la Consolidación del Equilibrio Fiscal de los Estados de Amazonas, Alagoas, Bahía, Pernambuco y Rio Grande do Sul<sup>39</sup>. En otros niveles de gobierno, apoyó el Proyecto de Modernización Fiscal de la *Receita Federal de Brasil* (SRF, 1996) y el Programa de Modernización de la Gestión Administrativa y Fiscal de los Municipios (PNAFM I / 1194/OC-BR, II

<sup>32</sup> [Mejor Gasto para Mejores Vidas, BID.](#)

<sup>33</sup> [NT-Presupuesto e inversión](#): en 2018, la Ley de Presupuesto Anual sufrió más de 300 alteraciones por mes. La discrepancia entre el presupuesto aprobado y el ejecutado fue de 54,6% en 2017 y 49% en 2018. Se estima que el sobre costo y retrasos en infraestructura en América Latina y el Caribe representa 0,7% del PIB, y que el desperdicio en compras públicas representa entre 0,9 y 2,6% del PIB

<sup>34</sup> [NT-SIAF y patrimonio](#): limitado reconocimiento y mensuración de los activos y pasivos, así como de las variaciones patrimoniales. El inventario del patrimonio del Estado desactualizado.

<sup>35</sup> [TCE/PR.](#)

<sup>36</sup> [NT-Haberes y deuda pública](#): no hay información centralizada sobre los haberes financieros y mobiliarios.

<sup>37</sup> [NT-Costo público](#). No hay información sobre los costos de las actividades para subsidiar la elaboración del presupuesto.

<sup>38</sup> [NT-Haberes y deuda](#): En todos los meses hay divergencias de los saldos de la deuda presentados por el sistema de la SEFA/PR y de los creadores.

<sup>39</sup> Programas basados en las políticas: 2081/OC-BR; 2841/OC-BR; 2850/OC-BR; 3039/OC-BR; 3061/OC-BR; 3138/OC-BR; y 3139/OC-BR.

/ 2248/OC-BR y III / 3391/OC-BR). Complementariamente, cabe destacar que desde el 2017 se han venido apoyando los siguientes Estados bajo la CCLIP PROFISCO II (BR-X1039): Piauí (4460/OC-BR); Maranhão (4458/OC-BR); Ceará (4436/OC-BR); Pará (4459/OC-BR); Pernambuco (4554/OC-BR); Mato Grosso do Sul (4597/OC-BR); São Paulo (4706/OC-BR); y Espírito Santo (4741/OC-BR).

- 1.20 De acuerdo con la evaluación intermedia de la CCLIP-PROFISCO I, entre 2009 y 2013, los Estados con un proyecto PROFISCO en ejecución avanzada registraron en promedio un 6% de recaudación del ICMS por encima de los Estados que tenían un PROFISCO en fases iniciales. La evaluación final del PROFISCO I PR<sup>40</sup> (3065/OC-BR) concluyó que el proyecto tuvo un desempeño exitoso (Relevancia-excelente; Efectividad – satisfactoria; Eficiencia – excelente; y Sostenibilidad – excelente). De las 5 metas de resultados planificadas, 4 (80%) se alcanzaron completamente y la última, por tener medio de verificación anual, será informada al final de 2019. En relación con los ingresos tributarios, la metodología de cruce de datos fiscales electrónicos con el uso de herramientas de BI (US\$390.000) y el PAF-e (US\$5,2 millones para la implantación del proceso en la primera instancia) fueron las intervenciones que contribuyeron más directamente al aumento de la recaudación tributaria del Estado. En relación con el gasto público, las nuevas funcionalidades del SIAF (US\$1,8 millones) contribuyeron a una gestión financiera más eficaz, promoviendo mejores rendiciones de cuentas con incremento de los niveles de transparencia, y también aumentó la integración de la información generada por los diversos sistemas que componen las finanzas públicas del Estado (presupuesto, tesorería, contabilidad y deuda). El desempeño del ejecutor y del Banco fueron clasificados como satisfactorios. Adicionalmente, el equipo que ejecutará el PROFISCO II-PR es básicamente el mismo que ejecutó el PROFISCO I-PR.
- 1.21 **Lecciones aprendidas.** Entre las lecciones aprendidas de la CCLIP-PROFISCO I y del PROFISCO I-PR se destacan:
- Diseño.** La necesidad de contar con un instrumento para identificar soluciones innovadoras en los procesos de gestión fiscal. Por ello fue desarrollado el MD-GEFIS, que identifica la madurez y oportunidades de fortalecimiento de los procesos de gestión fiscal de los Estados<sup>41</sup>.
  - Desarrollo.** La participación de la SEFA/PR en la [Red de la Comisión de Gestión Hacendaria](#) propició el intercambio de experiencias y soluciones de otros Estados para la modernización de la gestión fiscal.
  - Ejecución.** Para compensar los retrasos en sus ejecuciones, el Banco creó una herramienta de monitoreo denominada Plan de Aceleración de la Ejecución que identifica, por medio del Informe de Monitoreo del Progreso (PMR), los productos con retrasos en la ejecución y prepara medidas de mitigación hasta que la ejecución sea normalizada.
  - Resultados.** Se identificó que el SPED, incluyendo la NF-e, la Escritura Fiscal Digital (EFD) y el Registro Contable Digital, fueron los productos que más contribuyeron al aumento de la eficiencia de los controles fiscales de los Estados<sup>42</sup>. La presente operación invertirá en la evolución del SPED y

<sup>40</sup> [Informe Final del Proyecto.](#)

<sup>41</sup> [Centro Interamericano de Administración Tributaria \(CIAT\), 2017.](#)

<sup>42</sup> [McKinsey & Company, 2014:](#) NF-e y SPED aumentaron el riesgo para evasores de ser identificados y contribuyeron para reducir la informalidad del empleo en Brasil en los últimos diez años (de 55% a 40%).



buscará explotar su potencial, ampliando el uso de las informaciones que genera para la automatización de la auditoría fiscal<sup>43</sup> y la simplificación de las obligaciones tributarias, entre otras, apalancándose en las nuevas tecnologías de la economía digital.

- e. **EI PROFISCO I-PR**, específicamente, fue ejecutado en el plazo original de cinco años. Asimismo, las siguientes recomendaciones fueron incorporadas en el PROFISCO II-PR: (i) asegurar la sostenibilidad de los resultados alcanzado por medio de la inclusión de productos asociados a la mejoría de la calidad de los gastos públicos y al aumento de la efectividad de la recaudación; (ii) garantizar la sostenibilidad de las inversiones en TI por medio de la planificación y priorización de recursos para la actualización y mantenimiento de la infraestructura y de la seguridad de las informaciones; (iii) mejorar la ejecución del proyecto por medio de la planificación anticipada para implementar productos complejos, por lo que en este proyecto se ha acordado con el ejecutor que las especificaciones técnicas y Términos de Referencia (TDR), principalmente de los productos de innovación tecnológica, se preparen antes de iniciar la ejecución y cuenten con el apoyo de consultorías especializadas para ello.

1.22 **Experiencia del Banco en otros países de la región.** Las experiencias recientes del Banco con reformas de la administración tributaria en Belice (4839/OC-BL), Costa Rica (4819/OC-CR), Perú (4829/OC-PE), Ecuador (3325/OC-EC), El Salvador (3852/OC-ES), Honduras (3541/BL-HO), Jamaica (2658/OC-JA) y Perú (3214/OC-PE); las relativas a la modernización de los sistemas de gestión financiera en Guyana (1550/SF-GY y 1551/SF-GY), Honduras (2032/BL-HO) y Nicaragua (2422/BL-NI); y las relacionadas a la gestión de la inversión pública en Argentina (3835/OC-AR), Bolivia (3534/BL-BO), Chile (1281/OC-CH), Ecuador (2585/OC-EC), México (2550/OC-ME), Paraguay (3628/OC-PR), Panamá (2568/OC-PN) y Perú (2703/OC-PE), han sido consideradas en la presente operación y enfatizan el papel del fortalecimiento institucional de la gestión fiscal, y algunas de las lecciones aprendidas se detallan a continuación, las cuales están en línea con la [evidencia internacional](#).

1.23 Por el lado tributario, el desempeño recaudatorio depende significativamente de un fortalecimiento institucional de las administraciones tributarias en su estructura organizacional, procesos y herramientas de soporte: (i) mejorar el acceso y calidad de la información disponible<sup>44</sup>; (ii) implementar modelos de fiscalización que se apoyen en el uso intensivo de información<sup>45</sup>; (iii) simplificar procedimientos para facilitar el cumplimiento tributario<sup>46</sup>; y (iv) definir estrategias para asegurar la idoneidad y motivación del recurso humano<sup>47</sup>. Varias administraciones tributarias de América Latina han fortalecido estos elementos, destacándose Brasil y Uruguay<sup>48</sup>. Con respecto al fortalecimiento de la gestión financiera, la evidencia disponible indica que la automatización sin mejorar los procesos no produce resultados esperados<sup>49</sup>. Además, en cuanto a la eficiencia y efectividad del gasto, diversos estudios señalan la necesidad de establecer un sistema de gestión del

<sup>43</sup> Araujo, 2013: El uso del SPED y de la inteligencia artificial ampliará la identificación de fraudes fiscales.

<sup>44</sup> Slemrod et al. (2015); Pomeranz (2015); Kleven et al. (2011).

<sup>45</sup> Almunia y López Rodríguez (2016).

<sup>46</sup> Hallsworth et al. (2014).

<sup>47</sup> Khan et al. (2016).

<sup>48</sup> Informe de Terminación del Proyecto (PCR) 1783/OC-UR. Barreix y Zambrano (2018).

<sup>49</sup> El PCR de 1550/SF-GY y 1551/SF-GY.

gasto que adopte una perspectiva plurianual para la elaboración del presupuesto, como el Marco Presupuestario de Mediano Plazo (MPMP)<sup>50</sup>. Aquellos países que tienen un MPMP sólido tienden a ser más efectivos en el logro de sus metas fiscales<sup>51</sup>.

- 1.24 **Alineación estratégica.** El proyecto es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3008) y se alinea al desafío de desarrollo de Productividad e Innovación, al reducir el costo de la recaudación a través del uso de TI y sistemas digitales; y con el área transversal sobre Capacidad Institucional y Estado de Derecho, por medio del fortalecimiento de los sistemas tributarios y de gestión y planificación de recursos públicos. El proyecto contribuye al Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2016-2019 (GN-2727-6) mediante los indicadores de: (i) impuestos recaudados como porcentaje del PIB-BR; (ii) agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos al fortalecer a los sistemas SGT y SIAF; (iii) gobiernos subnacionales beneficiados por la descentralización, la gestión fiscal y proyectos de capacidad institucional; y (iv) instituciones de rendición de cuenta fortalecidas. Igualmente, se alinea a la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2), y es consistente con los Marcos Sectoriales de: Descentralización y Gobiernos Subnacionales (GN-2813-8), y Política y Gestión Fiscal (GN-2831-8) en las siguientes dimensiones: (i) mejorar la eficiencia y calidad del gasto y de la prestación de servicios; (ii) aumentar la recaudación de impuestos; y (iii) promover mayor transparencia y rendición de cuentas.
- 1.25 **Estrategia del Banco con el país.** El proyecto se alinea a la Estrategia de País del Grupo BID con Brasil 2019-2022 (GN-2973), a través de los siguientes objetivos estratégicos: (i) reformar la estructura del gasto público (Componentes 1 y 3); (ii) perfeccionar el sistema público de inversión (Componente 3); y (iii) usar el gobierno electrónico y soluciones digitales para promover la transparencia, *accountability* (Componente 1) y la eficiencia, perfeccionando los servicios a los ciudadanos y empresas (Componente 2). Además, el proyecto se alinea con el tema transversal de innovación y transformación digital (Componente 2 y 3). Finalmente, la operación se encuentra incluida en la Actualización del Anexo III del Informe sobre el Programa de Operaciones de 2019 (GN-2948-2).

## **B. Objetivos, Componentes y Costo**

- 1.26 El objetivo del proyecto es contribuir a la sostenibilidad fiscal del Estado a través de los siguientes objetivos específicos: (i) la modernización de la gestión hacendaria; (ii) la mejora de la administración tributaria; y (iii) la mejora de la gestión del gasto público. El proyecto financiará los siguientes componentes:
- 1.27 **Componente 1. Gestión hacendaria y transparencia fiscal (US\$21.105.789).** Está orientado a mejorar los instrumentos de gestión, modernizar la infraestructura tecnológica y aumentar la transparencia de la gestión fiscal con la sociedad, potenciando el desempeño institucional de la SEFA/PR, y financiará la implantación de:

---

<sup>50</sup> [Banco Mundial \(2013 y 1998\)](#).

<sup>51</sup> [FMI, 2013](#) y [Banco Mundial, 2013](#).



- a. **Modelo<sup>52</sup> de gobernanza institucional (US\$2.869.736,84)**, incluyendo: (i) metodología de gestión de procesos y oficina de proceso; (ii) metodología de gestión de proyecto y oficina de proyecto; (iii) metodología y herramienta tecnológica de gestión por resultados; y (iv) metodología y herramienta tecnológica de gestión de riesgos.
  - b. **Modelo de gestión estratégica de personas en la SEFA/PR (US\$2.001.315,79)**, incluyendo: (i) mapeo y descripción de las competencias, inventario de personal y herramienta tecnológica de gestión de personas; (ii) metodología de gestión de conocimiento; y (iii) ampliación del programa de capacitación basado en las competencias requeridas y estrategia institucional, plataforma de gestión de cursos y banco de talentos.
  - c. **Modelo de gestión de la TI<sup>53</sup> (US\$15.511.052,63)**, incluyendo: (i) procedimientos de gobernanza y de gestión de TI<sup>54</sup>; (ii) plano de seguridad de la información de mediano y largo plazo<sup>55</sup>; y (iii) ampliación del parque tecnológico de *hardware* y *software*.
  - d. **Mecanismos de transparencia y ciudadanía fiscal (US\$723.684,21)**, incluyendo: (i) revisión de las estrategias promoción del programa de educación fiscal, aplicativo móvil para la comunicación con la sociedad y plan de comunicación; y (ii) nuevas herramientas de comunicación con la sociedad y aplicativo móvil con informaciones de transparencia fiscal.
- 1.28 **Componente 2. Administración tributaria y contencioso fiscal (US\$23.191.210)**. Este componente busca aumentar la eficiencia de la recaudación tributaria, incrementar los ingresos y simplificar el cumplimiento tributario, y financiará la implantación de:
- a. **Modelo de gestión de política tributaria (US\$852.631,58)**, incluyendo: (i) metodología y sistema de gestión de los beneficios fiscales; (ii) metodología de estimación del potencial de recaudación; y (iii) sistema de gestión de legislación tributaria con mecanismo de consulta.
  - b. **Sistema de catastro y de documentos fiscales electrónicos (US\$1.811.052,63)**, incluyendo: (i) módulo de “Catastro Único” de los contribuyentes de la SEFA/PR con la integración de los datos del ICMS, IPVA y productores rurales; (ii) módulos de baja y actualización de los catastros de las empresas del REDESIM e integración plena del catastro del ICMS a otras instituciones requeridas; (iii) simplificación de las obligaciones tributarias con el aprovechamiento de la información de la EFD y módulo para la identificación

---

<sup>52</sup> Modelo es un conjunto de actividades que pueden incluir: (i) diagnóstico de la situación actual; (ii) propuesta de metodología y de cambio; (iii) reingeniería de procesos; (iv) una solución informática; y (v) capacitación en los nuevos procesos y herramientas.

<sup>53</sup> El modelo de gobernanza y de gestión de TI y el plan de seguridad de la información deben especificar responsabilidades y recursos para el mantenimiento y actualización del parque tecnológico y de las acciones de seguridad de la información, respectivamente.

<sup>54</sup> Con la definición de responsabilidades y recursos para el mantenimiento y actualización del parque tecnológico.

<sup>55</sup> El plan de seguridad de la información establecerá las directrices y el *roadmap* de las acciones de protección de los datos y ciberseguridad en la SEFA/PR.

de las inconformidades en las declaraciones; y (iv) módulo de integración al Portal Único del Comercio Exterior.

- c. **Sistema de gestión de los documentos fiscales electrónicos (US\$336.842,11)**, incluyendo: (i) módulo de gestión operativa de la información sobre emisiones del DF-e; (ii) módulo de autorización de la FE de energía eléctrica; (iii) módulos de gestión de los datos enviados por los operadores de tarjetas de crédito y similares<sup>56</sup>; y (iv) módulo de registro responsable técnico del desarrollo del *software* de los DF-e.
- d. **Modelo de gestión de la cobranza tributaria (US\$2.257.894,74)**, por medio de: (i) procedimiento de gestión de cobranza administrativa con reglas de cobranza por perfil de contribuyente, clasificación de la deuda de acuerdo con el grado de recuperabilidad, cartera de cobranza y *call center* especializado y de sistema de gestión de la cobranza con notificación automática de los débitos fiscales; y (ii) procedimiento de gestión integrada de cobranza de la deuda activa en el ámbito de la Procuraduría General del Estado (PGE) y módulo de gestión de la deuda activa en el respectivo sistema de la PGE.
- e. **Modelo de gestión de la acción fiscal (US\$1.123.421,05)**, incluyendo: (i) metodología para la selección de contribuyentes basada en el análisis de riesgos; (ii) sistema de gestión de ejecución de la acción fiscal integrado con los procesos de selección de contribuyentes, programación fiscal y generación de indicadores; y (iii) herramientas para análisis de datos para el direccionamiento y ejecución de la acción fiscal.
- f. **Modelo de fiscalización de los contribuyentes (US\$1.979.473,68)**, incluyendo: (i) sistema<sup>57</sup> de monitoreo de contribuyentes y de sectores económicos; (ii) procedimiento y herramientas de monitoreo de mercancías en tránsito en tiempo real con solución tecnológica para el monitoreo de los vehículos integrada al sistema del Operador Nacional de los Estados, metodología para análisis de riesgo de los contribuyentes, sala de situación para el monitoreo de las mercancías en tiempo real y herramienta móvil para el apoyo a la fiscalización de tránsito; y (iii) procedimiento y herramienta tecnológica de investigación de fraudes tributarios estructuradas con el uso de bases de datos internas y externas.
- g. **Sistema de auto regularización del contribuyente (US\$4.703.947,37)**, incluyendo: (i) nuevos procedimientos para la identificación automatizada de documentos fiscales con indicios de inconsistencia con el uso de banco de datos para tratamiento de datos no estructurados y uso de inteligencia artificial; y (ii) procedimiento para la auto regularización de los contribuyentes, centrada en fomentar el cumplimiento espontáneo de las obligaciones tributarias.
- h. **Sistema de control de créditos acumulados y de restitución de tributos (US\$1.324.736,84)**, incluyendo: (i) metodología de control de créditos acumulados y de restitución de tributos; (ii) módulo de control de las

---

<sup>56</sup> Adaptado al nuevo modelo de Declaración de Informaciones de Medios de Pago. [COTEPE/ICMS 65/2018](#).

<sup>57</sup> Sistema informático es el *software* que contempla un conjunto de reglas para apoyar la operacionalización del modelo conceptual de negocios.

transferencias y usos de créditos entre contribuyentes (SISCRED); (iii) módulo de control de créditos desvinculados de la cuenta gráfica<sup>58</sup>; (iv) módulo de restitución de ingresos indebidos; y (v) módulo de recuperación, resarcimiento y complementación del ICMS bajo la modalidad de Sustitución Tributaria.

- i. **Modelo de gestión del contencioso fiscal (US\$3.736.842,11)**, incluyendo: (i) ampliación del e-PAF para la segunda instancia del contencioso administrativo e integración con el SGT y con el sistema de la PGE; y (ii) procedimiento y herramienta tecnológica de gestión del contencioso fiscal en el ámbito de la PGE.
- j. **Modelo de servicios al contribuyente (US\$1.426.210,53)**, incluyendo: (i) nuevos procedimientos de atención al ciudadano; (ii) autoservicios disponibles en plataforma de internet y móvil; y (iii) Portal Único de servicios al contribuyente.
- k. **Sistema de gestión tributaria (US\$3.638.157,89)**, incluyendo: (i) módulos de integración del SGT al SIAF y del e-PAF; (ii) módulo de gestión del catastro de los procesos de negocios de los productores rurales; y (iii) módulo de recaudación y distribución de las transferencias a los municipios.

1.29 **Componente 3. Administración financiera y gasto público (US\$9.022.368).**

Este componente busca contribuir a la disciplina fiscal y al aumento de la eficiencia y efectividad del gasto público, y financiará la implantación de:

- a. **Modelo de planificación presupuestaria orientado por resultados (US\$940.789,47)**, incluyendo: (i) metodología y herramienta tecnológica de presupuesto por resultados; y (ii) nuevos procedimientos e instrumentos para la fase de programación, priorización y selección de inversiones con herramientas, metodologías y capacitaciones para la preparación proyectos.
- b. **Sistema de gestión contable, presupuestaria, financiera y patrimonial (US\$5.530.263,16)**, incluyendo: (i) SIAF; y (ii) módulos de integración del Sistema de Gestión de Patrimonio Móvil y del Sistema de Gestión de Patrimonio Inmueble con el sistema contable.
- c. **Sistema de gestión de haberes (US\$289.473,68)**, incluyendo metodología y sistema de gestión de los activos financieros.
- d. **Modelo de gestión de costos de los servicios público (US\$755.263,16)**, incluyendo: (i) metodología para la gestión de los costos públicos; (ii) sistema de gestión de costos; y (iii) metodología para la verificación de los costos públicos en un sector.
- e. **Sistema de gestión de la deuda pública implantado (US\$1.506.578,95)**, incluyendo: (i) módulo de gestión de los procesos judiciales de pequeño valor contra el Estado; y (ii) módulo de gestión de la deuda pública.

1.30 El proyecto financiará para todos los componentes, consultorías (individuales y firmas) por US\$9,8 millones; servicios diferentes de consultoría por

---

<sup>58</sup> Créditos del ICMS no verificados por la EFD.

US\$24,9 millones; bienes por US\$16,3 millones y capacitaciones por US\$2,3 millones.

- 1.31 Adicionalmente, se financiarán: (i) costos de gestión del proyecto por US\$690.000, incluyendo monitoreo y evaluación por US\$420.000 y auditoría por US\$270.000; y (ii) imprevistos por US\$990.633.
- 1.32 **Beneficiarios.** 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 beneficiará a sus ciudadanos, empresas y personas físicas contribuyentes, y entidades del sector público y no gubernamental, a través de una mejor prestación de servicios, facilidades y menores costos para el cumplimiento tributario, y mayor disponibilidad de informaciones y datos para la gestión pública y la transparencia de las cuentas públicas.

### C. Indicadores Claves de Resultados

- 1.33 Los impactos esperados son: (i) la disminución de la relación del déficit fiscal primario y el PIB-PR; (ii) el incremento de la relación entre la recaudación tributaria y el PIB-PR; y (iii) la disminución de la relación de la deuda corriente neta y el PIB-PR. Los resultados esperados son: (i) el aumento de la relación entre las metas de planificación estratégicas que fueron cumplidas y el total de metas planificadas; (ii) la disminución de la relación entre el costo para recaudar y la recaudación tributaria; y (iii) la reducción de la discrepancia entre el presupuesto planificado y el presupuesto ejecutado.
- 1.34 **Análisis de Costo Efectividad.** Se realizó un [análisis económico](#) del proyecto entre los costos y beneficios económicos/financieros considerando como resultado que se tendría: (i) aumento en la recaudación tributaria por la adopción de un nuevo sistema para identificación automatizada de documentos fiscales con indicios de inconsistencia y metodología para la auto regularización de los contribuyentes, y un nuevo sistema de cobranza; (ii) ahorros de recursos por la automatización de procesos, reduciendo sustancialmente el tiempo dedicado por auditores y agentes hacendarios para realización de actividades actualmente manuales; y (iii) reducción de los costos para los contribuyentes por la reducción de los tiempos de atención con la sustitución de canales presenciales por otros no presenciales. Al final del año 2029 (10 años), las inversiones del proyecto tienen un Valor Presente Neto (VPN) de US\$16 millones con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 29%<sup>59</sup>. Los resultados son robustos al análisis de sensibilidad realizado, incluyendo tres diferentes escenarios: una devaluación de 30% del Real (TIR de 27,52%), una reducción de 25% para todos los beneficios (TIR de 25,9%) y un escenario que mezcla la devaluación y la reducción de los beneficios (TIR de 11,77%).

## II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

### A. Instrumentos de Financiamiento

- 2.1 La presente operación fue diseñada como un préstamo de inversión específico bajo la CCLIP-PROFISCO II (BR-X1039), que tiene un costo total estimado por

---

<sup>59</sup> Escenario básico, excluyendo el aumento en la recaudación.

US\$55,0 millones, que será financiado mediante un préstamo de inversión de los recursos del Capital Ordinario (CO) del Banco de hasta US\$50 millones (91% del costo del proyecto) y un aporte de contrapartida local de US\$5 millones (9% del costo total de proyecto). La distribución de recursos por fuente de financiamiento y categoría se describe en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Presupuesto Total (US\$)**

<b>Categorías</b>	<b>BID</b>	<b>Local</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>A. Costos Directos</b>	<b>48.695.684</b>	<b>4.623.683</b>	<b>53.319.367</b>	<b>96,9</b>
<b>Componente 1</b> Gestión hacendaria y transparencia fiscal	21.020.263	85.526	21.105.789	38,4
<b>Componente 2</b> Administración tributaria y contencioso fiscal	18.750.421	4.440.789	23.191.210	42,2
<b>Componente 3</b> Administración financiera y gasto público	8.925.000	97.368	9.022.368	16,4
<b>B. Gestión del Proyecto</b>	<b>330.000</b>	<b>360.000</b>	<b>690.000</b>	<b>1,3</b>
1. Monitoreo y Evaluación	330.000	90.000	420.000	0,8
2. Auditoría	-	270.000	270.000	0,5
<b>C. Imprevistos<sup>60</sup></b>	<b>974.316</b>	<b>16.317</b>	<b>990.633</b>	<b>1,8</b>
<b>Total</b>	<b>50.000.000</b>	<b>5.000.000</b>	<b>55.000.000</b>	<b>100</b>
<b>%</b>	<b>91</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	

- 2.2 **Programación de desembolsos.** Los desembolsos serán realizados en un plazo de cinco años conforme se muestra en el Cuadro 2.

**Cuadro 2. Programación de los Desembolsos (US\$)**

<b>Fuente</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Total</b>
BID	4.131.188	10.201.118	14.529.933	12.856.178	8.281.583	50.000.000
Local	698.785	1.000.929	1.693.980	1.072.344	533.962	5.000.000
<b>Total</b>	<b>4.829.973</b>	<b>11.202.047</b>	<b>16.223.913</b>	<b>13.928.522</b>	<b>8.815.545</b>	<b>55.000.000</b>
<b>%</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

- 2.3 **Cumplimiento de las condiciones de elegibilidad para participar de la CCLIP-PROFISCO II (BR-X1039).** El presente proyecto es la décima operación individual de préstamo dentro de la CCLIP-PROFISCO II (BR-X1039), aprobada por el Directorio Ejecutivo mediante Resolución DE-113/17. El proyecto cumple con los criterios de elegibilidad previstos en la política aplicable al instrumento CCLIP (GN-2246-9)<sup>61</sup> para las operaciones individuales de préstamo, dado que: (i) pertenece al sector fiscal y es compatible con todos los componentes de la CCLIP-PROFISCO II; (ii) está incluido en la Actualización del Anexo III del Programa de Operaciones 2019 (GN-2948-2); (iii) el Estado ejecutará la operación por medio de la SEFA/PR, la cual fue el órgano executor de la primera operación

<sup>60</sup> Imprevistos: recursos que podrán ser utilizados en gastos elegibles con relación a cualquiera de los componentes del proyecto.

<sup>61</sup> La presente operación ha sido preparada de conformidad con los criterios de elegibilidad establecidos en el documento GN-2246-9, en seguimiento a lo previsto en el párrafo 3.12 del documento GN-2246-13.

individual bajo la CCLIP-PROFISCO I-PR (3065/OC-BR); (iv) el Estado ejecutó satisfactoriamente el Proyecto PROFISCO I-PR, alcanzando cuatro de los cinco objetivos previstos (¶1.20), de acuerdo con el [Informe Final del Proyecto PROFISCO I-PR](#). Adicionalmente, la unidad ejecutora cumplió con los requisitos contractuales y las políticas de desembolso del Banco, y sus rendiciones de cuentas fueron auditadas, confirmando que se observaron los estándares de calidad exigidos; y (v) el resultado del análisis institucional demuestra que la SEFA/PR no presenta deterioro en sus capacidades y los mismos instrumentos de ejecución y monitoreo del proyecto anterior podrán ser utilizados para esta nueva operación y el personal de la Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) será el mismo.

## **B. Riesgos Ambientales y Sociales**

- 2.4 De conformidad con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardas del Banco (OP-703), Directiva B.3, el proyecto es Categoría “C”.

## **C. Riesgos Fiduciarios**

- 2.5 Se identificaron dos riesgos fiduciarios de nivel medio: (i) inconsistencias en los informes financieros debido a baja integración entre el SIAF y los Sistemas de Gestión del Proyecto (SIGMA.PP); y (ii) que existan retrasos en los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios. Estos riesgos serán mitigados respectivamente con: (i) finalización de la integración de los sistemas SIAF y SIGMA.PP, acción prevista en el Componente 3; y (ii) fortalecimiento de las herramientas de planificación y monitoreo para el dimensionamiento de los procesos a lo largo del proyecto y capacitación del equipo técnico de la SEFA/PR en la elaboración de los términos de referencia.

## **D. Otros Riesgos y Temas Claves del Proyecto**

- 2.6 Se determinó que la operación es de riesgo medio. En tal sentido, los riesgos identificados son:
- a. **Sostenibilidad Fiscal (riesgo medio).** Que Brasil no se mantenga en su senda de crecimiento sostenible y que eso pueda afectar el desempeño económico y fiscal del Estado. Este riesgo no puede ser completamente mitigado. Sin embargo, las acciones contempladas en el proyecto en gran parte contribuyen a que, en caso de su materialización, el estado pueda enfrentarlos con un panorama fiscal más robusto, reduciendo sus impactos fiscales y económicos. Asimismo, el Estado sigue adoptando una serie de medidas para garantizar su equilibrio fiscal: (i) acciones de contención de gastos ([Decreto N.º 53/2019](#), [Ley N.º 19.115/2017](#)); (ii) restricciones y límites de gastos en la SEFA/PR ([Decreto N.º 53/2019](#)); y (iii) directrices y restricciones de gastos al poder ejecutivo estatal ([Decreto N.º 1416/2019 y Ley N.º 19.848/2019](#)).
  - b. **Desarrollo (riesgos medio y alto).** Se clasificó como riesgo medio que haya retrasos en el desarrollo de productos coordinados por la PGE (¶1.26a) y la Secretaría de Planificación y Proyectos Estructurante del Estado de Paraná (SEPL/PR) (¶1.27a) debido a falta de priorización de las acciones del proyecto. Se prevé mitigar este riesgo a través de: (i) formalización de acuerdos de cooperación técnica y establecimiento de puntos focales en la PGE y

SEPL/PR y designación de punto focal en la UCP (¶3.3); y (ii) apoyo institucional del Gabinete del Gobernador para el lineamiento de las acciones conjuntas con otras secretarías. Se clasificó como riesgo alto que haya retrasos en la adquisición y desarrollo de procesos y sistemas informáticos del proyecto<sup>62</sup> debido a limitada capacidad de respuesta de sectores de TI de la SEFA/PR. Se prevé mitigar este riesgo con: (i) redefinición del modelo de gobernanza de TI (¶1.25c) y coordinación con las áreas técnicas involucradas en el diseño (¶1.28 y ¶1.29) y dictamen técnico de las soluciones tecnológicas de la SEFA/PR y de la [Empresa de TI y Comunicación del Estado de Paraná \(CELEPAR\)](#); y (ii) establecimiento de punto focal en la SEFA/PR y SEPL/PR para la coordinación interna de la demanda por el desarrollo de sistemas y monitoreo continuo de las acciones (¶3.3).

- 2.7 **Análisis financiero.** El [Análisis Económico del Proyecto](#) confirma su capacidad de pago para atender el servicio de la deuda contraída, que representa 0,057% del PIB del Estado de 2017 y 0,44% de los Ingresos Corrientes Netos (ICL) de 2017. Además, el Estado está clasificado en la categoría B por el Tesoro Nacional y viene cumpliendo con los determinantes de la Ley de Responsabilidad Fiscal y con los condicionantes del Programa de Ajuste Fiscal de Paraná<sup>63</sup>.
- 2.8 **Sostenibilidad del proyecto.** En adición a las medidas que ya están siendo tomadas por el gobierno (¶2.6), el proyecto incluye medidas son conducentes a la sostenibilidad fiscal en el mediano y largo plazo como el control del gasto<sup>64</sup> y reducción de la evasión fiscal, a través de los productos del Componente 2, que resultarán en mayores ingresos. Para garantizar que las capacidades generadas por el proyecto sean sostenibles una vez termine su ejecución, el PROFISCO II-PR contempla acciones para agilizar la ejecución de los proyectos de inversión pública, así como el incremento de los ingresos mediante el mejoramiento de la acción fiscal, de la fiscalización de contribuyentes por sector económico y de las mercancías en tránsito y recuperación del crédito tributario, cuyos productos relacionados son: modelo de gestión de costos de los servicios públicos; modelo de planificación presupuestaria orientado por resultados; modelo de gestión de la acción fiscal; modelo de fiscalización de los contribuyentes; modelo de gestión de cobranza tributaria; modelo de gestión del contencioso fiscal; entre otros ([Análisis Económico del Proyecto](#)). En cuanto a las inversiones en TI, la SEFA/PR utilizará mayoritariamente su personal de planta y consultorías de apoyo para desarrollo *in house*. Adicionalmente, el proyecto financiará el modelo de gobernanza y de gestión de TI y el plan de seguridad de la información, los cuales especificarán responsabilidades y recursos para el mantenimiento y actualización del parque tecnológico y de las acciones de protección a la información, respectivamente (¶1.25c).

---

<sup>62</sup> Productos de los Componentes 2 y 3.

<sup>63</sup> [Informe STN](#).

<sup>64</sup> Por ejemplo, con los productos asociados al modelo de gestión de costos de los servicios públicos bajo el Componente 3.



### III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

#### A. Resumen de los Arreglos de Implementación

- 3.1 El prestatario es el Estado de Paraná, el cual ejecutará la operación a través de la SEFA/PR. La República Federativa de Brasil será el garante de las obligaciones financieras del prestatario, de conformidad con la política de Garantías Requeridas a los Prestatarios (documento GP-104-2). La SEFA/PR establecerá una UCP, que contará con un coordinador general, un coordinador técnico, uno administrativo financiero, un asesor de planificación y monitoreo y uno de adquisiciones. La UCP coordinará las actividades vinculadas al seguimiento, evaluación y auditoría para monitorear la ejecución del proyecto y el logro de los objetivos de la operación. Los miembros de la UCP serán servidores públicos del Estado de Paraná. No se prevé contratación de consultores de largo plazo para la ejecución del proyecto.
- 3.2 Las principales funciones de la UCP serán: (i) planificar la ejecución de las actividades; (ii) implementar y actualizar las herramientas operativas del proyecto: [Plan de Ejecución Plurianual \(PEP\)](#), [Plan Operativo Anual \(POA\)](#), y [Plan de Adquisiciones \(PA\)](#); (iii) supervisar la ejecución y presentar los informes: [PEP](#), [POA](#), [PA](#), y el PMR; (iv) brindar apoyo a los procesos de preparación de TDR, adquisición de bienes, y de selección y contratación de servicios; (v) presentar las justificaciones y solicitudes de desembolso al Banco; (vi) preparar los Estados financieros; y (vii) presentar la evaluación del proyecto. El prestatario se deberá adherir al [Reglamento Operativo del Programa \(ROP\)](#) aprobado por el Banco para la CCLIP-PROFISCO II, que establece: (i) criterios de elegibilidad de los proyectos y productos financiables; (ii) funciones, procedimientos y normas para la ejecución del proyecto; y (iii) relaciones operativas y contractuales entre las partes involucradas en el proyecto.
- 3.3 **Mecanismo de coordinación interinstitucional.** La SEFA/PR cooperará con la PGE y SEPL/PR para la ejecución de las actividades que beneficiarán a estas últimas. En dichas instituciones se nombrarán líderes de los productos correspondientes que coordinarán sus acciones con la UCP y velarán por su desarrollo técnico e implementación. Para la coordinación de estas actividades relacionadas al contencioso fiscal y planificación presupuestaria, y principalmente para sus adquisiciones respectivas, se realizará un mapeo y definición de flujos de información y procesos entre los beneficiarios, la UCP y la CEL, que clarifique roles, responsabilidades y tiempos, el cual se institucionalizará mediante instrumentos de cooperación (¶3.5)<sup>65</sup>.
- 3.4 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento:** (i) adhesión por parte del prestatario al [ROP](#), previamente aprobado por el Banco para todas las operaciones individuales bajo la CCLIP-PROFISCO II; y (ii) constitución de la UCP y designación de sus miembros. Estas condiciones son fundamentales para garantizar que el ejecutor cuente con una reglamentación detallada de los aspectos operativos y fiduciarios, y para mitigar los riesgos de retraso en la ejecución del proyecto. Esta práctica, fue adoptada en PROFISCO I y demostró ser exitosa al haber permitido consolidar en el ROP los temas de coordinación y orientación pertinentes a los ejecutores, y

---

<sup>65</sup> [Modelo de Acuerdo de Cooperación Técnica.](#)



haber garantizado la distribución más eficiente de las responsabilidades de los miembros de las UCP por área técnica, financiera, adquisiciones y de monitoreo y planificación<sup>66</sup>.

- 3.5 **Condición contractual especial de ejecución.** Previamente al inicio de la ejecución de las actividades cuyo beneficiario será la PGE y SEPL/PR, el OE deberá firmar acuerdos de cooperación con dichas entidades para establecer los roles y responsabilidades de las partes en el marco de la ejecución del programa. Las actividades se coordinarán con: (i) la PGE: gestión del contencioso fiscal, previsto en el Componente 2 y gestión de haberes y deuda pública en el Componente 3; y (ii) la SEPL/PR: planificación presupuestaria orientado por resultados, previsto en Componente 3. Esta condición fue adoptada satisfactoriamente en el PROFISCO I y permitió identificar las responsabilidades específicas por órgano, considerando la implementación de los productos previstos en los componentes. En tal sentido, se justifica nuevamente la adopción de esta práctica para garantizar el mecanismo de coordinación entre los órganos, dado que son entidades independientes de la SEFA/PR, y para mitigar el riesgo de retrasos de los productos en la ejecución (§2.6b).
- 3.6 **Adquisiciones.** Las adquisiciones y contrataciones del proyecto se realizarán de conformidad con las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiadas por el BID (GN-2349-9) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-9) y por lo dispuesto en el [PA](#).
- 3.7 **Contrataciones Directas.** Basado en las Políticas GN-2349-9 y GN-2350-9, se prevé la contratación directa de: (i) servicios de infraestructura y de apoyo técnico de *data warehouse* por la empresa [Teradata Corporation](#)<sup>67</sup>; (ii) desarrollo de *software* de gestión de procesos, adaptación y asimilación por la empresa [GFT Technologies](#)<sup>68</sup>; (iii) implementación del Sistema Integrado de Gestión Tributaria y modernización de los sistemas y soluciones de inteligencia de gestión por la [CELEPAR](#)<sup>69</sup>; y (iv) análisis, investigación y asesoría para compradores de TI por la empresa [Gartner do Brasil Serviços de Pesquisas Ltda](#)<sup>70</sup>. Las contrataciones directas presentadas se justifican porque estas empresas ya viene realizando aquellas actividades de forma satisfactoria (Ver Anexo III, Capítulo IV y [Justificación](#)).
- 3.8 **Informes Financieros Auditados (IFA).** El Prestatario presentará al Banco anualmente los IFA, a más tardar 120 días posteriores al cierre de cada año fiscal. La auditoría externa será realizada por una firma auditora externa elegible para el Banco o por el Tribunal de Cuentas del Estado de Paraná (TCE/PR)<sup>71</sup>. La contratación de la auditoría, de todo el proyecto, estará a cargo de la SEFA/PR y sus TDR contarán con la no objeción del Banco.

---

<sup>66</sup> [UCP PROFISCO I, 2015.](#)

<sup>67</sup> Párrafo 3.6(b) del documento GN-2349-9 para dar continuidad a los servicios.

<sup>68</sup> Párrafos 3.10(d) y 3.11 del documento GN-2350-9 para dar continuidad de los servicios.

<sup>69</sup> Párrafo 3.6(b) y (c) del documento GN-2349-9 por la necesidad de estandarización del *software* desarrollado y por la singularidad técnica.

<sup>70</sup> Párrafos 3.10 y 3.11 del documento GN-2350-9 por la continuidad en la prestación de sus servicios y por la experiencia y calificaciones excepcionales.

<sup>71</sup> El TCE/PR y el Banco firmaron un protocolo de entendimiento para la realización de las auditorías de los contratos de préstamo y de cooperaciones técnicas en el Estado.

**B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados**

- 3.9 **Monitoreo.** Se basará en: (i) el [PEP y POA](#); (ii) el [PA](#); (iii) la Matriz de Resultados (MR); (iv) el [PME](#); y (v) el PMR. La UCP preparará informes semestrales sobre avances en el cumplimiento de las metas de resultados, productos y financieras para la aprobación del Banco, el cual realizará visitas de inspección y revisiones ex post como parte del monitoreo del proyecto.
- 3.10 **Evaluación.** El proyecto será evaluado conforme a las metas e indicadores anuales de los impactos y resultados que integran la MR del proyecto, mediante la comparación de los resultados antes y después. El [PME](#) contempla una evaluación independiente intermedia, a los 90 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 50% de los recursos o cuando hayan tramitado 36 meses de ejecución, lo que ocurra primero; y una final a los 90 días contados a partir de la fecha del último desembolso de los recursos. Los informes de evaluación servirán de insumo para el Informe de Terminación del Proyecto.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		BR-L1527
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Objetivos de desarrollo del BID		
Retos Regionales y Temas Transversales	-Productividad e Innovación -Capacidad Institucional y Estado de Derecho	
Indicadores de desarrollo de países	-Impuestos recaudados como porcentaje del PIB (%) -Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)* -Gobiernos subnacionales beneficiados por la descentralización, la gestión fiscal y proyectos de capacidad institucional (#)* -Instituciones de rendición de cuenta fortalecidas (#)*	
2. Objetivos de desarrollo del país		
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2973	(i) reformar la estructura del gasto público; (ii) perfeccionar el sistema público de inversión; y (iii) usar el gobierno electrónico y soluciones digitales para promover la transparencia, accountability y la eficiencia, perfeccionando los servicios a los ciudadanos y empresas
Matriz de resultados del programa de país	GN-2948-2	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2019.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
II. Development Outcomes - Evaluability		Evaluable
3. Evaluación basada en pruebas y solución		9.7
3.1 Diagnóstico del Programa		3.0
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas		4.0
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados		2.7
4. Análisis económico ex ante		9.0
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE		3.0
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados		3.0
4.3 Supuestos Razonables		1.0
4.4 Análisis de Sensibilidad		2.0
4.5 Consistencia con la matriz de resultados		0.0
5. Evaluación y seguimiento		9.3
5.1 Mecanismos de Monitoreo		1.8
5.2 Plan de Evaluación		7.5
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad		Medio
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad		Si
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales		Si
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación		Si
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales		C
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Si	Administración financiera: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes, Controles externos, Auditoría interna.  Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información, Método de comparación de precios, Contratación de consultor individual.
No-Fiduciarios	Si	Sistema Nacional de Planeación Estratégica, Sistema Nacional de Estadística, Sistema Nacional de Evaluación Ambiental.
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto	Si	El equipo del BID desarrolló y aplicó una metodología (MDGEFIS) para evaluar el estado de las finanzas públicas y los procesos de gestión fiscal en el estado de Amapá para diseñar el proyecto y monitorear el desempeño futuro en relación con la línea de base.

Nota: (\*) Indica contribución al Indicador de Desarrollo de Países correspondiente.

**Nota de valoración de la evaluabilidad:**

El objetivo principal de la operación es contribuir a la sostenibilidad fiscal del Estado de Paraná. Para alcanzar este objetivo, la propuesta define tres áreas específicas en las que el proyecto intervendrá. La primera área es la Gestión Fiscal. La segunda área es la administración tributaria. La tercera área es la administración del gasto público. Cada una de estas áreas se asocia con un componente. El documento incluye una descripción de las brechas en los procesos que llevan a debilidades en cada una de estas tres áreas. El proyecto es hijo de una serie de operaciones bajo una Línea Condicional de Crédito para Proyectos de Inversión (CCLIP) padre BR-X1039.

La propuesta de proyecto diagnostica un balance primario como porcentaje del PIB estatal de -0.7 por ciento en 2017, y una Deuda Corriente Neta como porcentaje del PIB de 3.3 por ciento en 2018 (SEFA, 2018). El diagnóstico se basa en la herramienta MD-GEFIS que analiza procesos en tres áreas que definen los componentes. El Ministerio de Finanzas provee un diagnóstico de un total de 21 sub áreas. Cada diagnóstico identifica las restricciones principales que enfrenta el Ministerio para aumentar la recaudación, disminuir los costos de operación o mejorar la eficiencia en el gasto, y mejorar la provisión de servicios a los ciudadanos. En general, el diagnóstico identifica brechas en arreglos institucionales (como coordinación débil y documentos legales obsoletos), déficits en capacitación y manejo del personal, y brechas en inversiones de capital (resultando en infraestructura tecnológica obsoleta, limitaciones en la disponibilidad de información, y falta de mecanismos para comunicar con los ciudadanos). La cuantificación de las necesidades se desagrega para 20 procesos.

El análisis económico provee una cuantificación de los ahorros al Estado a través de herramientas tecnológicas que permiten ganancias de eficiencia. La cuantificación de beneficios se asocia también a ahorros a los ciudadanos en el cumplimiento de obligaciones tributarias. Los costos incluyen la inversión en tecnología y su mantenimiento. El análisis concluye con un valor presente neto de aproximadamente US\$16 millones.

El monitoreo se basa en reportes por la Secretaría de Finanzas del Estado. La evaluación ex post incluye una evaluación de impacto para identificar los efectos de procesos fiscales electrónicos sobre la eficiencia de los auditores y la probabilidad de que un contribuyente evada. La evaluación descansará en un experimento aleatorizado.

Hay siete riesgos identificados y uno se clasifica como alto, cuatro como medios, y el resto como bajos. El riesgo identificado como alto es el retraso en la adquisición y desarrollo de sistemas debido a limitaciones en la respuesta de los sectores de tecnología e información en el estado. La matriz propone mitigar el riesgo con la contratación de una consultoría especializada.

**MATRIZ DE RESULTADOS**

<b>Objetivo del Proyecto:</b>	Contribuir a la sostenibilidad fiscal del Estado a través de: (i) la modernización de la gestión hacendaria; (ii) la mejora de la administración tributaria; y (iii) la mejora de la gestión del gasto público.
-------------------------------	---

**IMPACTOS ESPERADOS**

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Año Meta	Medios de Verificación	Comentarios
<b><u>IMPACTO #1:</u> Disminución de la relación del déficit fiscal primario y el PIB estatal</b>												
Resultado Primario/ PIB-PR	%	-0,67	2017	-0,64	-0,37	-0,31	-0,28	-0,22	-0,22	2024	Informe del Tesoro de la SEFA/PR	Ver <a href="#">PME</a>
<b><u>IMPACTO #2:</u> Incremento de la relación entre la recaudación tributaria y el PIB estatal</b>												
Recaudación Tributaria/ PIB-PR	%	7,88	2018	7,88	7,89	7,90	7,91	7,92	7,92	2024	Informe Administración Tributaria de la SEFA/PR	Ver <a href="#">PME</a>
<b><u>IMPACTO #3:</u> Disminución de la relación de la deuda corriente neta y el PIB estatal</b>												
Deuda Corriente Neta <sup>1</sup> (DCL)/ PIB-PR	%	3,25	2018	3,25	3,24	3,23	3,22	3,21	3,21	2024	Informe del Tesoro de la SEFA/PR	Ver <a href="#">PME</a>

<sup>1</sup> Representa el monto de la Deuda Consolidada (DC) menos el saldo de los haberes financieros (efectivo y otros activos financieros). Secretaría del Tesoro Nacional (STN).

**RESULTADOS ESPERADOS<sup>2</sup>**

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
<b>RESULTADO #1: Aumento de la relación entre las metas de planificación estratégicas que fueron cumplidas y el total de metas planificadas</b>												
Cantidad de metas cumplidas / total de metas planificadas	%	36,84	2018	36,84	42,11	47,62	56,52	70,83	70,83	2024	Informe de Evaluación del Contrato de Gestión de la SEFA/PR	Ver <a href="#">PME</a>
<b>RESULTADO #2: Disminución de la relación entre el costo para recaudar y la recaudación tributaria</b>												
Presupuesto de funcionamiento de la SEFA / recaudación tributaria total	%	1,43	2018	1,43	1,42	1,41	1,40	1,39	1,39	2024	Balance Sintético del Estado PR de la SEFA/PR	Ver <a href="#">PME</a>
<b>RESULTADO #3: Reducción de la discrepancia entre el presupuesto planificado y el presupuesto ejecutado</b>												
Presupuesto ejecutado/ presupuesto planificado	%	17,11	2018	17,11	15,89	14,66	12,71	10,00	10,00	2024	Balance Sintético del Estado PR y Ley de Presupuestaria Anual (LOA) de la SEFA/PR	Ver <a href="#">PME</a>

<sup>2</sup> Los resultados son metas anuales (%) progresivas, no acumulativas.

**PRODUCTOS<sup>3,4</sup>**

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
<b>Componente 1: Gestión hacendaria y transparencia fiscal</b>											
1.1 Modelo <sup>5</sup> de gobernanza institucional implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	1	0	1	Informe de Gestión de la SEFA/PR	Ver <a href="#">PME</a>
1.2 Modelo de gestión estratégica de personas en la SEFA/PR implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	0	1	1		
1.3 Modelo de Gestión de TI implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	0	1	1		
1.4 Mecanismos de transparencia y ciudadanía fiscal implantado	Mecanismos	0	2019	0	0	1	1	0	2		
<b>Componente 2: Administración tributaria y contencioso fiscal</b>											
2.1 Modelo de gestión de política tributaria implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	1	0	1	Informe de Gestión de la SEFA/PR	Ver <a href="#">PME</a>
2.2 Sistema de catastro y de documentos fiscales electrónicos implantado	Sistema	0	2019	0	0	0	0	1	1		
2.3 Sistema de gestión de los documentos fiscales electrónicos implantado	Sistema	0	2019	0	0	0	1	0	1		
2.4 Modelo de gestión de la cobranza tributaria implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	0	1	1		

<sup>3</sup> Los productos son anuales.

<sup>4</sup> Los sistemas, modelos o *softwares* únicamente serán considerados cumplidos cuando se encuentren en operación.

<sup>5</sup> Modelo es un conjunto de actividades que pueden incluir: (i) diagnóstico de la situación actual; (ii) propuesta de metodología y de cambio; (iii) reingeniería de procesos; (iv) una solución informática; y (v) capacitación en los nuevos procesos y herramientas.

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
2.5 Modelo de gestión de la acción fiscal implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	0	1	1		
2.6 Modelo de fiscalización de los contribuyentes implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	0	1	1		
2.7 Sistema de auto regularización del contribuyente implantado	Sistema	0	2019	0	0	0	0	1	1		
2.8 Sistema de control de créditos acumulados y de restitución de tributos implantado	Sistema	0	2019	0	0	0	0	1	1		
2.9 Modelo de gestión del contencioso fiscal implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	0	1	1		
2.10 Modelo de servicios al contribuyente implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	0	1	1		
2.11 Sistema de gestión tributaria implantado	Sistema	0	2019	0	0	0	0	1	1		
Componente 3: Administración financiera y gasto público											
3.1 Modelo de planificación presupuestaria orientado por resultados implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión de la SEFA/PR	Ver <a href="#">PME</a>
3.2 Sistema de gestión contable, presupuestaria, financiera y patrimonial implantado	Sistema	0	2019	0	0	0	0	1	1		

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
3.3 Sistema de gestión de haberes implantado	Sistema	0	2019	0	0	0	0	1	1		
3.4 Modelo de gestión de costos de los servicios públicos implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	0	1	1		
3.5 Sistema de gestión deuda pública implantado	Sistema	0	2019	0	0	0	0	1	1		



## ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

**PAÍS:** Brasil  
**PROYECTO N°:** BR-L1527  
**NOMBRE:** Proyecto de Modernización de la Gestión Fiscal del Estado de Paraná. PROFISCO II-PR  
**ORGANISMO EJECUTOR (OE):** Estado de Paraná, a través de la Secretaría de Hacienda (SEFA/PR)  
**EQUIPO FIDUCIARIO:** David Salazar y Fábila Bueno (VPC/FMP)

### I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 La evaluación institucional para la gestión fiduciaria del proyecto fue elaborada con base en: (i) contexto fiduciario actual del país; (ii) resultados de la evaluación de los principales riesgos fiduciarios; (iii) informe MD-GEFIS; (iv) análisis institucional (PACI); (v) experiencia previa en el PROFISCO I; y (vi) reuniones de trabajo con el equipo del proyecto y de la SEFA/PR.
- 1.2 Brasil dispone de sistemas fiduciarios nacionales robustos que permiten una buena gestión de los procesos administrativos, financieros, de control y de adquisiciones, cumpliendo con los principios de transparencia, economía y eficiencia. Los sistemas del ejecutor referidos a su capacidad de planeación y organización, ejecución y control tienen nivel mediano de desarrollo que representa un nivel de riesgo medio.
- 1.3 La SEFA/PR tiene la capacidad jurídica y experiencia para ejecutar las acciones del proyecto, ya que en los últimos años implementó proyectos junto con el Banco (PNAF y PROFISCO I) en los cuales utilizó su estructura propia, con una Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP). Se aprovechará la estructura ya implementada y consolidada, tomando las lecciones aprendidas que dejó la ejecución de la primera fase.

### II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR

- 2.1 La estructura de la SEFA/PR está compuesta por órganos de acuerdo con sus niveles de actuación: Dirección Superior y Decisión Colegiada; Asesoría y Apoyo Estratégico Especializado; Gerencia General; Gerencia Técnica; Actuación Sistemática; Ejecución Programática; y Sectoriales.
- 2.2 El proyecto beneficiará a la SEFA/PR como OE; a la Secretaría de Planeación y Coordinación General (SEPL/PR); y a la Fiscalía General del Estado (PGE/PR).
- 2.3 Las actividades del proyecto serán ejecutadas por la SEFA/PR, a través de su UCP, responsable por la coordinación institucional y técnica (Resolución n°216/2019 –SEFA/PR), vinculada a la Asesoría en Modernización Fiscal.
- 2.4 Los procesos de adquisiciones serán realizados por la misma Comisión Especial de Licitación (CEL) constituida para el PROFISCO I, que será designada particularmente para el programa, con capacidad suficiente para atender la demanda generada por éste. El OE utiliza el Sistema Licitaciones-e del Banco de Brasil, que es aceptable para la realización de compras mediante la modalidad de Pago Electrónico.
- 2.5 El control del ejecutor es interno y externo. El control interno depende de la

Contraloría General del Estado (CGE/PR), y el externo es ejercido por el Tribunal de Cuentas del Estado (TCE/PR), entidad que realiza auditorías a todos los entes del Estado y que está elegible para la realización de las auditorías externas de las operaciones financiadas con recursos del Banco.

### **III. EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL, RIESGO FIDUCIARIO Y ACCIONES DE MITIGACIÓN**

- 3.1 La evaluación de la capacidad institucional y su validación con los funcionarios de la SEFA/PR concluye que el organismo ejecutor dispone de una capacidad institucional suficiente y adecuada con oportunidades puntuales de mejora para la ejecución de operaciones con el Banco.
- 3.2 Se identificaron dos riesgos fiduciarios de nivel medio: (i) inconsistencias en los informes financieros debido a baja integración entre los Sistemas Integrados de Administración Financiera (SIAF) y de Sistemas de Gestión del Proyecto (SIGMA.PP); y (ii) que existan retrasos en los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios. Estos riesgos serán mitigados respectivamente con: (i) finalización de la integración de los sistemas SIAF y SIGMA.PP, acción prevista en el Componente 3; y (ii) fortalecimiento de las herramientas de planificación y monitoreo para el dimensionamiento de los procesos a lo largo del proyecto y capacitación del equipo técnico de la SEFA/PR en la elaboración de los términos de referencia.

### **IV. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ADQUISICIONES**

#### **A. Ejecución de las Adquisiciones**

- 4.1 **Adquisiciones de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría.** Los contratos estarán sujetos a Licitación Pública Internacional (LPI) y se ejecutarán utilizando los Documentos Estándar de Licitaciones (DEL) emitidos por el Banco. Las licitaciones sujetas a Licitación Pública Nacional (LPN) se ejecutarán usando Documentos de Licitación Nacional acordados con el Banco.
- 4.2 **Selección y contratación de consultores.** Los contratos se ejecutarán utilizando la Solicitud Estándar de Propuestas (SEP) emitida por el Banco. La selección y la contratación serán realizadas de acuerdo con las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-9).
- 4.3 **Uso de sistema nacional de adquisiciones.** El (sub) sistema nacional de adquisiciones aprobado por el Banco, Pago Electrónico, será utilizado para la adquisición de bienes de uso común hasta un monto de US\$5 millones. Cualquier sistema o subsistema que sea aprobado con posterioridad será aplicable a la operación. El Plan de Adquisiciones y sus actualizaciones indicarán qué contrataciones se ejecutarán a través de los sistemas nacionales aprobados.

#### **B. Contrataciones Directas**

- 4.4 **Servicios de Infraestructura y de apoyo técnico de data warehouse.** En virtud de lo indicado en el párrafo 3.6 (b) del documento GN-2349-9, se prevé la contratación directa de la empresa *Teradata Corporation*, para dar continuidad a los servicios que actualmente ya presta, además de complementar con la asesoría

técnica necesaria al funcionamiento de la infraestructura ya instalada. El valor total estimado de esta contratación es de US\$5,7 millones.

- 4.5 **Desarrollo de software de gestión de procesos, adaptación y asimilación.** Conforme a lo previsto en los párrafos 3.10, particularmente su literal (d), y 3.11 del documento GN-2350-9, se prevé la contratación de la empresa *GFT Technologies*, en vista de las ventajas de la continuidad de los servicios y de la experiencia única que demuestra esta empresa en su conocimiento de los procesos administrativo-fiscal. El valor total estimado de esta contratación es de US\$1,7 millones.
- 4.6 **Implementación del sistema integrado de gestión tributaria y modernización de soluciones de inteligencia de gestión.** Conforme a lo previsto en el párrafo 3.6 (b) y (c) del documento GN-2349-9, se prevé la contratación directa de la Compañía de Tecnología de la Información y Comunicación del Estado de Paraná (CELEPAR), por la necesidad de estandarización del software previamente desarrollado y por la singularidad técnica que tiene esta empresa para el desarrollo continuo del sistema integrado y en el soporte que será necesario. El valor total estimado de esta contratación es de US\$3 millones.
- 4.7 **Análisis, investigación y asesoría para compradores de tecnología de la información.** En virtud de lo indicado en los párrafos 3.10 y 3.11 del documento GN-2350-9, se prevé la contratación directa de *Gartner do Brasil Serviços de Pesquisas Ltda*, en vista de las ventajas de la continuidad en la prestación de sus servicios, además de que la referida firma posee experiencia y calificaciones excepcionales para la ejecución de la consultoría requerida. El valor estimado de este contrato es de US\$750.000.

**Cuadro 1. Montos Límites para Licitación Internacional y Lista Corta con Conformación Internacional**

Método	LPI Obras	LPI Bienes y Servicios diferentes a la consultoría	Lista Corta Internacional en servicios de consultoría
<b>Monto Límite</b>	US\$25 millones	US\$5 millones	US\$1 millón

**Cuadro 2. Adquisiciones Principales**

Objeto de la Contratación	Método de selección	Fecha estimada	Monto estimado (US\$ Mill)
<b>Bienes y Servicios Distintos de Consultoría</b>			
Producción del SIAFIC	PE	2020-II	4,9
Desarrollo del sistema de gestión tributaria	PE	2020-II	3,3
<b>Consultoría Firmas</b>			
Desarrollo del modelo de gestión del gasto público	SBCC	2020-III	2,6
Mapeamiento y diseño de procesos	SBCC	2020-III	0,9
Metodología de gerenciamiento de procesos con normalización	SBCC	2020-I	0,7

## C. Supervisión de Adquisiciones

- 4.8 El método de supervisión será ex post, salvo en aquellos casos en que se justifique una supervisión ex ante, y la contratación directa. Cuando las adquisiciones se ejecuten a través del sistema nacional, la supervisión también se llevará a cabo por medio del sistema del país.

- 4.9 El método de supervisión se debe determinar para cada proceso de selección. Las revisiones ex post serán cada doce meses de acuerdo con el plan de supervisión del proyecto.

**Cuadro 3. Límite para Revisión Ex Post**

Obras	Bienes	Servicios de Consultoría
LPN y CP	LPN	Menor a US\$1 millón

#### **D. Registros y Archivos**

- 4.10 La documentación del proceso estará a cargo de la UCP que mantendrá la documentación necesaria a efectos de supervisión y auditoría.

### **V. GESTIÓN FINANCIERA**

- 5.1 **Programación y presupuesto.** La SEFA/PR es la responsable de la planificación de las actividades del PROFISCO II y la UCP de la ejecución y control de las actividades según lo previsto en el PEP y en el POA. Las entidades de Estado utilizan los instrumentos de Planificación: PPA, LDO, que dispone sobre los direccionamientos presupuestales, y Ley Presupuestaria Anual (LOA). El presupuesto del proyecto formará parte de la LOA.
- 5.2 La UCP deberá garantizar que los recursos para el proyecto, Banco y aporte local sean debidamente presupuestados anualmente, y asegurados para la ejecución de acuerdo con la programación del proyecto. Los recursos presupuestales deben estar registrados en el año de ejecución en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) como una fuente externa. La LOA deberá contemplar los fondos necesarios para la ejecución, tanto para el crédito externo como para el aporte local.
- 5.3 **Contabilidad y sistemas de información.** En Paraná, las entidades públicas utilizan el SIAF, que integra la gestión financiera, presupuestaria y patrimonial del Estado. El sistema es auditable y cuenta con perfiles de acceso y directrices de seguridad. Además, cumple con los requisitos del Banco en lo relacionado a controles y será utilizado para la ejecución del PROFISCO II. De forma complementaria, los informes de desembolso y de auditoría externa del PROFISCO II destinados al Banco serán generados por el sistema de gestión de proyectos SIGMA.PP a partir de los datos del SIAF.
- 5.4 **Desembolsos y flujo de caja.** El proyecto utilizará el sistema de tesorería de la SEFA/PR. Los gastos estarán sujetos al proceso de ejecución presupuestaria y financiera, y estarán debidamente registrados en el SIAF.
- 5.5 Los recursos del Banco, al igual que en el PROFISCO I, serán administrados a través de una cuenta exclusiva que permita identificar los recursos del préstamo, y realizar las respectivas conciliaciones bancarias, incluyendo los ingresos y pagos.
- 5.6 Los desembolsos se efectuarán en dólares de los Estados Unidos de América, bajo la modalidad de anticipos de fondos. Los anticipos estarán basados en una proyección de recursos financieros de máximo 180 días. Para futuros anticipos será necesaria la prestación de cuentas de por lo menos el 80% del total los recursos anteriormente anticipados.
- 5.7 Los gastos considerados no elegibles por el Banco deberán reintegrarse con recursos del aporte local o con otros recursos a criterio del Banco, según la naturaleza de la no elegibilidad.

- 5.8 La tasa de cambio acordada con el OE para la rendición de cuentas de los gastos pagados con recursos de los anticipos de fondos del préstamo será la tasa de internalización. Para determinar la equivalencia de los gastos incurridos como aporte local o como reembolso de los gastos a cargo del préstamo, la tasa acordada con el OE será la tasa de cambio de compra fijada por el Banco Central de Brasil vigente a la fecha efectiva de presentación de la solicitud al Banco.
- 5.9 **Control interno y auditoría interna.** El Estado de Paraná cuenta con la CGE/PR, ente encargado del control interno estatal. Sus actividades son desarrolladas a través de las coordinaciones de control interno, escucha pública, transparencia y control social, asuntos internos e integridad y *compliance*. Las actividades del proyecto estarán bajo su control.
- 5.10 **Control externo e informes.** El control externo será ejercido por el TCE/PR o por una firma de auditores externos elegible al Banco.
- 5.11 La presentación de los Informes Financieros Auditados (IFA) anuales se realizará, de acuerdo con los términos de referencia acordados con el Banco dentro de un plazo de 120 días posteriores al cierre de cada año fiscal.
- 5.12 **Plan de supervisión financiera.** Este plan podrá ser modificado durante la ejecución conforme la evolución en los niveles de riesgo o por necesidades de control adicionales.

**Cuadro 4. Plan de Supervisión**

Naturaleza – Alcance	Frecuencia	Responsable	
		Banco	Ejecutor
Revisión ex post de desembolsos y adquisiciones	Anual	Equipo fiduciario	UCP - Auditor Externo o TCE/PR
Auditoría anual	Anual	Equipo fiduciario	UCP - Auditor Externo o TCE/PR
Revisión solicitudes de desembolsos	Periódica	Equipo fiduciario	
Visita de supervisión	Anual	Especialista fiduciario	

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-\_\_\_/19

Brasil. Préstamo \_\_\_/OC-BR al Estado de Paraná. Proyecto de Modernización de la Gestión Fiscal del Estado de Paraná — PROFISCO II - PR. Décima Operación Individual de Préstamo bajo la Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión (CCLIP) BR-X1039 – Programa de Modernización de la Gestión Fiscal en Brasil – PROFISCO II

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con el Estado de Paraná, como Prestatario, y con la República Federativa del Brasil, como Garante, para otorgarle al primero un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del Proyecto de Modernización de la Gestión Fiscal del Estado de Paraná — PROFISCO II – PR, que constituye la décima operación individual de préstamo bajo la Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión (CCLIP) BR-X1039 – Programa de Modernización de la Gestión Fiscal en Brasil – PROFISCO II, aprobada mediante Resolución DE-113/17 del 8 de diciembre de 2017. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$ 50.000.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019)

LEG/SGO/CSC/EZSHARE-620307903-38114  
BR-L1527