



Informe de Finalización de Proyecto

Project Completion Report – (PCR)

Nombre del Proyecto: FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN FISCAL DEL ESTADO DE SÃO PAULO (PROFFIS/SP)

País: BRASIL

Sector/Subsector: Reforma y Modernización Fiscal

Equipo de Proyecto Original: Dino Capriolo (RE1/SC1) Jefe; José Baião (INT/ITD); Valnora Leister (LEG/RE1); Jaime Mano (COF/CBR); Carlos Scartascini (RE1/SC1); y Margarita Fuentes (RE1/SC1)

Número del Préstamo: 1543-OC/BR

Fecha del CRG: 05 de agosto de 2003

Fecha de Aprobación Final: 05 de mayo de 2004

Equipo PCR: Fátima Cartaxo (FMM/CBR); Ana Lúcia Dezolt (FMM/CBR); Cristina Mac Dowell (FMM/CBR); Luiz Villela (ICF/FMM); Marcio Cracel (ICF/FMM); Luciana Pimentel y Eugenio Lira (consultores); Daniela do Nascimento (FMM/CBR); Susana Román e Irene Cartín (ICF/FMM).

Acrónimos y Abreviaciones (corresponden al nombre original en portugués, y en el caso de ITIL, en inglés)

AFR	Agente Fiscal de Rentas
APOFP	Analista en Planeamiento, Presupuesto y Finanzas Públicas
BEC	Bolsa Electrónica de Compras
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAF	Coordinación de Administración Financiera
CAT	Coordinación de la Administración Tributaria
CEDC	Coordinación de Entidades Descentralizadas y de Contrataciones Electrónicas
CGA	Coordinación General de Administración
CPF	Contribuyente persona física
CPM	Coordinador de Planificación Estratégica y Modernización Hacendaria
e-PAT	Proceso Administrativo Tributario Electrónico
FATS	Fondo de Actualización Tecnológica
FAZESP	Escuela Hacendaria del Estado de São Paulo
ICMS	Impuesto sobre la Circulación de Mercaderías y Prestación de Servicios
IPESP	Instituto de Previsión Social del Estado de São Paulo
IPVA	Impuesto sobre la Propiedad de Vehículos Automotores
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
JUCESP	Junta Comercial del Estado de São Paulo
NF-e	Factura Electrónica
NPF	Factura Paulista
PAF	Programa de Ajuste Fiscal
PBI	Producto Interno Bruto
PGE	Procuraduría General del Estado
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODESP	Compañía de Procesamiento de Datos del Estado de São Paulo
PROMOCAT	Administración Tributaria
PROMOCIAF	Administración Financiera
SDPE	Sistema de Gastos de Personal del Estado
SEFAZ/SP	Secretaría de Hacienda del Estado de São Paulo
SIAFEM	Sistema Integrado de Administración Financiera
SIAT	Sistema Integrado de Administración Tributaria
SIAFÍSICO	Sistema Integrado de Informaciones Físico-Financieras
SIEM	<i>Security Information Event Management</i>
SIGEC	Sistema de Gestión de Crédito
SIGEO	Sistema de Informaciones Gerenciales de la Ejecución Presupuestaria
SGE	Sistema de Gerenciamiento de la Estrategia
SPPREV	São Paulo Previsión Social
STN	Secretaría del Tesoro Nacional
TI	Tecnología de la Información
TIT	Tribunal de Impuestos y Tasas
UEP	Unidad de Ejecución del Proyecto

Índice

I.	Información Básica.....	1
II.	El proyecto	2
	A. Contexto del proyecto	2
	B. Descripción del proyecto	4
	Objetivo de desarrollo.....	4
	Componentes	4
	C. Revisión de la calidad del diseño.....	5
III.	Resultados	6
	A. Efectos Directos.....	6
	B. Externalidades.....	7
	C. Productos	7
	D. Costos del proyecto	11
IV.	Implementación del proyecto	12
	A. Análisis de factores críticos	12
	B. Desempeño del prestatario/ órgano ejecutor.....	13
	C. Desempeño del Banco	14
V.	Sostenibilidad	15
	A. Análisis de factores críticos	15
	B. Riesgos potenciales.....	16
	C. Capacidad institucional.....	16
VI.	Monitoreo y evaluación.....	17
	A. Información de resultados.....	17
	B. Monitoreo futuro y evaluación ex-post.....	17
VII.	Lecciones aprendidas	17

ANEXOS Y ENLACES ELECTRÓNICOS

ANEXOS	
Anexo 1a: Cuadro de Costos - Costos del Proyecto por Fuente	
Anexo 1b: Cuadro de Costos - Demostrativo de Desembolsos	
Anexo 2: Acta del Seminario de Clausura	
Anexo 3: Evaluación del Mutuario	
ENLACES ELECTRÓNICOS ADICIONALES	
1. Demostrativo de Desembolsos por Componente	IDBDOCS35257088
2. Presentación Gráfica de los Resultados del Proyecto	IDBDOCS35257093
3. Cuadro de Indicadores y Medios de Verificación	IDBDOCS35257096
4. Síntesis de las Entrevistas - Lecciones Aprendidas	IDBDOCS35257100
5. Informe PAF – 2001/2003	IDBDOCS35257104
6. Informe PAF – 2004/2006	IDBDOCS35257107
7. Informe PAF – 2007/2009	IDBDOCS35257114
8. Informe PAF – 2008/2010	IDBDOCS35257084

I. Información Básica**DATOS BÁSICOS (VALORES EN U\$S)****n° PROYECTO:** BR-0372**TITULO:** FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN FISCAL DEL ESTADO DE SÃO PAULO (PROFFIS/SP)**Prestatario:** Estado de São Paulo
Órgano ejecutor: Secretaría de Estado de los Negocios de Hacienda del Estado de São Paulo**Fecha de la aprobación por el Directorio:** 05 de mayo de 2004
Fecha de la efectividad del Contrato de Préstamo: 10 de agosto de 2004**Fecha de la elegibilidad del primer desembolso:** 08 de junio de 2005**Tipo de préstamo:** Inversión
Sector: Reforma y Modernización Fiscal**Meses en ejecución:**
Desde la aprobación: 71 meses
Desde la efectividad del contrato: 68 meses**Instrumento de préstamo:** 1543/OC-BR**Períodos de desembolso**
Fecha original del último desembolso: 10 de agosto de 2007
Fecha actual del último desembolso: 31 de marzo de 2010
Extensión acumulada (meses): 31 meses**Valor del préstamo:**
Valor original: US\$20 millones
Valor actual: US\$20 millones
Pari-Passu: 50% - 50%
Hubo reorientación de recursos para este proyecto? [X] N/A
Valor US\$: [X] N/A**Inversión Combate a la Pobreza (PTI):** No
Equidad Social (SEQ): No
Clasificación Ambiental: C**Desembolsos**
Valor actual: 99,97%**Coste total del proyecto (estimación original):** US\$40 millones**En estado de “alerta”**
Está el proyecto “en alerta” en el PAIS: No**Resumen de la Clasificación del Desempeño**

OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (I)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SU	<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (I)

II. El Proyecto

A. Contexto del Proyecto

2.1 **Macroeconómico.** El éxito de la política antiinflacionaria, influenciada por la disminución del dólar, a partir de octubre del 2002, así como por la política presupuestaria rigurosa, aumentó la previsibilidad de la economía brasileña y favoreció la aplicación de estrategias financieras y de planeamiento, mejorando el nivel de competencia de los agentes económicos.

2.2 Así, a partir del 2003 el desempeño de la economía brasileña fue caracterizado por buenos resultados presentados en las cuentas externas, por el mantenimiento de las tasas de inflación próximas a las metas establecidas y por la expansión de la demanda interna de la economía.

2.3 Este círculo virtuoso de la economía fue interrumpido en el año 2008, año caracterizado por dos períodos claramente delimitados. Antes de septiembre, la economía brasileña registró un crecimiento vigoroso, por encima de su promedio histórico reciente. Pero a partir de octubre, debido a la crisis económica internacional, la economía brasileña entró en un franco proceso de desaceleración.

2.4 En el Estado de São Paulo los primeros efectos de la crisis aparecieron al comienzo de 2009, cuando los ingresos tributarios registraron una disminución real del 1,1% con relación al mismo período de 2008.

2.5 Para enfrentar los efectos de la crisis internacional y suavizar la desaceleración del crecimiento económico, el Gobierno del Estado de São Paulo adoptó, al comienzo de 2009, algunas medidas anticíclicas, cabiendo subrayar: (a) prórroga para el pago del Impuesto sobre la Circulación de Mercaderías y Prestación de Servicios (ICMS) recaudado por medio de Sustitución Tributaria; (b) fraccionamiento en cuotas del ICMS debido del mes de diciembre de 2008, para los meses de enero y febrero de 2009; (c) reducción de la carga tributaria sobre las microempresas (facturación de menos de R\$240 mil/año); (d) prórroga de la reducción del 18% al 12% de la alícuota de ICMS que incide sobre productos industriales (cuero, vino, perfume, cosméticos, higiene personal, instrumentos musicales, juguetes y productos alimenticios).

2.6 **Fiscal.** En la conducción de la política fiscal, el compromiso del gobierno federal de promover una gestión equilibrada de los gastos públicos, para asegurar la estabilidad de precios y el crecimiento económico sostenible, provocó una tendencia creciente del resultado primario. Esa atmósfera contaminó a los gobiernos subnacionales, de manera tal que la mayoría de los estados pasaron a presentar resultados satisfactorios en la conducción de su política fiscal.

2.7 En el caso específico del Estado de São Paulo, después de un gran esfuerzo de ajuste realizado en los años 1996 y 1997, quedó claro que el Estado buscaba solidez fiscal y que había prudencia en la gestión de las finanzas públicas. Por lo tanto, en 2003, fue posible constatar que, desde 1998, el Estado venía presentando un aumento continuo de su superávit fiscal y venía cumpliendo las metas que caracterizan a una gestión fiscal responsable.

2.8 El Informe del Programa de Reestructuración y de Ajuste Fiscal (PAF), para el período de 2008 a 2010, emitido por la Secretaría del Tesoro Nacional (STN) informa que el Gobierno del Estado de São Paulo ha conseguido mantener el equilibrio fiscal al registrar sucesivos y crecientes superávits primarios y que la consistencia del proceso de ajuste fiscal puede ser constatada también por la firme reducción, año tras año, de las necesidades de financiamiento y por el mejoramiento de los indicadores de solvencia financiera.

2.9 Por todo lo anteriormente expuesto, es posible afirmar que el mejoramiento del desempeño fiscal de la administración pública de São Paulo en los últimos años, es el resultado de un conjunto de medidas iniciadas hacia fines de los años noventa, entre las cuales se destacan: (i) el control de la tasa de crecimiento del gasto corriente, el cual, en el período 1999-2008, aumentó por debajo de la tasa de crecimiento de los ingresos corrientes; (ii) el aumento sostenible de los ingresos tributarios, resultado de acciones dirigidas al fortalecimiento de los procesos de fiscalización y reducción de la evasión; y (iii) paquetes de estímulo a la competitividad económica.

2.10 **Institucional.** Las competencias institucionales de la Secretaría de Hacienda del Estado de São Paulo (SEFAZ/SP) son ejercidas por medio de las siguientes unidades centrales: (i) coordinación de Planificación Estratégica y Modernización Hacendaria (CPM), con las funciones de gestión del plan estratégico, de los programas de modernización y de las actividades de tecnología de información y capacitación; (ii) coordinación de la Administración Tributaria (CAT), con las funciones de planificación y control de la acción fiscal, control del tránsito de mercaderías, fiscalización de establecimientos, tributación, atención al contribuyente y contencioso administrativo fiscal; (iii) coordinación de la Administración Financiera (CAF), con las funciones de gestión de contratos y convenios, y tesorería y control del gasto público; (iv) coordinación de Entidades Descentralizadas y de Contrataciones Electrónicas (CEDC), con las funciones de prestación de apoyo técnico a las entidades descentralizadas, seguimiento de los procesos de disolución, fusión, escisión, incorporación, transformación y privatización de las organizaciones de la administración indirecta y gestión del Sistema Bolsa Electrónica de Compras (BEC); y (v) Coordinación General de Administración (CGA), donde se desarrollan todas las actividades administrativas y financieras de la Secretaría.

2.11 La SEFAZ/SP tiene algunas características que la diferencian de las demás secretarías de hacienda de los estados brasileños, ya que concentra actividades tales como: gestión de las compras públicas, gestión de la previsión social, control de organizaciones de administración indirecta (empresas y fundaciones públicas), Junta Comercial y Agencia de Desarrollo del Estado de São Paulo.

2.12 La estructura organizativa descentralizada del área fiscal está integrada por: 18 comisarías regionales; 65 puestos fiscales; 13 divisiones seccionales de gastos (interior); 13 servicios de atención al contribuyente; y 3 representaciones fiscales regionales.

2.13 El cuadro del personal de la SEFAZ/SP está formado por 7.619 funcionarios de carrera, contratados de acuerdo con las normas constitucionales y legales exigidas para funcionarios públicos estatales. Existen dos carreras específicas de la administración fiscal: Agente Fiscal de Rentas (AFR), que incluye a 4.750 funcionarios de nivel superior; y Técnico de Apoyo a la Administración Tributaria, con 2.369 profesionales de nivel medio. *La SEFAZ amplió su fuerza de trabajo en 2010 con el nombramiento de 575 nuevos AFR, de los cuales 119 tienen formación en informática, con miras a la reducción de la dependencia técnica en relación a la Compañía de Procesamiento de Datos del Estado de São Paulo (PRODESP); y 456 tienen formación diversificada, para atención del área tributaria. También fueron nombrados para la SEFAZ por concurso de oposición, 179 funcionarios de la carrera de Analista en Planeamiento, Presupuesto y Finanzas Públicas (APOFP), para atención a las áreas de finanzas, auditoría interna, planificación, recursos humanos, compras y administración general.*

2.14 **Modernización de la gestión fiscal.** La SEFAZ/SP integró el Programa Nacional de Apoyo Fiscal a los Estados Brasileños (PNAFE - 980/OC-BR), habiendo ejecutado sus proyectos específicos para la modernización de la Administración Tributaria (PROMOCAT) y de la Administración Financiera (PROMOCIAF) entre 1995 y 2002, con buenos resultados, particularmente en la actualización tecnológica y renovación de la estructura operacional, provocando transformaciones estructurales profundas, modificaciones en los procesos de trabajo y en el modelo de gestión, además de transformaciones visibles en su interacción con el público y con las demás Secretarías de Hacienda de Estado.

2.15 La consecución de las metas previstas en el Programa Nacional de Apoyo a la Modernización de la Administración Fiscal para los Estados Brasileños (PNAFE), conjuntamente con los impactos positivos de los productos colocados a disposición, fueron la base para la definición de metas que proporcionarían un nuevo impulso en el proceso de modernización. La Ley Estatal n° 11.379, del 24 de abril de 2003, autorizó al poder ejecutivo a contraer nuevo financiamiento ante el Banco, destinado a la ejecución del PROFFIS, que tal como lo demuestra este informe, contribuyó a mejorar la eficiencia de la gestión fiscal por medio de la modernización de la Secretaría de Hacienda (SEFAZ/SP).

2.16 Aquí es importante subrayar que, desde la etapa de diseño en 2003 hasta la finalización de su ejecución en 2010, el PROFFIS pasó por diferentes transformaciones en la gestión estratégica, cuando fueron considerados los comandos en el Gobierno del Estado, en la Secretaría de Hacienda y en la Coordinación del Proyecto: 2003 a 2006, 2006 a 2007, y finalmente, 2007 a 2010. Esas alternancias de

comando, asociadas a los cambios del contexto económico-fiscal, se reflejaron directamente en las prioridades del área fiscal en el ámbito estatal y, por lo tanto, en las acciones desarrolladas por el PROFFIS.

2.17 Por otro lado, en el ámbito nacional, la publicación en diciembre de 2003 de la Enmienda Constitucional nº42, determinó una mayor integración entre los fiscos: “*Las administraciones tributarias de la Unión, de los Estados, del Distrito Federal y de los Municipios, actividades esenciales para el funcionamiento del Estado, ejercidas por funcionarios de carreras específicas, tendrán recursos prioritarios para la realización de sus actividades y actuarán de forma integrada, incluso con uso compartido de registros e informaciones fiscales, en forma de ley o convenio*”; no solamente influyó las acciones del PROFFIS, sino que dio origen a una nueva demanda del conjunto de los estados brasileños ante el Banco, consubstanciada en el Programa de Apoyo a la Gestión e Integración de los Fiscos en Brasil (PROFISCO – BRX1005), aprobado por el Directorio del Banco el 05 de noviembre de 2008.

2.18 En ese contexto y dando continuidad a su proceso de modernización, el Estado de São Paulo pasó a integrar el PROFISCO el 22 de abril de 2010, es cuando se produjo la negociación de un nuevo Contrato de Préstamo (PROFISCO/SP – BR L1268), por un valor de US\$120 millones, al que se le añaden como contrapartida local US\$34,9 millones, cuya firma tuvo lugar en el primer semestre de 2010. El análisis del Directorio Ejecutivo del Banco fue efectuado el día 10 de junio de 2010.

B. Descripción del Proyecto

(i) Objetivo de Desarrollo

2.19 El objetivo del proyecto, de acuerdo con lo establecido en el Anexo A del Contrato de Préstamo, es contribuir al proceso de reforma y modernización fiscal del Estado de São Paulo. Específicamente, buscará mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos públicos, mediante la modernización y el fortalecimiento institucional de la SEFAZ y de las organizaciones vinculadas a la administración tributaria, financiera y presupuestaria del Estado.

(ii) Componentes

2.20 Para lograr el objetivo anteriormente descrito el proyecto se focalizó en el desarrollo de actividades agrupadas en los siguientes componentes:

1. Fortalecimiento de la administración tributaria: Este componente tiene el objetivo de mejorar la eficiencia de la recaudación fiscal, por medio de la adecuación de los recursos humanos, tecnológicos y materiales de la Coordinación de la Administración Tributaria (CAT) al nuevo modelo de administración, que contempla una mejor atención al contribuyente (estímulo al cumplimiento voluntario), estructuración de equipos de fiscalización (combate la evasión) y mayor integración con la Procuraduría-General del Estado - PGE (recuperación de la deuda tributaria).

2. Fortalecimiento de la gestión presupuestal y financiera: Este componente tiene el objetivo de optimizar la eficiencia, transparencia y la calidad del uso de los recursos financieros del Estado, por medio de una mayor eficiencia, competencia y transparencia en las compras del Estado y fortalecimiento de la gestión presupuestaria y financiera.

3. Gestión de los recursos humanos: Este componente tiene el objetivo de obtener y mantener un cuadro de funcionarios calificados para el desempeño de sus nuevas funciones derivadas del nuevo paradigma de gestión por resultados de la SEFAZ, por medio del diseño e implementación de un nuevo modelo de planificación estratégica, de la implantación de un nuevo sistema de evaluación y remuneración de la productividad del área fiscal y del diseño e implantación de una nueva política y plan de capacitación permanente.

4. Gestión de tecnologías de información: Este componente tiene el objetivo de perfeccionar la gestión integral de los recursos de tecnología de información y reducir sus respectivos costos, por medio

de la estandarización de los procesos de desarrollo de soluciones tecnológicas, del fortalecimiento de los mecanismos de seguridad de la información y de la reducción de los costos de operación, administración y mantenimiento de la red y de los sistemas de información.

C. Revisión de la Calidad del Diseño

Revisión de la Calidad del Diseño (“Quality -At- Entry)- N/A			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

III. Resultados

A. Efectos Directos

ALCANCE DEL OBJETIVO DE DESARROLLO (OD)		
Objetivo de Desarrollo (Propósito)	Indicadores Claves de Efectos Directos	
	Efectos Directos Planificados	Efectos Directos Obtenidos
<p>Específicamente, procurará mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos públicos, mediante la modernización y el fortalecimiento institucional de la SEFAZ y organizaciones vinculadas a la administración tributaria, financiera y presupuestaria del Estado.</p> <p>Clasificación: Probable (P)</p>	<p>1. Equilibrio y/o superávit fiscal mantenido durante los tres años de ejecución del programa. Línea de Base: 2003 = R\$3,6 mil millones. Meta: 2004 a 2006 = Superávit.</p>	<p>1. Meta lograda. El superávit fiscal fue mantenido durante todo el período de ejecución del programa. Superávit (R\$). 2006 = 5,2 mil millones. 2007 = 5,9 mil millones. 2008 = 5,5 mil millones. 2009 = 2,62 mil millones.</p>
	<p>2. Aumento acumulado de la recaudación tributaria del ICMS sobre la recaudación ajustada por la evolución del PIB tributario paulista de US\$700 millones¹ al final del programa². Línea de Base: 2003 = 0 Meta: 2006 = US\$700 millones.</p>	<p>2. Meta lograda en 2008. Aumento de la recaudación en el período (US\$). 2006 = 187,9 millones. 2007 = 429,2 millones. 2008 = 2.534,2 millones. 2009 = 3.643,9 millones.</p>
	<p>3. Que la economía acumulada generada por la BEC al final del programa llegue a US\$53 millones, en un volumen de compras de bienes anuales estimado en US\$300 millones. Línea de Base: n/a Meta: 2006 = US\$53 millones.</p>	<p>3. Meta lograda en 2008. Economía acumulada de la BEC, en un volumen de compras de bienes de US\$409 millones, en el período (US\$). 2006 = 1,7 millones. 2007 = 19,9,7 millones. 2008 = 104,9 millones. 2009 = 253,5 millones.</p>
	<p>4. Economía de US\$10 millones/año por la expansión del ambiente electrónico de compras, para la compra de servicios en el tercer año del programa, con un volumen total de gasto anual previsto en servicios en el ambiente BEC/SP de US\$100 millones³. Línea de Base: n/a. Meta: 2006 = US\$10 millones.</p>	<p>4. Meta lograda en 2007. Economía acumulada de la BEC, en un volumen de compras de servicios de US\$54,6 millones, en el período (US\$). 2006 = 0,3 millones. 2007 = 10,5 millones. 2008 = 149,9 millones. 2009 = 332,3 millones.</p>
Reformulación: N/A		
Resumen del Objetivo de Desarrollo Clasificación (OD)		
<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP) <input checked="" type="checkbox"/> Probable (P) <input type="checkbox"/> Poco Probable (LP) <input type="checkbox"/> Improbable (I)		
<p>Justifique brevemente la clasificación de OD con base al grado de cumplimiento de las metas planeadas y explique las diferencias entre los efectos directos planificados y los logrados, así como otros factores relevantes. Incluir referencias a las evidencias que respalden los resultados mencionados.</p> <p>Los indicadores analizados durante la ejecución del PROFFIS y en su finalización, demuestran que la gran mayoría de las metas planificadas, tanto de resultados como de productos, fueron logradas. Apenas el Componente 2 presentó resultados finales por debajo de la expectativa inicial. Sin embargo, produjo resultados intermedios que apoyaron alternativas de solución para los problemas identificados.</p> <p>Las encuestas de evaluación realizadas con los cuatro principales segmentos que interactúan con la SEFAZ/SP (contribuyentes, formadores de opinión, unidades gestoras y proveedores), demuestran que existe una percepción favorable en relación a la ampliación de la oferta y mejoramiento de la calidad de los servicios prestados por la institución, aunque apenas notablemente creciente a lo largo del período investigado (2006, 2008 y 2009).⁴</p>		

Estrategia de país: A partir de los resultados anteriormente discutidos, describir brevemente cómo contribuyó el proyecto a la estrategia de país.

El proyecto avanzó en la línea de acción de la estrategia del Banco relacionada con la promoción y la profundización de la reforma y de la modernización del Estado, tanto en el ámbito federal como en el ámbito estatal y municipal, por medio de la modernización y en el fortalecimiento de la gestión fiscal del Estado de São Paulo, contribuyendo al equilibrio de las finanzas públicas, y siendo consistente con la estrategia aprobada por el Directorio para el desarrollo de gobiernos subnacionales.

¹ Tasa de conversión en 2003: US\$1 = R\$2,86.

² Este indicador de “*Esfuerzo fiscal*”, regularmente calculado por la CAT, substituyó a partir de 2006 al indicador original relativo a “Aumento de la eficiencia de la recaudación del ICMS en un 2% al año, tomando como base la recaudación del año de 2002”.

³ Este indicador fue insertado en 2006 para subrayar los resultados relativos a “compra de servicios”.

⁴ Los resultados de la búsqueda de satisfacción están detallados y gráficamente presentados en el link electrónico 2 (*Presentación Gráfica de los Resultados*).

B. Externalidades

3.1 **Externalidades positivas.** Pueden ser resaltadas: (i) credibilidad en el sistema de pago del gobierno por la utilización de la BEC -el negocio no es el sistema, es la gestión responsable en la utilización de los recursos públicos-; (ii) demanda de los municipios de pequeño porte y de otros entes para la utilización de subasta mediante autorización gubernamental; (iii) mantenimiento de la imagen de liderazgo, modernidad y transparencia de la SEFAZ/SP ante la sociedad y demás estados de la federación, favoreciendo la contratación de nuevos financiamientos; (iv) cooperación con otros estados - *Proyecto de Factura Paulista* (comercio minorista) divulgación y disposición de los requisitos y, actualmente, integración con la Factura Electrónica, por medio de la utilización de las mismas bases de datos; y *Proyecto de Inteligencia Fiscal*, con entrenamiento de técnicos y, actualmente, con intercambio de informaciones (modelo informal); (v) reestructuración de áreas internas para dar sostenibilidad a proyectos implementados; y, (vi) ampliación de la integración y aproximación de las áreas internas de la SEFAZ (Ej.: CPM y CGA).

3.2 **Externalidades negativas.** Pueden ser resaltados: (i) el desinterés en acciones de perfeccionamiento del sistema tributario y el conflicto de intereses entre los entes federados, dificultaron el desarrollo de estudios tributarios; y, (ii) la crisis financiera internacional que contribuyó a que el Estado de São Paulo no superase algunos resultados estratégicos en el área fiscal.

C. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACIÓN (PI)		
Componentes (“Outputs”)	Indicadores Claves de Producto	
	Productos Planificados	Productos Obtenidos
COMPONENTE 1: FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Costo total del Componente: US\$15.926 Contrapartida: US\$8.777 BID: US\$7.149 Desembolso BID: 100% Clasificación: Satisfactorio (S)	1. 100% de las acciones de fiscalización estructuradas por equipos sectoriales y multidisciplinarios (combate a la evasión) en el final del programa. Línea de Base: n/a. Metas: 2004 = 40%; 2005 = 70%; 2006 = 100%	1. Meta parcialmente lograda. En 2003 fueron creadas las divisiones sectoriales de recaudación y el 85% de la recaudación fue sectorizado hasta abril de 2010. Parte de las acciones de fiscalización (15%) no será sectorizada en función del volumen no significativo y de la diversidad de actividades involucradas.
	2. Sistema de Administración Tributaria (SIAT) integrado con la Procuraduría General del Estado (PGE) para apoyo, seguimiento y recuperación de la deuda activa tributaria al final del segundo año. Línea de Base: n/a. Meta: 2005 = Seguimiento de la deuda activa integrado en el SIAT.	2. Meta parcialmente lograda, con desarrollo e implantación de dos nuevos sistemas en la PGE para seguimiento y control de la deuda activa, pero no integrados al SIAT: (a) Sistema de Seguimiento de Procesos Judiciales; y (b) Sistema de Deuda Activa. Estos sistemas no fueron integrados al SIAT.
	3. Nivel de satisfacción del contribuyente con los servicios prestados por la CAT no inferior al 90% al final del Programa. Línea de Base: 2003 = 73% Meta: 2006 = 90%	3. Meta lograda en 2006. Considerando las encuestas que miden el nivel de satisfacción de los contribuyentes con los servicios prestados a través de las Centrales de Atención Rápida, de los Puestos Fiscales y de la Central de Relación Multimedios (<i>Call-Center</i>) los resultados del período fueron: 2006 = 96%; 2007 = 97%; 2008 = 93%; 2009 = 95%
	4. Sistema de gestión estratégica desarrollado e implantado antes del final de 2005, incluyendo la planificación descentralizada, los indicadores de resultado y la metodología para evaluar el impacto de los cambios en el área normativa. Línea de Base: n/a. Meta: 2005 = Sistema implantado.	4. Meta lograda en 2007, con el desarrollo del mapa estratégico de la SEFAZ, con la descripción detallada de la CAT y sus directorios. En 2009 fue implantado el Sistema de Gerenciamiento de la Estrategia (SGE) de la SEFAZ, que permite el seguimiento de los resultados por el Secretario de Hacienda en reuniones semanales con los coordinadores de la SEFAZ.
	5. Recaudación del ICMS, por encima del volumen presupuestado, del 1,25 % de acuerdo con la Ley Presupuestaria Anual (LOA) ⁵ . Línea de Base: 2003 = -0,10% Meta: 2004 a 2006 = 1,25%	5. Meta lograda, excepto en el año 2006. Resultados calculados en el período: 2004 = 6,77%; 2005 = 3,14%; 2006 = 1,18%; 2007 = 5,96%; 2008 = 14,14%; 2009 = 1,45%

⁵ Este indicador fue incorporado en 2006 para destacar los resultados del ICMS *versus* las estimaciones presupuestarias.

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACIÓN (PI)		
Componentes (“Outputs”)	Indicadores Claves de Producto	
	Productos Planificados	Productos Obtenidos
<p>Explique brevemente las diferencias entre los productos que fueron planificados y los actuales. Este componente fue integrado por 30 productos, de los cuales 19 (63%) fueron integralmente concluidos y 11 (37%) fueron parcialmente concluidos o sustituidos, en función de actualizaciones técnicas y/o cambios de estrategia, sin que haya sido alterado su objetivo.</p> <p>Pueden ser destacados como productos de mayor éxito en este componente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factura Electrónica (NF-e). Desarrollo de un patrón único nacional establecido en la legislación nacional (Ajuste SINIEF 07/2005) y de uso obligatorio en más de 80 sectores económicos (Protocolo ICMS 10/2007) con más de 50 mil empresas emisoras apenas en el Estado de São Paulo y más de 300 millones de NF-e autorizadas en el período de septiembre/2006 a abril/2010. <i>Este producto será objeto de una acción específica en el PROFISCO/SP con ampliación para diversos sectores e integración con el proyecto de la NFP.</i> • Inteligencia Fiscal en la Administración Tributaria. Creación del Centro de Inteligencia Fiscal, con la creación de equipos en todo el Estado; la capacitación de agentes de inteligencia en el exterior (FletC - EE.UU.) y la adquisición de equipos y <i>softwares</i> de informática forense. <p>Por otro lado, la estrategia definida para el producto de Gestión del Crédito Tributario, basada en el desarrollo de nuevos sistemas bajo la coordinación de la PGE para posterior integración al sistema de la SEFAZ/SP, demostró ser ineficaz. <i>Este producto será objeto de acción específica en el PROFISCO/SP, con una visión más integrada del crédito tributario, por medio del proyecto de Proceso Administrativo Tributario Electrónico (e-PAT).</i></p> <p>Reestructuración. Indicar si este componente fue reestructurado, fecha de la aprobación (Gerente). Describir brevemente las consecuencias de dichos cambios. [X] N/A</p>		
<p>COMPONENTE 2: FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y FINANCIERA</p> <p>Costo total del Componente: US\$7.903</p> <p>Contrapartida: US\$5.867</p> <p>BID: US\$2.036</p> <p>Desembolso BID: 100%</p> <p>Clasificación: Insatisfactorio (I)</p>	1. Expansión de la cobertura de la Bolsa Electrónica de Compras (BEC) en las adquisiciones de bienes antes del final del programa. Línea de Base: 2003 = 10% para bienes y 0 para servicios ⁶ . Meta: 2006 = 32% para bienes y 10% para servicios.	1. Meta superada en 2008, cuando la cobertura de la BEC llegó al 76% de las adquisiciones de bienes y servicios comunes (incorporado en la BEC en 2007). En 2009 el resultado fue del 90%.
	2. Ejecución de la programación de desembolsos anivel de todos los gestores financieros del Estado (35 en total) descentralizada al final del primer año del programa. Línea de Base: 2003 = 1min (Tiempo medio de ejecución de la programación financiera) Meta: 2006 = 2 seg (Tiempo medio de ejecución de la programación financiera con procesamiento automatizado del 100% de las transacciones financieras).	2. Meta parcialmente lograda en 2007, cuando fue puesta a disposición la funcionalidad de ejecución descentralizada de la programación financiera para todos los gestores financieros de la Administración Indirecta, que pasaron a ejecutar, de forma automatizada, el 100% de las transacciones financieras. La ejecución de la programación de desembolso desde 2007 ocurre en tiempo real.
	3. Sistema de acceso a información sobre la gestión presupuestaria del Estado con un retraso no mayor de 3 meses, disponible para el ciudadano vía internet a partir del segundo año del programa.	3. Meta no lograda. Producto cancelado y sustituido.
	4. Sistema de indicadores para la evaluación y monitoreo de los programas contemplados en el presupuesto estatal, diseñado al final del primer año e implementado al final del segundo año.	4. Meta no lograda. Producto cancelado y sustituido.

⁶ Esta línea de base fue ajustada en 2006.

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACIÓN (PI)		
Componentes (“Outputs”)	Indicadores Claves de Producto	
	Productos Planificados	Productos Obtenidos
<p>Explique brevemente diferencias entre los productos planificados y los actuales. Este componente fue compuesto por 17 productos, de los cuales 12 (71%) fueron concluidos y 5 (29%) fueron parcialmente concluidos o sustituidos, en función de la redefinición de prioridades estratégicas del gobierno estatal. Pueden ser destacados como productos de mayor éxito en este componente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansión de la cobertura de la Bolsa Electrónica de Compras (BEC). Los resultados esperados de este producto fueron superados con la implantación de la subasta electrónica, incluso para servicios y con la obligatoriedad de uso de esta modalidad en la administración directa, autárquica y fundacionalmente y en empresas de economía mixta (dependientes y no dependientes) por el Decreto Estatal 51.469 del 02/01/2007. <i>Este producto será objeto de acción específica en el PROFISCO/SP</i> • Registro único de proveedores del Estado. Creación y obligatoriedad de uso en la administración directa, autárquica y fundacionalmente y en empresas de economía mixta (dependientes y no dependientes) por el Decreto 52.205 del 27/09/2007. • São Paulo Previsión Social (SPPREV). Creación e implantación de la unidad gestora con unificación de la gestión de la Previsión Social en el Estado por medio de la SPPREV (Ley Complementaria n° 1.010/ 2007 y Decreto n° 52.046/ 2007) que asumió las atribuciones antes pertenecientes al IPESP. • Perfeccionamiento de los sistemas financieros del Estado. Resultado obtenido en diciembre de 2006, con la adopción del patrón <i>web</i> para el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAFEM), el Sistema Integrado de Informaciones Físico-Financieras (SIAFÍSICO) y el Sistema de Informaciones Gerenciales de la Ejecución Presupuestaria (SIGEO). <p>Por otro lado, cuatro productos de este componente no lograron los resultados esperados, por las razones presentadas a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descentralización de la ejecución de la programación financiera: el resultado final también depende de la publicación del acto normativo para la administración directa. • Evaluación de la gestión presupuestaria. Los sistemas no fueron desarrollados por de la cancelación del proyecto, derivada del incumplimiento por parte de la Secretaría de Estado de Planeamiento y Economía (SEP), del plazo de entrega del respectivo plan de trabajo. • Desarrollo de un modelo conceptual de un sistema informatizado de costos públicos. El modelo conceptual del sistema de costos no fue concluido habiendo sido presentado un informe final del producto conteniendo: (a) metodología para cálculo de costos en servicios públicos; (b) diagnóstico de los sistemas informatizados del Estado (SIAFEM), SIAFÍSICO, planilla de pagos; (c) identificación del coste del proceso de recaudación del ICMS. <i>Este producto será objeto de acción específica en el PROFISCO/SP.</i> • Modernización del Sistema de Gastos de Personal del Estado (SDPE). En 2009 el proyecto fue cancelado por problemas de ejecución de la empresa contratada (PRODESP). <i>La SEFAZ está adquiriendo un sistema en el mercado, ya probado en otros estados, y el PROFISCO/SP apoyará el perfeccionamiento de ese producto.</i> 		
<p>Reestructuración. Indicar si este Componente fue reestructurado, fecha de la aprobación (Gerente). Describir brevemente las consecuencias de dichos cambios: [X] N/A</p>		
<p>COMPONENTE 3: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Costo total del Componente: US\$3.471</p> <p>Contrapartida: US\$1.842</p> <p>BID: US\$1.629</p> <p>Desembolso BID: 100%</p> <p>Clasificación: Satisfactorio (S)</p>	1. Nueva política y gestión de recursos humanos diseñada durante el primer año e implementada en el segundo año del programa.	1. Meta parcialmente lograda en 2010, con desarrollo de una propuesta de nueva política de recursos humanos que contempla la estructuración de planes de cargos y carreras, de remuneración, de evaluación de desempeño, de asignación de cargos y redimensionamiento, de ingreso y movimiento y de capacitación intensiva de los niveles altos y medianos de gerencia.
	2. 100% de los procesos selectivos realizados de acuerdo con la nueva política al final del segundo año.	2. Meta parcialmente lograda en 2010 con la publicación de la Resolución del Secretario de Hacienda (SF) 34/2010 que instituye el proceso de reclutamiento y selección de personal para los cargos en comisión de la SEFAZ.
	3. 100% de los funcionarios evaluados de acuerdo con la nueva política al final del tercer año.	3. Meta no lograda. Sin embargo, la evaluación por resultados, con derecho a Participación en los Resultados (PR) para AFR y la Bonificación por Resultados (BR) para los demás funcionarios de la SEFAZ y de sus autarquías ya está prevista en la norma legal.
	4. 100% de los funcionarios ascendidos de acuerdo con los nuevos criterios de mérito y desempeño al final del tercer año.	4. Meta no lograda debido a la no implementación de la nueva política. Para la carrera de AFR, la Ley Complementaria Estatal n° 1.059/2008, establece que los criterios para ascenso funcional serán reglamentados por decreto, actualmente en elaboración.

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACIÓN (PI)

Componentes (“Outputs”)	Indicadores Claves de Producto	
	Productos Planificados	Productos Obtenidos
	5. Plan de Carrera y Cargos definido al final del primer año (para todas las áreas de la SEFAZ) e implementado al final del segundo año.	5. Meta parcialmente lograda con la publicación de la Ley Complementaria Estatal n° 1.059/2008 que dispone sobre el régimen de trabajo y remuneración de los ocupantes de cargo de AFR.
	6. El 100% de las necesidades de capacitación correspondientes a los nuevos perfiles identificados al final del primer año.	6. Producto reformulado por la implantación de la Gestión por Competencias.
	7. Un mínimo de 40 horas de capacitación recibidas al año para cada funcionario de acuerdo con los nuevos perfiles a partir del segundo año.	7. Meta lograda en 2009, con un total de 44,5 horas anuales, por funcionario.
	8. El 75% de los funcionarios capacitados cumplen satisfactoriamente con los requisitos de la evaluación de desempeño para su puesto de trabajo, al final del segundo año.	8. Meta no lograda. Producto cancelado y sustituido por el sistema tradicional de evaluación.
	9. 100% de los recursos disponibles para mejorar las condiciones materiales de trabajo asociados a la consecución de metas grupales de mayor productividad.	9. Meta no lograda. Producto reformulado por la implantación de la Gestión por Competencias.

Explique brevemente las diferencias entre los productos que fueron planificados y los actuales.

Este componente fue compuesto por 13 productos, de los cuales 10 (77%) fueron concluidos y 3 (23%) fueron parcialmente concluidos o sustituidos, en razón de la redefinición de prioridades estratégicas del gobierno estatal.

Pueden ser destacados como productos de mayor éxito en este componente:

- **Gestión por Competencias** (Productos 6 y 7). A partir de 2007 la SEFAZ/SP adoptó la identificación de competencias institucionales como base para la definición de los programas de capacitación y determinó la consolidación de una Matriz de Capacitación involucrando a todos los órganos. En este contexto, en diciembre de 2007 fue concluida la identificación del 100% de las competencias de la SEFAZ (conocimientos, habilidades, aptitudes), y en mayo de 2009, esa identificación fue realizada en otros dos órganos: JUCESP y SPPREV. A partir de 2009, el 100% de las acciones de capacitación realizadas por la Escuela Hacendaria del Estado de Sao Paulo (FAZESP) fueron derivadas de la Matriz de Capacitación de la SEFAZ/SP.
- **Gestión por Resultados** (Producto 9). El modelo de gestión por resultados (metas *versus* productividad) fue definido en los siguientes actos legales: (a) Ley Complementaria 1059 del 01/10/2008, que instituyó la Participación en los Resultados (PR) para los AFR; y, (b) Ley Complementaria 1.079, del 17/12/2008, que instituyó la Bonificación por Resultados (BR) para todos los funcionarios de la SEFAZ y autarquías vinculadas.
- **Código de Ética del Fisco Paulista**. El código fue aprobado, publicado y divulgado hacia fines de 2006, siendo aplicable a toda la SEFAZ/SP y a sus prestadores de servicios. El Código de Ética es distribuido a todos los funcionarios y puesto a disposición a través del *website*. También en el año 2007 fue instituida una **Comisión de Ética de la Secretaría de Hacienda**.

También, atendiendo a las prioridades estratégicas de la institución, fueron desarrolladas las siguientes acciones relacionadas con el **plan de carreras y cargos en la SEFAZ**:

- Creación de la nueva carrera de Analista de Planeamiento y Presupuesto y Finanzas Públicas - APOFP (Ley Complementaria 1034 del 04/01/2008).
- Reestructuración de la legislación de la Carrera de Agente Fiscal de Rentas (Ley Complementaria 1059 de 01/10/2008).
- Realización de concursos públicos de APOFP (600 vacantes en 2008 y 315 vacantes en 2010) y AFR (600 vacantes en 2009).

Por otro lado, el producto relacionado con la evaluación en el puesto de trabajo (Producto 8) fue discontinuo, porque los estudios preliminares realizados indicaron que no sería recomendable y/o viable implantar un proceso de evaluación en la forma propuesta. Las evaluaciones son hechas por la FAZESP de forma amplia. En todos los cursos impartidos se aplica una evaluación de reacción y en algunos cursos es exigida la realización de una prueba. Los Gestores de Capacitación hacen, anualmente, una evaluación general.

Reestructuración. Indicar si este Componente fue reestructurado, fecha de la aprobación (Gerente). Describir brevemente las consecuencias de dichos cambios: [X] N/A

COMPONENTE 4: GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Costo total del Componente: US\$10.443 Contrapartida: US\$1.346 BID: US\$9.097 Desembolso BID: 100%	1. Sistema de seguridad para los procesos críticos de Tecnología de la Información (TI) que apoyan la gestión de los negocios de la SEFAZ, diseñado al final del primer año e implantado durante el segundo año.	Meta lograda en 2010 con la implantación del <i>Security Information Event Management</i> (SIEM). En 2005 fueron elaborados y aprobados la Política y el Plan de Divulgación de la Seguridad de la Información.
	2. Reducción del 50% del costo del servicio de telefonía (substitución del sistema de telefonía convencional en el edificio sede por el sistema VoIP) a partir del segundo año. Línea de Base: 2003 = R\$24 mil (costo telefonía mes).	Meta no lograda. Sin embargo, fue observada mejoría de la calidad de la comunicación interna y externa y de la capacidad de atención de la red de telefonía. En realidad, la ampliación de los servicios con utilización de telefonía (Ej.: <i>call-center</i>) llevó al aumento de los costos correspondientes. En 2010 fue ampliado el sistema de telefonía IP para el edificio sede y para las

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACIÓN (PI)		
Componentes (“Outputs”)	Indicadores Claves de Producto	
	Productos Planificados	Productos Obtenidos
		regionales del litoral y de Marília.
	Clasificación: Satisfactorio (S)	3. Sustitución del 100% de las microcomputadoras del personal administrativo por terminales <i>thin client</i> (3.000).
	4. Sistema para gerenciar desarrollo y mantenimiento de futuros sistemas de información y gestión implantados durante el segundo año.	4. Meta lograda en 2008, con la implantación de una solución integrada de gestión de desarrollo de software, que incluyó el suministro de los <i>softwares ClearCase</i> y <i>ClearQuest</i> de la IBM, en utilización por la CAT/DI.
Explique brevemente las diferencias entre productos planeados y actuales.		
Este componente fue compuesto por 10 productos, de los cuales 9 (90%) fueron concluidos y apenas 1 (10%) fue sustituido, en razón de redefinición de prioridad estratégica de la gestión.		
Pueden ser destacados como productos de mayor éxito en este Componente:		
<ul style="list-style-type: none">• Gestión de TI. Conjunto de mejores prácticas relacionadas con procesos de infraestructura de TI, denominado (Information Technology Infrastructure Library) ITIL, implantado desde 2006. En 2009 fue iniciado el proceso para la obtención de la certificación ISO 20.000.• Gestión del conocimiento. Sistemática de gestión del contenido de los <i>sites</i> de la SEFAZ, con estandarización visual y descentralización de publicación. Intranet estructurada e implantada en 2009 utilizando las herramientas <i>SharePoint</i> y <i>WEB</i> 2.0, creando un ambiente propicio para la gestión de conocimientos y actualización descentralizada del contenido (primer órgano de gobierno en materia de implantación de herramienta del <i>sharepoint</i> y comunicación unificada). Internet en proceso de implantación. La continuidad de esa acción está prevista en el PROFISCO/SP, con énfasis en la difusión del uso de las funciones colocadas a disposición por la herramienta.		
Finalmente es importante subrayar que el Producto 2, aunque haya contribuido fuertemente al mejoramiento de la comunicación institucional, no generó los resultados de economía de costos originariamente proyectados.		
Reestructuración. Indicar si este Componente fue reestructurado, fecha de la aprobación (Gerente). Describir brevemente las consecuencias de dichos cambios: [X] N/A		
Resumen del Progreso de Implementación – Clasificación:		
[] Muy Satisfactorio (MS) [X] Satisfactorio (S) [] Insatisfactorio (I) [] Muy Insatisfactorio (MI)		

D. Costos del Proyecto

Categorías de Inversión	Original			Actual			Diferencia en % del Original		
	BID	Local	Total	BID	Local	Total	BID	Local	Total
1. Administración	170	1.850	2.020	89	1.850	1.939	-48	0	-4
2. Costos Directos	19.432	17.832	37.264	19.911	17.832	37.743	2	0	1
2.1 Fortalecimiento de la Administración Tributaria	9.588	8.777	18.365	7.149	8.777	15.926	-25	0	-13
2.2 Fortalecimiento de la Gestión Presupuestal y Financiera	2.182	5.867	8.049	2.036	5.867	7.903	-7	0	-2
2.3 Gestión de Recursos Humanos	1.295	1.842	3.137	1.629	1.842	3.471	25	0	11
2.4 Gestión de Tecnologías de Información	6.367	1.346	7.713	9.097	1.346	10.443	43	0	35
3. Inspección y Supervisión	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Imprevistos	398	318	716	0	318	318	-100	0	56
TOTAL	20.000	20.000	40.000	20.000	20.000	40.000	0	0	0

Explique brevemente las diferencias.

Con el objetivo de ampliar las acciones orientadas al fortalecimiento de la Gestión de TI (procesos - ITIL, COBIT etc.), en enero de 2010 el Banco aprobó la redistribución de recursos de los Componentes de Administración Tributaria y de

Administración Financiera para el Componente de Gestión de Tecnología de Información. También fue autorizada la redistribución de una pequeña parte de recursos para el Componente de Gestión de Recursos Humanos.

IV. Implementación del Proyecto

A. Análisis de Factores Críticos

4.1 Así, para una mejor comprensión del alcance de los productos desarrollados por el PNAFE y de la clasificación atribuida al progreso en su implementación es necesario realizar un análisis cruzado entre el ambiente externo, con variables que están fuera de la gobernabilidad del programa y el ambiente interno, donde sus acciones fueron desarrolladas:

- La realización de dos elecciones para el poder ejecutivo resultó en tres cambios en la gestión estratégica de la SEFAZ/SP y en la coordinación del PROFFIS.
- La discontinuidad administrativa y la realización de procesos de planificación impactaron y redefinieron las prioridades estratégicas de la SEFAZ y del PROFFIS.
- Los procedimientos de la agencia especializada contratada para apoyar los procesos de adquisiciones y contrataciones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), no acompañaron a las facilidades introducidas por el Banco y a la modernización del ejecutor (Ej.: Subasta electrónica).
- La crisis financiera internacional interrumpió el proceso de crecimiento del PBI y ejerció impacto sobre los resultados fiscales de los estados brasileños.

4.2 **Plazo de vigencia.** El plazo de vigencia inicial del PROFFIS sufrió tres prórrogas, manteniéndose inalterados sus objetivos, componentes y costos. La primera autorización prorrogó el plazo de ejecución hasta el 31/12/2008, la segunda hasta el 31/12/2009 y tercera hasta el 31/03/2010, siendo que ésta última tuvo por objetivo sólo la prórroga del plazo de desembolsos, ya que diferentes contratos y procesos licitatorios estaban en marcha, y la finalización de muchos de ellos estaba prevista para fines de 2009.

4.3 **Desembolsos.** Estas dificultades también se reflejaron directamente en el comportamiento de los desembolsos a lo largo de la ejecución del programa. En los tres primeros años de ejecución (2004 a 2006plazo inicialmente previsto para su conclusión) fue ejecutado apenas el 27% de los recursos de la financiación. Cuando se suman los valores ejecutados en los años 2007 y 2008, el porcentaje de ejecución fue del 60%.

4.4 **Plan de Aceleración de la Ejecución.** A partir de noviembre de 2008, mediante la elaboración del Plan de Aceleración de la Ejecución y con la realización de reuniones de supervisión bimensuales para monitoreo de la ejecución de este plan, el proyecto logró en apenas 18 meses otros 39% de ejecución de los recursos de la financiación.

4.5 **Factores Críticos Positivos.** Pueden ser señalados: (i) mantenimiento del tema de la modernización en la agenda de la organización, con la inclusión de diferentes productos del PROFFIS, en el plan de acción estratégica del Secretario de Hacienda con control semanal; (ii) creación de una coordinación dedicada a la modernización y planificación estratégica; (iii) creación de la UEP, dedicada a la ejecución del programa garantizando la continuidad del proceso; (iv) dedicación de los líderes y equipo de proyecto, aunque sin dedicación exclusiva; (v) autorización del BID para que las adquisiciones pudieran ser realizadas directamente por la SEFAZ por intermedio de la BEC; (vii) existencia de un sistema de requisición vía Intranet con *workflow* para las adquisiciones y contrataciones del PROFFIS.

4.6 **Factores Críticos Negativos.** Pueden ser señalados: (i) dificultades del PNUD con exceso de burocracia en los procesos de compra y de auditoría, por el cambio en la política de adquisición, reduciendo el límite de autorización para adquisiciones directamente por la SEFAZ y por el cambio del sistema de gestión generando diferentes dificultades operacionales; (ii) inexistencia de un sistema de monitoreo y seguimiento de la ejecución física por la unidad de ejecución del PROFFIS y por la UEP; (iii) baja comunicación de las acciones del programa de modernización con la base de la institución,

reduciendo la participación de funcionarios asignados a unidades de la SEFAZ en el interior; (iv) foco de acciones en el área de TI, sin la debida contrapartida de asignación de recursos humanos especializados.

4.7 Finalmente, es importante subrayar un conjunto de acciones desarrolladas por la SEFAZ/SP, complementarias a las acciones del PROFFIS, que contribuyeron al éxito de la implantación del programa y para la consecución de algunos de sus resultados:

- (i) **Factura Paulista (NFP).** La NFP tiene el objetivo de incentivar la ciudadanía fiscal y combatir la evasión. Con ese objetivo, los consumidores deben pedir a los establecimientos comerciales minoristas que registren su número de identificación de contribuyente persona física (CPF) en la factura en el acto de la compra. El establecimiento comercial, por su parte, tiene la obligación de transmitir todas esas facturas a la SEFAZ y recaudar el impuesto debido sobre las mismas. A partir de 2008, la SEFAZ pasó a realizar sorteos entre los consumidores que pidieron la factura fiscal paulista, o sea que, además de recibir los créditos de la factura, los consumidores también pueden ganar más dinero al participar en sorteos. El programa ha demostrado ser un éxito. Al final de 2008, ya habían sido registradas más de 2,4 mil millones de facturas y R\$500 millones en créditos distribuidos, beneficiando a más de 1,8 millones de consumidores registrados, que ya pudieron recobrar los créditos de sus facturas fiscales. *En el ámbito del PROFISCO/SP esta acción estará integrada en el proyecto de Factura Electrónica (NF-e), parcialmente financiado por el PROFFIS.*
- (ii) **Registro Informativo de los Créditos no Cancelados de Órganos y Entidades Estatales (CADIN Estatal).** El CADIN Estatal reglamentado por el Decreto N° 53.455/08, registra el nombre de las personas físicas y jurídicas que tienen cuestiones pendientes con los órganos y entidades de la administración pública estatal, directa e indirectamente y tiene el objetivo de agilizar la recuperación de créditos del Tesoro Estatal. *Esta acción tiene gran importancia para el proyecto de la NFP, ya que impide la liberación de créditos.*
- (iii) **Nueva ley del Impuesto sobre la Propiedad de Vehículos Automotores (IPVA).** En 2008 fue instituida la nueva ley del IPVA, con el objetivo de definir con mayor claridad la figura del contribuyente del impuesto. Por la nueva sistemática, el contribuyente domiciliado en el Estado de São Paulo será deudor del IPVA ante la hacienda paulista. Esa medida garantizará un mejor retorno a la comunidad a la cual pertenece el contribuyente, porque ésta recibirá los beneficios referentes a la aplicación de los ingresos provenientes de dicho impuesto. *En el ámbito del PROFISCO/SP esta acción será fortalecida con la modernización del registro de contribuyentes del IPVA.*
- (iv) **Proceso Administrativo-Tributario.** El proyecto de ley que altera el proceso administrativo-tributario fue enviado a la Asamblea Legislativa en 2008 y fue aprobado en marzo de 2009. Éste busca, en primer lugar, hacer más rápido el trámite de los procesos administrativos sometidos al Tribunal de Impuestos y Tasas (TIT), sin pérdida de la calidad de la prestación jurisdiccional y de la observación de los principios constitucionales del debido proceso legal, del contradictorio y de la amplia defensa. Para lograr dicho objetivo, el proyecto establece la previsión de la implantación del proceso electrónico, un cambio de paradigma, ya que los procesos administrativos tributarios dejarán de ser realizados “en papel” y pasarán a existir digitalmente, en un ambiente seguro, siendo los accesos e intervenciones permitidos mediante registro y firma digital. *En el ámbito del PROFISCO/SP esta acción será fortalecida con la implantación del “Proceso Administrativo Tributario Electrónico (e-PAT)”.*

B. Desempeño del Prestatario/Órgano Ejecutor:

Desempeño del Prestatario/Órgano Ejecutor:			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

⁷ A fines de 2009 el volumen de crédito tributario en el contencioso administrativo es de aproximadamente R\$29,7 mil millones, en relación al ICMS; y es de R\$18,2 millones con respecto a otros impuestos.

4.8 En su evaluación, el ejecutor consideró la instalación de la Unidad de Ejecución del Proyecto (UEP) como el principal **punto fuerte** en la ejecución del proyecto y clasificó su propio desempeño como “insatisfactorio”. Sin embargo, considerando que el PROFFIS logró la mayoría de los resultados proyectados, contribuyendo al mejoramiento de la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos públicos, mediante la modernización y el fortalecimiento institucional de la SEFAZ, este informe concluyó que el ejecutor tuvo un desempeño “satisfactorio”.

4.9 Por otro lado, pese a la clasificación general de desempeño del ejecutor como “satisfactorio”, los **puntos débiles** observados durante el diseño y la ejecución del proyecto, descritos a continuación, son señalados como causantes de las diferentes prórrogas de la ejecución del proyecto, generando duplicación de trabajo y costos para el prestatario y para el Banco.

4.10 **Diseño del proyecto.** (i) Inexistencia de planteamiento estratégico que llegue a todas las áreas de la SEFAZ; (ii) bajo grado de participación de la alta administración en el establecimiento de las directrices y objetivos estratégicos del proyecto; (iii) falta de homogeneización y de visión integrada entre los diferentes productos del proyecto; (iv) falta de coordinación y participación de toda la SEFAZ; y, (v) bajo grado de participación de la base de la organización en el proceso de construcción del proyecto.

4.11 **Ejecución del proyecto.** (i) Discontinuidad de acciones en razón de transformaciones de gestión (tres gestiones diferentes) con focos y prioridades diferentes; (ii) morosidad e incertidumbres derivadas de transformaciones en los jefes y equipos de trabajo; (iii) dificultad del área de negocios en saber lo que efectivamente buscaba con el producto (falta de madurez de algunos productos); (iv) separación entre quien participó en la construcción de los productos y quien efectivamente sería responsable de su ejecución; (v) competición establecida entre el tiempo de los líderes y equipo de proyectos con sus actividades operacionales; (vi) gestión del proyecto efectuada por gerentes contratados por el PNUD; (vii) dificultades en las adquisiciones y contrataciones vía PNUD (exceso de burocracia, cancelaciones de procedimientos y morosidad); (viii) insuficiencia de consultorías para apoyar a las áreas técnicas en la elaboración de TdRs agilizando su tramitación en el área jurídica; (ix) monitoreo realizado en las propias coordinaciones, apenas con controles puntuales de la UEP y falta de metodología institucionalizada para dar feedback y reorientar las acciones del proyecto.

4.12 Con el objetivo de contribuir al mejoramiento del desempeño de la SEFAZ durante la preparación y ejecución de proyectos el prestatario presentó las siguientes sugerencias: (i) participación, de todos los niveles de la administración de la SEFAZ, en la preparación y ejecución de los proyectos, garantizando un mayor compromiso con los resultados; (ii) promoción de la integración de los equipos de proyecto para evitar soluciones conflictivas y/o duplicadas; (iii) creación de mecanismos de seguimiento, monitoreo y control de las acciones; (iv) perfeccionamiento del sistema de control de adquisiciones (*workflow*) y de seguimiento de la ejecución financiera y presupuestaria vía *web* para mayor agilidad, transparencia y control; (v) realización de capacitación continuada de los líderes de los proyectos, gestores y técnicos, con apoyo del Banco (Ej.: ciclo del proyecto; reglas y criterios de asignación de recursos físicos y financieros; políticas de contratación/ adquisición de bienes y servicios; normas de ejecución financiera y rendición de cuentas; estándares y metodología de gestión de proyectos; gestión de contratos y elaboración de términos de referencia).

C. Desempeño del Banco

Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

4.13 En su evaluación el ejecutor consideró como **puntos fuertes** de la actuación del Banco en la ejecución del PROFFIS: (a) la evolución para control de la consecución de metas pactadas, con identificación de puntos de control (en sustitución de las burocracias iniciales vinculadas a la rendición de cuentas financieras); (b) el papel de supervisión y de facilitación, asumido a partir de fines de 2008, después de las sucesivas prórrogas y del fracaso de los trámites de adquisición ante el PNUD; y, (c) la mayor proximidad y proactividad, a partir del final de 2008.

4.14 En general, el desempeño del Banco fue clasificado por el prestatario como “insatisfactorio”. Sin

embargo, considerando que el PROFFIS logró la mayoría de los resultados proyectados, contribuyendo al mejoramiento de la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos públicos, mediante la modernización y el fortalecimiento institucional de la SEFAZ, este informe concluyó que el Banco tuvo un desempeño “satisfactorio”.

4.15 Los **puntos débiles** observados durante el diseño y la ejecución del proyecto, descritos a continuación, son señalados como causantes de las diferentes prórrogas de la ejecución del proyecto, generando duplicación de trabajo y costos para el prestatario y para el Banco.

4.16 **Diseño del proyecto.** (i) Elaboración del proyecto para cada área de actuación de la SEFAZ, acompañada por la UEP, sin mucha participación del BID, así como sin integración entre las áreas involucradas y la cúpula de la secretaría; (ii) valor disponible para contratación diminuto frente a las demandas identificadas con las unidades de la SEFAZ; (iii) marco lógico muy amplio, con algunos indicadores de difícil medida, con deficiencia de fuentes de verificación.

4.17 **Ejecución del proyecto.** (i) Escaso empeño del BID para que los trámites de la contratación fueran más ágiles, resultando en tiempo excesivo para contratación de bienes y servicios, especialmente cuando están sometidas a las reglas del PNUD; (ii) falta de seguimiento y monitoreo por parte del Banco en los tres primeros años; (iii) falta de informes estandarizados (excepto financieros); (iv) falta de mecanismo/sistemática de monitoreo y evaluación del proyecto e inadecuación del formato de informes para el seguimiento técnico del progreso de la ejecución; (v) distanciamiento del Banco, más preocupado con la ejecución financiera que con el cumplimiento de las metas y de la realización de los productos; (vi) comunicación excesivamente formal y distante.

4.15 Con el objetivo de contribuir al mejoramiento del desempeño de la SEFAZ durante la preparación y ejecución de proyectos el prestatario presentó las siguientes sugerencias: (i) disposición de una consultoría con metodología y herramientas para orientar y respaldar las unidades en la elaboración, formación y consolidación del proyecto; (ii) facilitación del proceso de intercambios de experiencias entre los proyectos de la Secretaría de Hacienda de otros estados para generar sinergia e intercambio de ideas; (iii) apoyo en la elaboración de los documentos necesarios para la atención de las políticas del Banco; (iv) generación de informes y comunicación por medio electrónico para disminuir burocracia en papel y ganar agilidad y velocidad en la comunicación; (v) realización de reuniones periódicas y presenciales con el ejecutor, para la sobre la marcha de los líderes de proyecto y de eventuales dificultades en la ejecución del proyecto; (vi) apoyo al ejecutor en la realización de la capacitación continuada de los líderes de los proyectos, gestores y técnicos de acuerdo con lo indicado en el punto (v) del párrafo 4.12 anteriores.; (vii) revisión del proyecto con ocasión de los cambios en los gestores estratégicos (Ej. Gobierno y/o Secretario de Estado), con el objetivo de promover la alineación estratégica y ampliar el compromiso con los resultados.

V. Sostenibilidad

A. **Análisis de Factores Críticos**

5.1 **Factores Críticos Positivos.** De manera general, el Estado de São Paulo presenta una situación muy favorable para la sostenibilidad de los resultados y de los productos implementados por el PROFFIS:

- **Responsabilidad fiscal.** Aunque el equilibrio fiscal esté claramente condicionado por las directrices políticas y estratégicas del Gobierno Estatal, la historia reciente del Estado de São Paulo y los informes de evaluación de la STN presentan todas las características de una gestión fiscal responsable. Específicamente durante los últimos 4 años, la relación entre gastos corrientes y PBI permaneció constante y la inversión aumentó. Anteriormente, la inversión representaba el 0,7% del PBI. Actualmente es del 1,4% del Producto Interno Bruto (PBI), mientras que los gastos permanecieron constantes, o sea, la economía de los últimos 4 años fue dirigida a inversiones.

- **Economía en las compras.** La Bolsa Electrónica de Compras (BEC) ya es considerada como el principal mecanismo de compras del estado, siendo consolidada y no habiendo percepción de riesgo de reversión.
- **Esfuerzo fiscal creciente** desde 2002 (en lo que atañe a la recaudación crece, más allá del crecimiento de la economía y de la inflación), o sea, para una medida de esfuerzo fiscal del 1,5% al 2,5% a.a. acumulativo, significa que el porcentaje alcanzado en el año fue incorporado en la recaudación del año siguiente, que deberá crecer en el mismo porcentaje.
- **Priorización estratégica.** La incorporación de acciones del PROFFIS en el Plan Estratégico de la SEFAZ/SP, con monitoreo semanal por el más alto nivel de la institución contribuyen a su sostenibilidad y crean una base para la inclusión de las acciones y el monitoreo de la ejecución del PROFISCO/SP.
- **Asignación de recursos financieros.** La creación de mecanismos propios de financiamiento (Fondo de Actualización Tecnológica - FATS) para el mantenimiento y perfeccionamiento de los sistemas de información, comunicación e infraestructura institucional y de tecnología de información permiten concluir que no habrá problemas en el mantenimiento de los productos recién implantados.
- **Asignación de recursos humanos.** La ampliación de la fuerza de trabajo de la SEFAZ/SP con asignación de nuevos AFR y APOFP en las diferentes unidades centrales y, principalmente, en el área de planteamiento y gestión de proyectos serán fundamentales para la sostenibilidad de las acciones del PROFFIS, al mismo tiempo en que ofrecen excelentes condiciones para la ejecución del PROFISCO/SP.
- **Transparencia y atención al ciudadano.** La sociedad (contribuyentes, ciudadanos, contadores y proveedores) y los demás órganos (Secretarías, Ayuntamientos, empresas públicas), elevaron el nivel de exigencia con la calidad de los servicios prestados y con la transparencia de los proyectos e iniciativas de la SEFAZ (Ej.: NF-e, NFP, IPVA y BEC), volviendo improbable un retroceso en la participación social.

5.2 **Factores Críticos Negativos.** Las hipótesis de falta de sostenibilidad identificadas serán saneadas por medio de acciones financiadas en el ámbito del PROFISCO/SP:

- **Recuperación de la deuda inscrita y no inscrita.** Aunque el Estado no haya alcanzado excelentes resultados en esta área, el PROFISCO/SP deberá apoyar el perfeccionamiento por medio de la implantación del Sistema de Gestión del Crédito (SIGEC).
- **Factura Electrónica (NF-e).** Incluso frente al éxito en la implementación de este producto, el PROFISCO/SP apoyará el proceso de adecuación de las rutinas, de las estructuras y de la cultura de la organización fortaleciendo la comparación de datos y la comunicación electrónica con contribuyentes.

B. Riesgos Potenciales

5.3 Los principales riesgos identificados que podrían tener impacto sobre los resultados logrados en el mediano y largo plazo están relacionados con: (i) resistencia a los cambios durante la implantación de los nuevos procesos de evaluación y promoción definidos durante los planes de carrera aprobados, porque implican un cambio en la cultura de la institución; y, (ii) cambios de prioridades estratégicas de las autoridades que asumirá el Gobierno del Estado a partir de enero de 2011.

C. Capacidad Institucional

Clasificación de Sostenibilidad (SU) :			
<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (I)

5.4 El PROFFIS apoyó el desarrollo de diferentes acciones de fortalecimiento de la capacidad institucional de la SEFAZ/SP, cabiendo subrayar: (i) visión de futuro y aprendizaje, en especial para

definir la meta y el indicador; (ii) cultura para trabajar por proyecto y por resultado; (iii) planificación estratégica, con foco en resultados, alineando los diferentes niveles jerárquicos y haciendo viable el monitoreo de resultados; (iv) utilización del *Balanced Scorecard* (BSC) para la traducción de la estrategia en acciones; (v) competencia para hacer *upgrades* y mejoramientos continuos en los productos (estos aspectos identificados en el proceso de evaluación representan un importante valor agregado del proyecto para el ejecutor); (vi) formación de equipo matricial, donde las personas involucradas tuvieron que administrar la vida cotidiana conjuntamente con el proyecto, ya que no hubo exclusividad para trabajar únicamente en los productos; y (vii) el líder del proyecto tuvo que aprender a realizarlo sin tener en sus manos los poderes de la jerarquía.

VI. Monitoreo y Evaluación

A. Información sobre Resultados

6.1 Para monitoreo de la ejecución financiera del PROFFIS la unidad de ejecución de la SEFAZ/SP utilizó el mismo sistema informatizado adoptado para el PNAFE/SP, asociado a los instrumentos exigidos por el Banco: Informe Semestral de Progreso, Plan Operativo Anual y Plan de Adquisiciones.

6.2 A pesar de la deficiencia en la definición de una sistemática específica para monitoreo y evaluación de resultados, la unidad de ejecución hizo incluir en los informes de progreso, informaciones sobre las metas e indicadores tal como fueron descritas en el Marco Lógico del PROFFIS. En ese sentido, las fuentes de información, frecuencia de la recolección y análisis de los datos constan en el documento de Cuadro de Indicadores y Medios de Verificación⁸.

6.3 Por otro lado, después de la implantación de la nueva metodología de planificación estratégica de la SEFAZ en 2007, los principales indicadores y resultados del PROFFIS pasaron a ser monitoreados en reuniones semanales del equipo estratégico de la SEFAZ/SP.

6.4 En lo que atañe a la evaluación intermedia del proyecto prevista para ser realizada al llegar al índice del 50% de desembolsos (índice alcanzado en el año 2007), fue ejecutada interna y anticipadamente en 2006 por el equipo del ejecutor en razón de la orientación estratégica de la SEFAZ para revisión de los productos del proyecto. A partir de esa revisión fueron realizados algunos ajustes en el marco lógico, tal como consta en los relatos de los cuadros de los capítulos II y III de este informe.

B. Monitoreo Futuro y Evaluación Ex-Post

6.5 No hay previsión de evaluación ex-post del proyecto. Sin embargo, considerando que algunas de sus acciones serán continuadas en el ámbito del PROFISCO/SP, este proyecto garantizará el monitoreo futuro de diferentes productos cuyo desarrollo fue iniciado por el PROFFIS, tales como: (i) facturación electrónica (NF-e); (ii) gestión del crédito tributario; (iii) proceso tributario electrónico; (iv) sistema de costos; (v) auditoría del sistema de nómina de pago; y (vi) BEC.

VII. Lecciones Aprendidas

7.1 Diseño del proyecto

- (i) La existencia de un plan estratégico del ejecutor contribuye a la elaboración de un proyecto integrado y fiel a los objetivos y estrategias institucionales de mediano y largo plazo.
- (ii) El foco en metas e indicadores posibles de cuantificación, con especificación clara de la frecuencia y las fuentes de investigación, genera mayor compromiso con los resultados.

⁸ Ver enlace electrónico

- (iii) La flexibilidad para la revisión y/o la adecuación de productos y resultados del proyecto, permite la inclusión en su diseño de productos innovadores, con utilización de metodología y/o tecnologías todavía no integralmente dominadas por el ejecutor y/o por el mercado.
- (iv) La planificación detallada de las acciones del proyecto, con estimación de costos y asignación de recursos específicos, ayuda al ejecutor a identificar los resultados y reduce la competición interna por recursos presupuestarios.
- (v) La inclusión de múltiples beneficiarios directos de las acciones, aunque con una coordinación única del proyecto, implica mayores cuidados con el diseño de la sistemática de monitoreo y evaluación del proyecto, con supervisión cercana por parte del Banco.
- (vi) El permiso para contratación directa de instituciones públicas (Ej.: empresa de procesamiento de datos) debe ser precedida de un proceso de evaluación de la capacidad institucional y técnica, con descripción clara de las limitaciones identificadas.

B. Ejecución y supervisión del proyecto

- (i) La presencia del Banco junto con el ejecutor en el momento de los cambios en la gestión estratégica del prestatario (gobierno y/o secretario) enfatiza la importancia del proyecto y reduce el riesgo de discontinuidad de acciones planificadas.
- (ii) La asignación por el ejecutor de recursos humanos, con las competencias técnicas solicitadas para el desarrollo de las acciones del proyecto, es esencial para el proceso de internalización de las innovaciones metodológicas y técnicas, así como para la gestión del proyecto y de sus contrataciones.
- (iii) La capacitación continuada en las políticas y procedimientos operacionales del Banco amplía la capacidad institucional de los ejecutores y reduce la dependencia de contratación de agencias especializadas para apoyar la ejecución del proyecto.
- (iv) El apoyo del Banco en la generación y difusión del conocimiento, en ámbito nacional e internacional, por medio de mejores prácticas y experiencias exitosas, amplía la capacidad del ejecutor y reduce tiempo y costos de ejecución de productos.
- (v) La definición de una sistemática de monitoreo y evaluación de resultados, con foco en resultados, apoyada por procedimientos y documentos estandarizados de supervisión de proyectos, aproxima y facilita la comunicación del Banco con el ejecutor y permite identificar y mitigar oportunamente los riesgos típicos de ejecución.
- (vi) La elaboración y supervisión directa por el Banco de un Plan para Aceleración de la Ejecución puede solucionar dificultades del órgano ejecutor y retomar la capacidad de desembolso de los recursos de la financiación.

C. Sostenibilidad del proyecto

- (i) Los productos en el área de gestión estratégica y de personas son más sensibles a los procesos de discontinuidad administrativa (nuevas metodologías de gestión o perfeccionamiento de las metodologías ya existentes), que los productos de las áreas técnicas, especialmente del área tributaria.
- (ii) “*Productos emblemáticos*” que representan éxito y que generan resultados e involucran a otros actores públicos y/o privados (Ej. BEC y NF-e) difícilmente sufren discontinuidad frente acambios producidos en la gestión estratégica.
- (iii) Instituciones integradas por cargos técnicos estructurados en carreras, cuyos ocupantes son seleccionados por concurso público de oposiciones, con reglas claras de ingreso, promoción y evaluación ofrecen apoyo a las acciones del proyecto durante y después de su ejecución, incluso cuando ocurren discontinuidades administrativas en las áreas estratégicas.

**ANEXO 1a - QUADRO DE CUSTO DO PROJETO POR FONTE DE
FINANCIAMENTO (PLANEJADO E ATUAL)**
(valores em milhares de US\$)

Categorias de Investimento	Original			Atual			Diferença em % do Original		
	BID (1)	Local (2)	Total (3)	BID (4)	Local (5)	Total (6)	BID (7)	Local (8)	Total (9)
1. Administração	170	1.850	2.020	89	1.850	1.939	-48	0	-4
2. Custos Diretos	19.432	17.832	37.264	19.911	17.832	37.743	2	0	1
2.1 Fortalecimento da Administração Tributária	9.588	8.777	18.365	7.149	8.777	15.926	-25	0	-13
2.2 Fortalecimento da Gestão Orçamentária e Financeira	2.182	5.867	8.049	2.036	5.867	7.903	-7	0	-2
2.3 Gestão de Recursos Humanos	1.295	1.842	3.137	1.629	1.842	3.471	25	0	11
2.4 Gestão de Tecnologias de Informação	6.367	1.346	7.713	9.097	1.346	10.443	43	0	35
3. Inspeção e Supervisão	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Imprevistos	398	318	716	0	318	318	-100	0	56
TOTAL	20.000	20.000	40.000	20.000	20.000	40.000	0	0	0

Fonte de Informação:

Sistema LMS: Colunas (1) e (4)

Autor do PCR/Mutuário: Colunas (2) e (5)

Cálculo direto: Colunas (3), (6), (7), (8) e (9) e o total da última linha

ANEXO 1b – DEMONSTRATIVO DE DESEMBOLSOS
(valores em milhares de US\$)

Anos	Original*			Atual			Diferença 7 = (6) – (3)
	BID (1)	Local (2)	Total (3)	BID (4)	Local (5)	Total (6)	
2001							
2002							
2003							
2004	9.813	9.813	19.626				-19.626
2005	6.413	6.413	12.826	1.000	2.438	3.438	-9.388
2006	3.774	3.774	7.548	4.308	6.925	11.233	3.685
2007				4.437	4.720	9.157	9.157
2008				2.399	936	3.335	3.335
2009				2.618	2093	4.711	4.711
2010				5.234	2.888	8.122	8.122
TOTAL	20.000	20.000	40.000	19.995	20.000	39.995	

Fonte de Informação:

Original: Informe do Projeto e Relatório Inicial do Mutuário

Atual: Sistema LMS e Mutuário

Autor do Memorando do Banco: Colunas (1) e (4)

Autor do Memorando do Executor: Colunas (2) e (5)

Cálculo direto: Colunas (3), (6), (7) e o total da última linha

Anexo 2 – ATA DO SEMINÁRIO DE ENCERRAMENTO DO PROFFIS/SP

1. Data e local

O Seminário de Encerramento do Projeto de Fortalecimento da Gestão Fiscal do Estado de São Paulo (PROFFIS/SP) foi realizado no dia 25 de maio de 2010, nas instalações de Escola Fazendária do Estado de São Paulo (FAZESP), localizada na Av. Rangel Pestana, 300, 17º andar, na cidade de São Paulo.

2. Objetivo do Seminário

O seminário teve por objetivo a apresentação e análise conjunta das conclusões do Relatório de Término do Projeto (*Project Completion Report – PCR*) pela equipe do Banco e dos gestores e técnicos da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo (SEFAZ/SP).

3. Processo de elaboração do PCR

Para a elaboração do PCR o Banco efetuou diversas reuniões com a equipe de coordenação do projeto durante os meses de março de abril de 2010 e, especialmente em 07 de abril de 2010, coordenou a realização de um Workshop para Avaliação do PROFFIS, cujos resultados consolidados estão descritos na *Avaliação do Mutuário (PCR – Anexo 3)*.

Ainda durante o período de 6 a 9 de abril o Banco entrevistou diversos gestores estratégicos da SEFAZ/SP, acerca dos diversos temas abordados pelo PCR e consolidou suas percepções na *Síntese das Entrevistas – Lições Aprendidas (PCR – Link eletrônico 4)*.

Uma versão preliminar do documento do PCR e anexos foi enviada à equipe de coordenação do projeto na SEFAZ/SP, para comentários e sugestões de aperfeiçoamento.

4. Participantes do Seminário

Participaram do Seminário de Encerramento 45 (quarenta e cinco) gestores e técnicos das diversas áreas de atuação da SEFAZ/SP, conforme consta da relação anexada a presente ata.

5. Agenda do Seminário

Tema	Atividade	Responsável
1. Abertura	Abertura da reunião.	Evandro Luis Alpoim Freire (Coordenador de Planejamento Estratégico e Modernização Fazendária)
	Importância do PCR PROFFIS/SP e metodologia de elaboração do documento: flexibilidade, participação e compartilhamento	Maria de Fátima Cartaxo (Especialista do BID em Gestão Fiscal e Municipal)
2. Visão geral do PROFFIS/SP	Apresentação da relação de produtos e recursos utilizados, seguindo sua divisão por Componentes.	Rosa Maria dos Santos Patto de Goes (Coordenadora Adjunta da UEP)





Tema	Atividade	Responsável
	Apresentação do Marco Lógico do PROFFIS/SP.	
3. Análise dos Resultados Alcançados e Produtos Desenvolvidos	Análise dos resultados alcançados e dos produtos desenvolvidos pelo PROFFIS/SP, de acordo com as metas e evolução dos indicadores do Marco Lógico.	Christiane Dominique Kunzi
4. Lições Aprendidas	Exposição das lições aprendidas, sob a perspectiva da preparação, execução e sustentabilidade do PROFFIS/SP	Maria de Fátima Cartaxo (Especialista do BID em Gestão Fiscal e Municipal) Luciana Pimentel (Consultora do BID)
5. Debate	Debate entre os presentes sobre suas experiências ao longo da execução do PROFFIS/SP.	Plenária
6. Encerramento	Conclusão sobre a evolução do PROFFIS/SP como um programa de investimentos na Secretaria da Fazenda, e perspectivas acerca do PROFISCO/SP como uma continuidade desses investimentos.	Evandro Luis Alpoim Freire (Coordenador de Planejamento Estratégico e Modernização Fazendária)

6. Síntese dos Debates

Tema	Comentário	Resposta
Resultados da BEC	Indicador apurado apenas a partir de 2007	Correto. A apuração do indicador foi possível a partir de março de 2007 quando a Corregedoria Geral da Administração passou a acompanhar o cumprimento do Decreto que obriga a utilização do pregão eletrônico.
Meta de segurança da informação	Desde 2005 a SEFAZ implantou ações voltadas para a segurança dos processos críticos de TI	De fato o processo foi iniciado em 2005, no entanto a conclusão para o alcance da meta só foi efetivada em 2010 com a aquisição do SIEM.
Aperfeiçoamento da BEC	Qualidade das aquisições e gestão de contratos	Projetos já elaborados e incorporados no PROFISCO/SP
Valor agregado do PROFFIS	Líderes de projeto do PROFFIS apresentaram suas percepções	<u>Winand/Tributária:</u> Montagem de equipe matricial, onde as pessoas envolvidas tiveram que administrar o dia-a-dia junto com o projeto, pois não houve exclusividade em trabalhar apenas nos projetos. O líder do projeto teve que aprender a realizar o projeto sem ter em mãos os poderes da hierarquia.



Tema	Comentário	Resposta
		<u>Binenbojm/Inteligência Fiscal</u> : Ampliação da integração e aproximação das áreas internas da SEFAZ (Ex: CPM e CGA).
		<u>Fábio Santos/FAZESP</u> : PROFFIS/SP foi essencial para a mudança radical da forma de trabalho da FAZESP. Antes se aguardava as demandas das áreas. Agora, a ação da FAZESP é planejada, coordenada com as competências institucionais e vinculada aos objetivos estratégicos da SEFAZ.
		<u>Milton Vassari/Tecnologia</u> : A DTI não atendia adequadamente às demandas, estava desorganizada, mesmo não tendo problemas de recursos. Comprava equipamentos e capacitava pessoal, mas faltava atuar na Governança de TI (processos). A melhora destes processos (ITIL, COBIT) atendeu às necessidade da DTI, e a área teve um salto de qualidade, profissionalizando-se com as metas e indicadores do PROFFIS/SP.
Sistemática de monitoramento e avaliação para o PROFISCO/SP	Fátima: Pergunta sobre a importância de realização de reunião semestral de supervisão com o BID.	<u>Evandro</u> : Expõe que foi criado o Comitê Gestor do PROFISCO/SP que tem por finalidade envolver as áreas, com reuniões periódicas (promover a troca de experiências) e esta proposta se integra com a proposta do BID
	Incluir no desenho do projeto metas intermediárias	As novas ferramentas do Banco (Marco de Resultados) já apresentam campo próprio para metas anuais e incorporam quadro de indicadores.

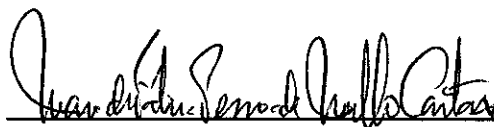
De acordo com as Políticas do Banco sobre Disponibilidade de Informação (GN-1831-18) a Chefe de Equipe informou as autoridades da SEFAZ/SP que o Relatório de Término de Projeto estará disponível para consulta pública após a aprovação pela gerência de setor do Banco.

São Paulo, 25 de Maio de 2010.



Mauro Ricardo Machado Costa

Secretário da Fazenda do Estado de São Paulo



Maria de Fátima Cartaxo

Especialista do BID em Gestão Fiscal e Municipal



LISTA FREQUÊNCIA – SEMINÁRIO ENCERRAMENTO PROFFIS

NOME	ORGÃO
1. Marcos Binenbojm	CAT / DEAT
2. Marcos Ivan Benevides Marcheti	CAT / DA
3. João Marcos Winand	CAT/ DEAT
4. Luciana Mazucante Guanais	CAT/G
5. Maria do Carmo Scaravelli	Gabinete – DCA/G
6. Humberto Baptistella Filho	CGA/G
7. Cláudia Elizabeta Haas	CPM/DPG
8. Sílvia Mara Correia	CGA/DRH
9. Rubens Peruzin	CAF / DDPE
10. Edson Braz	CAT / DEAT
11. Roberto Salvador Mengato	CPM / DTI
12. Joaquim Breda da Silva	CAF / PRODIN
13. Cleiton de Freitas Basílio	CAF/ PRODIN
14. Lourival Amback	CAF/ PRODIN
15. Paulo Fernando Moura Teixeira	CAF/ PRODIN
16. Miti Miyake Oyama	CAT / DEAT
17. Mario Tadeu Borges da Silva	CPM / UEP
18. Adriana Lutkus	CPM / UEP
19. Claudio Henrique Onofre	CPM / UEP
20. Marta M. de A. Freire	CPM / FAZESP
21. Milton Vassari Nunes	CPM / DTI
22. Mariângela Membribes	CEDC / CCF
23. Rosa Maria S. Patto Goes	CPM / UEP
24. Christiane Dominique Kunzi	CPM / UEP
25. Emília Ticami	CAF/G
26. Roberto Yamazaki	CAT/G
27. Maria de Fátima A. Ferreira	CEDC / G
28. Adriano Pereira Queiroga	CAT / DRTC II
29. Cristiane M ^a M. Cardoso	CEDC/G
30. Heloísa Helena C. F. Sandtner	CEDC/ DCC
31. Rita Joyanovic	CEDC/ DCC
32. Marilda A. Ferreira	CEDC/GED
33. Ubiratan Costa	CPM / UEP
34. Sandra Ap. Painelli	CPM / UEP
35. Paula Renata O. Z. Buchi	CPM / UEP
36. Fábio Cordeiro Félix de Lima	CPM / UEP
37. Oliver Christiaan Bruno Scheepmaker	CPM / UEP
38. Raphael Vianna Telles Salgado	CPM / UEP
39. Márcia Prado Atanasio	CGA / DRH-G
40. Antonio Dorival dos Gamba	CPM / FAZESP
41. Fábio Augusto dos Santos	CPM / FAZESP
42. Alcino José Salles	CAT / DEAT
43. Dalvanira Pais de Lima	CAT / APECAT
44. Maria Aparecida Alves Patriarcha	CAF/G
45. Luis Eduardo Rodrigues	CPM / UEP

PCR PROFFIS Anexo 3: Evaluación del Mutuario			
Número del Proyecto	1543-OC/BR		
Órgano Ejecutor	Secretaría de Hacienda del Estado de São Paulo (SEFAZ/SP)		
Mutuario	Estado de São Paulo		
Fecha de Aprobación del Proyecto		Fecha de Firma del Contrato	10/08/2004
Fecha del Taller de Evaluación	07/04/2010	Fecha de la Reunión de Finalización	25/05/2010
Participantes del Taller			
Nombre		Órgano	
1. Cesarvinicius Satt Rodrigues		CAT/DEAT	
2. Rita Joyanovic		CEDC-G	
3. João Batista Prado Meira		CPM/DTI	
4. Rosa Maria dos Santos Patto de Goes		CPM/UEP	
5. Newton Oller de Mello		DEAT/DRT-02	
6. Maria Aparecida A. Patriarcha		CAF/G	
7. Maria Zilda Rocha Leite		CEDC-G	
8. Sandra Ap. Paineli		CPM/UEP	
9. Christiane Dominique Kunzi		CPM/UEP	
10. Celina Marangoni		CPM/DTI	
11. Gilberto Yudi Komorizono		CPM/UEP	
12. Álvaro Junqueira		CPM/DTI	
13. Sergio R. C. Motta		DEAT / DRTC III	
14. Márcia P. Atanasio		CGA/DRH	
15. Marta Maria de A. Freire		CPM/FAZESP	
16. José Roberto Soares Lobato		DEAT / DRTC II	
17. Mario Tadeu Borges da Silva		CPM/UEP	

A - Clasificación de Desempeño del Proyecto	
Probabilidad de consecución del Objetivo de Desarrollo¹	
[] Muy Probable (MP) [X] Probable (P) [] Poco Probable (PP) [] Improbable (I)	
Implementación del Proyecto	
[] Muy Satisfactorio (MS) [X] Satisfactorio (S) [] Insatisfactorio (I) [] Muy Insatisfactorio (MI)	
Comentarios: Después del análisis de los objetivos, resultados y productos desarrollados por el PROFFIS, los participantes del Taller de Evaluación resaltaron los avances y dificultades en cada área de actuación del proyecto, tal como se describe a continuación.	
Avances	Dificultades
1. Áreas de Gestión Estratégica y de Gestión de Personas de la SEFAZ	
1. Mejoramiento en los indicadores de satisfacción del usuario de servicios prestados por la SEFAZ.	1. La introducción del tema planificación estratégica y meritocracia vinculado al cumplimiento de metas, a pesar de estar dentro del alcance del PROFFIS, ocurrió al margen del programa de modernización, habiendo sido una iniciativa de la administración. A pesar de eso, son innegables los avances alineados con los objetivos iniciados del PROFFIS. Sin embargo, también carecen de incorporación a la rutina de la
2. Implantación de gestión por resultados con la creación de Bonificación de Resultados para las carreras hacendarias y de Participación de Resultados para la carrera de Agente Fiscal de Rentas con remuneración adicional vinculada al cumplimiento de metas.	

¹ Uno de los tres grupos del taller evaluó como “muy probable” la consecución del objetivo de desarrollo y de los resultados del Proyecto.

A - Clasificación de Desempeño del Proyecto	
<p>3. Implantación de metodología moderna de construcción y seguimiento de la planificación estratégica con base en el <i>Balanced Score Card</i> (BSC) para la Coordinación de Administración Tributaria y para la SEFAZ.</p> <p>4. Implantación de plan de carreras y cargos en la SEFAZ que contribuyó a la creación de nueva carrera como Analista de Planeamiento y Presupuesto y Finanzas Públicas - APOFP (Ley Complementaria 1034 de 04/01/2008), reestructuración de la legislación de la Carrera de Agente Fiscal de Rentas (Ley Complementaria 1059 de 01/10/2008), y realización de concursos públicos de oposición de APOFP (600 vacantes en 2008 y 315 vacantes en 2010) y AFR (600 vacantes en 2009).</p> <p>5. Implantación de código de ética inicialmente previsto para la Coordinación de Administración Tributaria y que fue ampliado para ser de toda la SEFAZ.</p>	<p>SEFAZ.</p> <p>2. En el ámbito de la SEFAZ, existe actualmente una metodología de seguimiento de la planificación estratégica (Plan de Acción), aunque no está basada en la propuesta original del PROFFIS. Es necesaria la incorporación del sistema de planeamiento y gestión de la estrategia al proceso de toma de decisión y a las actividades operacionales de la organización.</p> <p>3. El producto relacionado con el desarrollo de plan de carrera y cargos fue entregado (propuesta de carrera). Todavía no fue implantado por la administración, no habiendo expectativa de que eso ocurra a corto plazo.</p> <p>4. La creación de la carrera del APOFP, la reestructuración de la carrera de AFRs y la institución de concursos ocurrieron independientemente del PROFFIS, habiendo sido demandas de la actual administración.</p> <p>5. El código de ética, incluso cuando ya fue implantado, también carece de mayor divulgación e incorporación por parte de la institución.</p>
2. Área de Administración Tributaria	
<p>1. Ampliación de la estructura y metodología de inteligencia fiscal en la administración tributaria paulista con la creación del Centro de Inteligencia Fiscal, la creación de equipos en todo el Estado; la capacitación de agentes de inteligencia en el exterior (FletC - EE.UU.) adquisición de equipos y <i>softwares</i> de informática forense.</p> <p>2. Implantación de la Factura Electrónica con desarrollo de estándar único nacional establecido en legislación nacional (Ajuste SINIEF 07/2005) y de uso obligatorio en más de 80 sectores económicos (Protocolo ICMS 10/2007) con más de 50 mil empresas emisoras apenas en el Estado de São Paulo y más de 300 millones de NF-e autorizadas en el período de septiembre/2006 a abril/2010.</p> <p>3. Reducción de puestos fiscales de atención presencial con economía de recursos públicos sin pérdida de la calidad de la atención prestada a los contribuyentes y ciudadanos por la disponibilización de nuevos servicios electrónicos y la optimización de estructura física y de recursos humanos.</p>	<p>1. A pesar de los innegables avances con la NF-e, también existen fuentes de información no obtenidas por la organización, previstas inicialmente en el proyecto Red Paulista, tales como ayuntamientos, registros notariales etc. También es necesaria la adecuación del fisco para la efectiva utilización de las informaciones digitales de la NF-e, etapa prevista en el PROFISCO.</p> <p>2. Aunque el producto NF-e no haya sido parte del PROFFIS.</p>
3. Áreas de Administración Financiera y de Gestión de Compras	
<p>1. Desarrollo de interfaz web para los sistemas de administración y ejecución financiera (SIAFEM, SIAFÍSICO y SIGEO) utilizados por todas las unidades gestoras del Estado.</p> <p>2. Con relación a la Bolsa Electrónica de Compras (BEC), los resultados esperados con el PROFFIS fueron ampliamente superados con la implantación de la subasta electrónica, incluso para servicios y con la obligatoriedad del uso de esta modalidad en</p>	

A - Clasificación de Desempeño del Proyecto	
la administración directa, autárquica y fundacional y empresas de economía mixta (dependientes y no dependientes) por el Decreto Estadual 51.469 del 02/01/2007 generando economía de más de un mil millones de reales de 2005 a 2009 y transparencia en la gestión de los recursos públicos.	
3. Creación del Registro Único de Proveedores del Estado de uso obligatorio en la administración directa, autárquica y fundacional y empresas de economía mixta (dependientes y no dependientes) por el Decreto 52.205 de 27/09/2007.	
4. Áreas de Gestión del Conocimiento y de Tecnología de Información y Comunicación	
1. Implantación efectiva de la gestión de conocimiento con nuevas herramientas de gestión de contenido (la SEFAZ SP es el primer órgano de gobierno en materia de implantación de la herramienta del <i>sharepoint</i> y comunicación unificada).	1. Herramienta de gestión del conocimiento fue adquirida e implantada con algunos ciclos de capacitación. La apropiación de la misma por la organización todavía es incipiente, porque aún no modificó sus procedimientos de trabajo. La continuidad está prevista en el PROFISCO/SP, con énfasis en la difusión del uso de las funcionalidades colocadas a disposición por la herramienta.
2. Mejoramiento significativo de la infraestructura de TI y del ambiente laboral de la SEFAZ: (a) índice de disponibilidad de los servicios electrónicos administrados por la SEFAZ superior al 99,8%; (b) adquisición de equipos para la SEFAZ (computadoras, <i>notebooks</i> , 3700 <i>thin clients</i> , 32 vehículos para la fiscalización tributaria); (c) mejoramiento de la comunicación institucional con adquisición de: ampliación de sistema de telefonía IP, sistema de videoconferencia, televisores y terminales de atención, herramientas de comunicación unificada; (d) implementación de metodologías modernas de seguridad de la información y gestión de TI como: certificación digital, ITIL, COBIT, CMMi.	
5. Áreas de Previsión Social y de Planificación del Estado de São Paulo	
1. Implantación de la SPPREV sustituyendo al IPESP.	1. Algunos de los productos originariamente previstos en el PROFFIS para organizaciones no vinculadas a la SEFAZ, como la Secretaría de Planificación no fueron implantados.
Conclusión <ol style="list-style-type: none"> Algunos productos importantes previstos no pudieron ser implantados o fueron implantados apenas parcialmente, destacándose el sistema de gastos de personal, gestión del crédito tributario, sistema de administración del ITCMD, red paulista de informaciones, prontuario electrónico del contribuyente y adquisición de herramienta de <i>data-mining</i>, escape de combustible. También fueron implantados o tuvieron ampliación significativa de alcance diferentes productos originariamente no previstos, tales como: factura electrónica, adquisición de equipos (vehículos, sistema de videoconferencia y comunicación unificada). La mayoría de los productos originariamente previstos fue implantada en escala superior a la prevista, aunque en general los plazos/cronogramas pactados al comienzo no hayan sido cumplidos y necesitaron prórroga. 	

B - Factores Críticos en la Implementación del Proyecto	
Positivos	Negativos
1. Gestión estratégica	
1. Organización capaz de efectuar el seguimiento de iniciativas estratégicas, en especial por la alta	1. Cambio de Secretarios de Hacienda a lo largo de la ejecución del PROFFIS con cambio de directrices, de

B - Factores Críticos en la Implementación del Proyecto	
<p>administración, aunque no relacionada con la visión de gestión de proyectos y trabajo matricial.</p> <ol style="list-style-type: none"> La inclusión de diferentes productos del PROFFIS en el plan de acción estratégica del Secretario de Hacienda con control semanal. La organización tiene actualmente un mayor grado de preparación para la innovación y para el cambio, lo que facilita la ejecución de proyectos de modernización. Mantenimiento del tema modernización en la agenda de la organización. La creación de una Coordinación dedicada a la Modernización y Planificación Estratégica (no hubo consenso sobre esta afirmación con el entendimiento de integrantes de que la estructura de TI y Planificación Estratégica debería estar vinculada directamente al Gabinete del Secretario). 	<p>prioridades y de productos.</p> <ol style="list-style-type: none"> Pérdida de auspicio del programa derivado de transiciones de Secretarios y bajo grado de compromiso de los gestores de las unidades demandantes (“líder quedaba solo luchando para aplicar los proyectos o desistiendo a mitad del camino”). Cambio de coordinadores del PROFFIS durante la ejecución del PROFFIS con pérdida de historial y gasto de tiempo en las transiciones. Separación y distancia entre la base de la organización y la alta administración. El foco o centro del PROFFIS era la gestión de hacienda y de recursos humanos. Considerando la dificultad financiera (momentánea), varios cambios de secretario y otros factores, el foco fue totalmente desviado. Gran parte de los recursos fueron canalizados a la adquisición de bienes no previstos originariamente. Para el área de administración tributaria, la estructura salarial y el tope constitucional llevan a una falta de incentivo para asumir mayores responsabilidades funcionales y en proyectos. Dificultad de movilización de los gestores y de los propios servidores de comprometerse con los proyectos de modernización (que son considerados como una actividad más añadida a lo que ya se hace, con exigencias y sin ningún beneficio).
2. Arreglo institucional y mecanismos de gestión, ejecución y monitoreo	
<ol style="list-style-type: none"> Tener una estructura dedicada a la ejecución del programa (UEP) garantizando la continuidad del proceso. Dedicación de los líderes y equipo de proyectos a pesar de la falta de recompensa y de la competición del proyecto con las atribuciones cotidianas. Aún así, los gestores deberían haber estimulado la participación de más personas para ejecutar los proyectos. La experiencia adquirida en la ejecución de proyectos de modernización (PNAFE). La formación de cultura organizacional en gestión de proyectos, planificación y trabajo matricial. La existencia de un programa de modernización con recursos externos y respectiva exigencia de rendición de cuentas obliga a la organización a ejecutar proyectos estratégicos y de modernización, retirando (al menos un poco) el foco de las tareas cotidianas. No hubo dificultades en materia de obtención de recursos presupuestarios de contrapartida. El BID autorizó (a pesar de haber sido recién al final de la ejecución del PROFFIS-2009) que las adquisiciones pudieran ser realizadas directamente por la SEFAZ por intermedio de la BEC o de licitaciones internacionales. Existencia de un sistema de requisición vía Intranet con <i>workflow</i> para las adquisiciones y contrataciones 	<ol style="list-style-type: none"> Cambio de la estructura de gestión del PROFFIS con la eliminación de la figura de gestores de área, gerentes de componentes contratados por el PNUD, provocando la disminución del grado de comunicación y del compromiso de los líderes de proyecto. Inmensas dificultades de ejecución de adquisiciones por el PNUD, provocando retrasos de cronograma y cancelación de adquisiciones. Modificación de la política de adquisición del PNUD, reduciendo el valor límite de autorización para adquisiciones realizadas directamente por la UEP (reducción de 30 mil US\$ a 1,5 mil US\$) disminuyendo la agilidad para pequeñas adquisiciones, contrataciones tales como material de eventos, reserva de hoteles, congresos, etc. Cambio del sistema de gestión del PNUD (del SAP para el Atlas) generando diferentes dificultades operacionales. Exceso de burocracia de documentos exigidos en los procesos de compra por el PNUD y para auditoría del programa, transfiriendo el foco de la UEP del seguimiento de la ejecución a la atención de exigencias administrativas. Inexistencia de un sistema de monitoreo y seguimiento de la ejecución física por la unidad de ejecución del PROFFIS y por la unidad de ejecución

B - Factores Críticos en la Implementación del Proyecto	
del PROFFIS dando agilidad a los procesos y control.	<p>del programa UEP.</p> <p>7. Bajo grado de participación en los proyectos de funcionarios asignados a unidades de la SEFAZ en el interior (fuera de la sede).</p> <p>8. Acumulación de proyectos/productos en pocos líderes.</p> <p>9. El foco del programa fue colocado muy intensamente en TI y sistemas no siendo acompañado, en el mismo grado, por una priorización de los aspectos relativos a gestión de personas, resultando en un bajo grado de compromiso.</p> <p>10. Foco en la compra de productos, sin priorizar acciones dirigidas a la incorporación en los procesos de trabajo.</p> <p>11. Bajo grado de comunicación de las acciones del programa de modernización con la base de la institución.</p> <p>12. Foco de acciones en el área de TI, sin la debida contrapartida del suministro de recursos humanos especializados en TI para las áreas gestoras y ejecutoras (DTI, DI, etc.).</p>

C - Clasificación de Sostenibilidad del Proyecto	
Resultado de Sostenibilidad del Proyecto²	
[] Muy Probable (MP) [X] Probable (P) [] Poco Probable (PP) [] Improbable (I)	
Comentarios.	
Positivos	Negativos
1. Mantenimiento del superávit fiscal primario y aumento acumulado de la recaudación tributaria del ICMS sobre la recaudación ajustada por la evolución del PBI Tributario Paulista	
<p>1. La implementación de los proyectos involucrando capacitación, procesos y tecnología permitió la superación de las metas de aumento acumulado de la recaudación.</p> <p>2. Difícilmente faltarán recursos para mantenimiento y perfeccionamiento de los sistemas de información e infraestructura de TI. Incluso fueron creados mecanismos propios de financiamiento de esas actividades, tal como en el caso del recurso del FATS.</p>	<p>1. Se valieron, en parte, de mecanismos de ampliación de recaudación a corto y mediano plazo, sin creación de mecanismos capaces de ofrecer sostenibilidad a largo plazo. Por ejemplo, ampliación de la Substitución Tributaria en los últimos dos años e institución rutinaria de mecanismos de fraccionamiento de débitos.</p> <p>2. También falta adecuación de los procedimientos internos del fisco para la plena utilización de los beneficios de los proyectos implantados, como, por ejemplo, la Factura Electrónica, con la necesaria adecuación de las rutinas, estructuras y cultura de la organización basada en cruzamientos de datos y comunicación electrónica con contribuyentes.</p> <p>3. No se han identificado avances en uno de los aspectos centrales para este resultado, que es la armonización de procedimientos y legislación, incluso con otros niveles gubernamentales. Vale la pena ver el ejemplo del mantenimiento de la guerra fiscal, con poca evolución de la discusión del sistema tributario nacional, esencial para el trabajo, sobre bases sólidas, de la cooperación entre los entes.</p> <p>4. Existe necesidad de continuidad de la disponibilización de recursos financieros necesarios para sustentación de</p>

² Uno de los tres grupos del taller evaluó como “probable” el resultado de Sostenibilidad del Proyecto.

C - Clasificación de Sostenibilidad del Proyecto	
	los proyectos implantados, y sus indispensables perfeccionamientos, en especial en lo que se refiere a los aspectos de Tecnología de la Información.
2. Incremento de la recuperación de la deuda inscrita y no inscrita	
1. Aunque el proyecto de gestión del crédito tributario no haya sido totalmente concluido, se verifica que la morosidad de ICMS e IPVA ha presentado disminución sistemática.	1. La planificación inicial de trabajo integrado con la PGE no se concretó, siendo efectuados trabajos puntuales. Ver la desmovilización del CEVAF. 2. Proyecto del PROFFIS que buscaba el seguimiento del crédito constituido hasta su extinción, apenas elaboró su concepción, y continuó siendo ejecutado junto al PROFISCO (SIGEC – Sistema de Gestión del Crédito).
3. Economía acumulada generada por la BEC, tanto sobre el volumen de compras de bienes como por la expansión del ambiente electrónico de compras, para la compra de servicios	
1. BEC ya está consolidada. La BEC ya es considerada como el principal mecanismo de compras del Estado, siendo consolidada y no habiendo percepción de riesgo de reversión. 2. Con el advenimiento de la implantación de la subasta electrónica se constató un aumento de la transparencia y de la integración con otros órganos del Estado y el mercado/proveedores, lo cual tiene consecuencias positivas en la sostenibilidad del proyecto.	1. El precio de referencia indicado en las adquisiciones de productos, basado de los precios presentados por proveedores, no siempre refleja los precios de mercado, porque el proveedor no tiene compromiso con la propuesta indicada. El reflejo está en el cálculo de la economía generada por la BEC con valores no plenamente confiables.
4. Gestión estratégica y recursos humanos	
1. En su calidad de órgano integrante del ejecutivo, la SEFAZ está supeditada a alteraciones de gestores y directrices en virtud del cambio natural de gobernantes dentro del proceso democrático. Entendemos que la estructura organizacional, técnica y de sistemas existentes en la SEFAZ causa retrocesos significativos, siendo lo más probable que nuevos dirigentes apuesten a la continuidad y mejoramiento de lo que ya existe y que ha demostrado generar resultados positivos de recaudación y control de gastos públicos. 2. En materia de recursos humanos, la SEFAZ avanzó significativamente con la realización de frecuentes concursos de oposición para AFRs (1997, 2002, 2006 y 2009) así como con la creación de nuevo cargo de nivel superior para las áreas financieras (APOFP) con realización de concurso de oposición en 2009 y otro previsto para 2010. Con los nuevos funcionarios hay una garantía de oxigenación de la organización y energía para la continuidad de los procesos de innovación, cambio y modernización. 3. Los proyectos de gestión de competencias y sistema de gestión de personas fueron concluidos. En el caso del proyecto de gestión de competencias la organización avanzó en lo que atañe a la introducción de sus conceptos en el Programa de Capacitación, alineado con la estrategia de la Secretaría. 4. También fueron creados mecanismos modernos de gestión por resultado, tales como la Bonificación de Resultados y la Participación de Resultados y Perfeccionamiento de la PIQ que contribuyen a que los	1. El área de recursos humanos registró pocos avances con la conceptualización de una nueva carrera que substituirá a varias otras cuya legislación todavía no fue aprobada. Hubo apenas admisión de nuevos ejecutivos públicos, así como la implementación de la carrera de Analista de Planeamiento, Presupuesto y Finanzas Públicas, cuyos resultados no pueden todavía ser medurados. 2. En el caso del sistema de gestión de personas, los productos fueron desarrollados, pero existe el riesgo de que no sean implantados. La expectativa de integración entre esos dos proyectos, así como su visión de continuidad tampoco existe.

C - Clasificación de Sostenibilidad del Proyecto	
servidores tengan mayor compromiso y orienten sus actividades hacia la consecución de las metas de la SEFAZ.	
5. Transparencia y atención al ciudadano	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La SEFAZ también está dentro de un proceso de fuerte utilización de TI en la prestación de servicios a los contribuyentes y ciudadanos y en los sistemas y herramientas de trabajo de sus funcionarios, pasando a ser una organización con utilización intensiva de TI. Consideramos, por lo tanto, que es poco probable que ocurra algún retroceso en este proceso de modernización o que falten recursos para que la SEFAZ mantenga su estándar de servicios electrónicos. 2. La sociedad del Estado de São Paulo (contribuyentes, ciudadanos y demás órganos (secretarías, ayuntamientos, empresas públicas), contadores y proveedores ya está familiarizados con la calidad de los servicios prestados de la SEFAZ y con la transparencia y seriedad de nuestra organización. Hay un proceso creciente de participación de la sociedad en los proyectos e iniciativas de la SEFAZ, incluso en la etapa de construcción. A modo de ejemplo, mencionamos la Factura Electrónica, la Factura Paulista, IPVA, BEC y Puesto Fiscal electrónico. De esa forma, entendemos que es muy improbable un retroceso del proceso de participación de la sociedad y búsqueda de mayor transparencia incluso porque, cada vez más, se trata de una demanda emanada de la sociedad. 	

D – Riesgos Potenciales
Indicar los principales riesgos que pueden afectar a la sostenibilidad de los resultados del proyecto y la forma en que los mismos serán administrados por la SEFAZ. Indicar recomendaciones sobre acciones de seguimiento que el BID deba efectuar.
<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Área institucional (incluso cultura organizacional):</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos institucionales todavía incipientes, no consolidados y vulnerables; • No se verifica cambio cultural en la organización y acciones en este sentido; • Prevalencia de visión de corto plazo, en contra del largo plazo; • Cambio de gobierno puede modificar la visión de largo plazo, en especial en los aspectos relacionados con la centralización o descentralización de la ejecución de TI en el Estado; • Bajo nivel de prioridad de la alineación de los objetivos de la organización con la inversión e incentivos institucionales (por ejemplo escalafón de ascenso funcional, capacitación, remuneración, meritocracia, etc.) en sus recursos humanos; • El tema “gestión” todavía no tiene prioridad en la agenda. El foco es colocado en la “operación”; • Predominio de la agenda de “urgencias” sobre la agenda de “importancias”; • Hubo una reversión de la cultura organizacional, siendo más vulnerable a la ingerencia superior en contraposición a la de Hacienda y del Estado; • Existe riesgo de que en un cambio de gobierno sea hecha una alteración significativa de la política de TI del Estado, con la consiguiente disminución de la autonomía de la SEFAZ en esta área, tanto en el desarrollo de sistemas como en la infraestructura de operación; • Podría demorar mucho el cambio cultural necesario para que la organización asimile en todos sus niveles la totalidad de los procesos de modernización, nuevos sistemas y nuevas formas de trabajo. Eso podría acarrear problemas de desmotivación de los funcionarios y disminución de los resultados potenciales que podrían ser

D – Riesgos Potenciales

logrados;

- En la carrera fiscal existe el riesgo de que, en virtud de la estructura salarial vigente y del bajo tope salarial, sean desestimuladas las funciones de gestión y liderazgo y que sea difícil asignar cuadros adecuados para ocupar los cargos de mayor complejidad, acarreando pérdida de cuadros gerenciales y del historial de la SEFAZ (pirámide organizacional invertida) .

2. Área fiscal:

- Deterioro del sistema tributario, lo que podrá implicar disminución de la recaudación;

3. Área de ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos de modernización

- Inexistencia de estímulos para participación en proyectos de modernización;
- Debido a que los líderes y equipo de proyecto no tienen dedicación exclusiva, se corre el riesgo que las demandas y cobranzas de corto plazo sean siempre priorizadas en desmedro de los proyectos;
- Desde el punto de vista del BID sería importante que el mismo llevase a cabo el seguimiento de la ejecución, buscando mantener la adhesión a las acciones previamente acordadas.

E - Capacidad Institucional

Indicar las evidencias de que el proyecto contribuyó al fortalecimiento de la capacidad institucional de la SEFAZ, en especial de la **sostenibilidad de los resultados** del proyecto.

1. General:

- Los diferentes productos desarrollados en el PROFFIS, tanto de recursos humanos, infraestructura y nuevos sistemas contribuyeron a que la modernización de la SEFAZ fuera irreversible. Como ejemplos citamos la BEC, NF-e, SPPREV, concursos AFR, APOFP, etc;
- La agenda de trabajos de la SEFAZ ya contempla el uso de las funcionalidades implantadas por proyectos con énfasis en TI. La implantación de la NF-e y BEC ya genera expectativa de resultados mensurables en el corto plazo, con clara previsión de ampliación.

2. Tecnología y cultura organizacional:

- Estructuración tecnológica y del ambiente laboral irreversible;
- La sostenibilidad se fortalece desde el punto de vista tecnológico, tanto por la cultura interna adquirida en los últimos tiempos, como por las exigencias de la contrapartida externa: contribuyentes, proveedores, demás organizaciones del Estado.

3. Capacitación:

- Es necesario el perfeccionamiento constante de la capacitación, de los procesos de trabajo y de la tecnología para la adecuación a las nuevas exigencias del ambiente interno y externo.

F – Externalidades

Indicar las Externalidades (positivas y negativas) resultantes del proyecto, con especial énfasis en los aspectos de cooperación e integración.

Positivas	Negativas
El proyecto NF-e fortaleció la cooperación entre los diferentes fiscos en un modelo nacional.	Los bajos resultados del proyecto de Estudios Tributarios reflejan el desinterés en acciones de perfeccionamiento del sistema tributario y el conflicto de interés entre los entes federados, lo que dificulta la reforma tributaria.
Fortalecimiento de foros y mecanismos de integración técnica y de gestión, como el ENCAT, el ENAT y los GTs del COTEPE.	La autonomía de las Secretarías de Estado, en especial en su aspecto de TI, disminuyó la capacidad de integración y cooperación entre los diversos órganos.
Será necesario mantener el espíritu cooperativo en las instituciones para mantenimiento, fortalecimiento y desarrollo de nuevos proyectos con participación nacional.	La crisis económica que afectó al mundo en 2008/2009 contribuyó en SP a que no lográsemos desarrollar todo el resultado potencial que tendríamos con el PROFFIS.
Los resultados positivos logrados con el PROFFIS contribuyeron al mantenimiento de la imagen de liderazgo, modernidad y transparencia de la SEFAZ ante la sociedad y demás Estados de la Federación, favoreciendo la contratación de nuevos financiamientos, tales como PMAE	

F – Externalidades	
del BNDES y el PROFISCO.	

G - Desempeño del Mutuario durante la Preparación del Proyecto

Clasifique su propio desempeño durante la Preparación del Proyecto:

[] Muy Satisfactorio (MS) [] Satisfactorio (S) [**X**] **Insatisfactorio (I)** [] Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios:

1. Diseño del proyecto

- Marco lógico muy amplio, con indicadores de difícil medición, con deficiencia de fuentes de verificación;
- Falta de una homogeneización del programa entre los diferentes productos de cada área, existiendo, por ejemplo, adquisiciones de TI previstas en diferentes productos sin un análisis global como programa y como adquisición corporativa (falta de una visión integrada en el programa siendo el mismo una verdadera colcha de retazos de iniciativas de cada área).

2. Planificación, integración y participación

- Inexistencia de planificación estratégica que oriente a las unidades hacia una dirección proyectada por la SEFAZ y abarcando a todas las áreas de la SEFAZ (solamente existe PE en la CAT y SEFAZ);
- Faltó una coordinación que involucrase a toda la Secretaría buscando integración de las áreas y de las acciones del proyecto;
- Bajo grado de participación de la alta administración en la definición de las directrices y objetivos estratégicos del programa;
- Bajo grado de participación de la base de la organización en el proceso de construcción del programa;
- Baja disponibilidad de tiempo de los gestores estratégicos y formadores de opinión.

Sugerencias para el mejoramiento del desempeño de la SEFAZ en la preparación de proyectos:

1. Gestión estratégica

- Alineación con la planificación estratégica interna;
- Alineación con los proyectos de otros Estados;
- Elaboración de planes integrados de tecnología y capacitación para optimizar las adquisiciones y contrataciones previstas en los proyectos.

2. Involucramiento y participación:

- Involucramiento de todos los niveles de la administración de la SEFAZ en la preparación de los proyectos;
- Se sugiere una mayor participación de la alta administración en la definición de los puntos estratégicos que serán atendidos por el programa y también una mayor participación de la base de la organización desde la etapa de construcción del programa, garantizando un mayor compromiso con los proyectos;
- Disponibilidad de funcionarios con tiempo exclusivamente dedicado a la construcción del programa y eximidos de sus tareas cotidianas.

3. Capacitación e internalización:

- Capacitación previa ofrecida a quienes participan en el proceso de construcción del programa sobre las etapas y documentos que deben ser completados;
- El programa estuvo enfocado en la compra de productos, pero poco enfocado en la internalización y efectiva utilización de los mismos. Los proyectos deberían tener acciones de internalización claramente explícitas en su planificación.

4. Costos y sostenibilidad:

- Mejoramiento del proceso de estimación de valores necesarios para los productos con la disponibilización, por parte de la UEP y/o área de TI, de valores medios de hora de consultoría, de capacitación, de equipos estándares tales como computadoras, etc, así como plazos de realización;
- Los proyectos deberían tener contar con los recursos necesarios para la continuidad y el mantenimiento después de la puesta en marcha.

H - Desempeño del Mutuario durante la Ejecución del Proyecto

Clasifique su propio desempeño durante la Ejecución del Proyecto:

[] Muy Satisfactorio (MS) [] Satisfactorio (S) [**X**] **Insatisfactorio (I)** [] Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios:

H - Desempeño del Mutuario durante la Ejecución del Proyecto

1. **Continuidad administrativa:**
 - El proyecto contó con tres gestiones diferentes, con focos y prioridades diferentes a lo largo de su realización, lo que produjo discontinuidad de acciones y creación de nuevas acciones;
 - Ocurrieron cambios en cargos de jefatura y equipos de trabajo que acarrearón morosidad, incertidumbres, y cambios de alcance y de proyectos.
2. **Alcance del proyecto y de los productos:**
 - Fue posible insertar nuevos proyectos que demostraron ser más adecuados en el momento de la ejecución, así como la discontinuidad de otros a los cuales no fue dada la debida prioridad;
 - Dificultad del área de negocios en saber qué era lo que efectivamente buscaba con el producto (falta de madurez de algunos de los productos).
3. **Motivación y compromiso:**
 - Falta de motivación de los líderes y de los equipos de los proyectos;
 - El programa no “fluyó” como se esperaba en la organización. Enfrentamos muchas turbulencias debido a los constantes cambios de rumbo, bajo grado de compromiso;
 - Separación entre quien participó en la construcción de los productos y quien efectivamente sería responsable de su ejecución;
 - La distancia entre los líderes y equipo de proyecto de la realidad de la cúpula de la organización o de comunicación entre las áreas generó productos que podrían no responder completamente la necesidad del usuario final;
 - Competición del tiempo de los líderes y equipo de proyectos con sus actividades operacionales, con gran exigencia de resultados.
4. **Contrataciones y adquisiciones**
 - Dificultades de contrataciones y adquisiciones;
 - La gestión del proyecto, durante gran parte del tiempo, fue efectuada por gerentes de componente contratados por el PNUD, quienes en vez de ser facilitadores eran dificultadores de la efectiva realización y avance de la ejecución del programa.

Sugerencias para el mejoramiento del desempeño de la SEFAZ en la ejecución de proyectos:

1. **Gestión estratégica**
 - Que los proyectos sean tratados con prioridad en la agenda de los líderes y de los equipos.
2. **Involucramiento, integración y participación**
 - Promover el involucramiento de todos los niveles de la administración en la ejecución de los proyectos;
 - Promover la integración de los equipos de proyecto para evitar soluciones que estén en conflicto y/o duplicadas;
 - Por la importancia estratégica de los programas de modernización, deberían ser colocados a disposición funcionarios con dedicación exclusiva a la ejecución de los productos.
3. **Gestión, monitoreo y evaluación de proyectos**
 - Instituir mecanismos de seguimiento, monitoreo y control de las acciones durante su ejecución;
 - La SEFAZ debería tener un área de seguimiento de la ejecución del proyecto y no apenas del seguimiento de la ejecución financiera;
 - La SEFAZ debería tener un área responsable de la difusión de estándares y metodología de gestión de proyectos.
4. **Capacitación:**
 - Capacitación de líderes en la gestión de contratos y elaboración de términos de referencia.
5. **Adquisiciones y contrataciones**
 - El sistema de control de adquisiciones (*workflow*) y de seguimiento de la ejecución financiera y presupuestaria vía web debería ser perfeccionado para tener mayor agilidad, transparencia y control.

I.- Desempeño del Banco durante la Preparación y Supervisión del Proyecto

Clasifique el desempeño del BID durante la preparación y supervisión del proyecto³:

[] Muy Satisfactorio (MS) [] Satisfactorio (S) [X] **Insatisfactorio (I)** [] Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios:

1. En la preparación del proyecto:

³ Uno de los tres grupos del taller evaluó como “satisfactorio” el Desempeño del Banco, pero apenas en la preparación del proyecto.

I.- Desempeño del Banco durante la Preparación y Supervisión del Proyecto

- El proyecto fue elaborado por cada área de actuación de la SEFAZ, acompañada por la UEP, sin mucha participación del BID, así como sin integración entre las áreas involucradas y la cúpula de la Secretaría;
- El BID auxilió en la construcción de la propuesta de programa con la venida de diferentes misiones de técnicos del banco para primeramente conocer las ideas de productos y orientar la estructuración de un programa consistente. El valor a ser contratado era diminuto frente a las demandas que fueron identificadas en las unidades de la SEFAZ, lo que exigió un trabajo conjunto con los técnicos del BID en la estructuración de un programa que respondiera a las principales demandas estratégicas con los recursos contratados por la SEFAZ;
- A pesar del apoyo prestado por el BID en la elaboración de la propuesta del programa, no fue sentido el mismo empeño del BID para que los trámites de la contratación fueran más ágiles.

2. En la supervisión (ejecución) del proyecto:

- El proyecto enfrentó gran dificultad en el transcurso de su ejecución, por falta de seguimiento y monitoreo por parte del Banco en los tres primeros años. Aliado a eso, hubo una gran dificultad involucrando al otro aliado en la ejecución – PNUD;
- Tiempo excesivo para contratación de bienes y servicios, especialmente por las reglas adicionales de contratación del PNUD, del Estado y del BID;
- El BID, la mayor parte del tiempo tuvo una postura meramente de seguimiento a distancia, más preocupado con la ejecución financiera que con el cumplimiento de las metas y de la realización de los productos. Recién hacia fines de 2008, después de las sucesivas prórrogas y fracaso de trámites de adquisición ante el PNUD es que el BID asumió un papel de apoyo y de facilitación de la conclusión del programa, lo que fue fundamental para que la finalización ocurriera dentro del último plazo acordado (final de 2009);
- Los informes exigidos por el BID no eran estandarizados, excepto los financieros. Los informes del BID utilizados no fueron adecuados para un seguimiento técnico del progreso de la ejecución física del programa;
- La comunicación con el BID, en la mayor parte del programa, era excesivamente formal y alejada. Recién hacia fines de 2008 pasamos a tener una postura de los representantes responsables del BID más proactiva y próxima.

Sugerencias para mejoría del desempeño del BID en la preparación y supervisión de proyectos:

1. En la preparación del proyecto:

- Contar con el apoyo del Banco, colocando a disposición consultoría con metodología y herramientas para orientar y apoyar a las unidades en la elaboración/formatación de los proyectos y consolidación en programa;
- Desarrollar capacitación de equipos multidisciplinarios dando conocimiento de las reglas y criterios de asignación de recursos físicos y financieros, de contratación/adquisición de bienes y servicios, de ejecución y rendición de cuentas;
- El BID podría ampliar el apoyo para dar mayor celeridad en los trámites de contratación ante el Gobierno Federal y el propio banco;
- Apoyo del BID también en la etapa de construcción de la carta consulta;
- El BID deberá tener una metodología estandarizada y que esté disponible al comienzo de la preparación del proyecto para evitar la duplicación de trabajo con cambios de los documentos en cada nueva misión;
- El BID debería mantener siempre un mismo equipo o al menos un mismo representante técnico en todas las misiones, evitando que en cada misión los productos planificados tengan que ser presentados y vuelvan a ser discutidos;
- El BID puede ser un facilitador en el proceso de intercambio de experiencias entre las contrataciones de Secretaría de Hacienda de otros Estados para generar sinergia e intercambio de ideas;
- El BID debería promover seminarios y capacitación de los funcionarios de la SEFAZ involucrados en el programa de modernización especialmente sobre las políticas de compras exigidas por el banco;
- El BID puede solicitar a la institución financiada la elaboración de planeamiento en lo que atañe a la disponibilización de recursos humanos para la ejecución del proyecto, con el objetivo de evitar, durante la fase de ejecución, retrasos en los proyectos derivados de la falta de recursos.

2. En la supervisión (ejecución) del proyecto:

- Actualmente, contamos con una actuación más presente del Banco, enfocada en la ejecución y en la búsqueda de resultados buscados por el proyecto;
- Apoyo del Banco en la elaboración de los documentos necesarios para procesos licitatorios que utilicen recursos integrales del BID;
- El BID puede auxiliar con la indicación de un modelo estándar de seguimiento de ejecución física y financiera del programa;



Banco Interamericano de Desarrollo
Informe de Finalización de Proyecto / *Project Completion Report* PCR)
PROFFIS/SP (1543-OC/BR) – Anexo 3: Evaluación del Mutuario

I.- Desempeño del Banco durante la Preparación y Supervisión del Proyecto

- Generación de informes y comunicación por medio electrónico para disminuir la burocracia en papel, aumentar la agilidad y la velocidad de la comunicación;
- El BID podría efectuar reuniones periódicas con la institución financiada, presencialmente, para que los líderes de proyecto informen sobre la marcha y eventuales dificultades en la ejecución del proyecto;
- El BID debería prever, dentro del planeamiento del Programa de Modernización, un espacio para la eventual revisión de algunos proyectos derivada de cambios políticos en el ente financiado. Idealmente, el período de planeamiento y ejecución debe ser sincronizado dentro del mandato del gobierno local. En el caso del PROFISCO se sugiere la previsión de una ronda de revalidación y ajuste ante el nuevo gobierno en 2011.