Documento del Banco Interamericano de Desarrollo

**Brasil**

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

**estado de São Paulo**

**(BR-L1516)**

**Plan de Monitoreo y Evaluación**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Cristina MacDowell (FMM/CBR), Jefe de Equipo; Ana Dezolt (FMM/CBR) Jefe de Equipo Alterno; Fábia Bueno y Marília Santos (FMP/CBR); Guillermo Eschoyez (LEG/SGO); Fernando Pacheco (CSC/CBR); Lorena Kevish (IFD/FMM); José Alejandro Martinez Carrasco (SPD/SDV); Flavio Galvão, Ricardo Gazel y Rodrigo Speziali, (Consultores).

Contenido

[I. Introducción 1](#_Toc521677635)

[II. Monitoreo 5](#_Toc521677658)

[A. Principales Preguntas de Monitoreo 5](#_Toc521677659)

[B. Indicadores 5](#_Toc521677660)

[C. Recolección de datos e instrumentos 19](#_Toc521677661)

[D. Presentación de informes 19](#_Toc521677662)

[E. Coordinación, Plan de Trabajo y Presupuesto de Seguimiento 20](#_Toc521677663)

[III. Evaluación 22](#_Toc521677664)

[A. Indicadores de impacto y resultado 22](#_Toc521677665)

[B. Evaluación de impacto 28](#_Toc521677667)

[Anexo I. TÉRMINOS DE REFERENCIA 30](#_Toc521677668)

# Introducción

* 1. El objetivo del proyecto es contribuir a la sostenibilidad fiscal del Estado a través de: (i) la modernización de la gestión hacendaria; (ii) la mejora de la administración tributaria; y (iii) la mejora de la gestión del gasto público. igual
  2. Al potenciar el desempeño de la hacienda pública, aumentar la recaudación tributaria, e incrementar la eficiencia del gasto público, la mayor sostenibilidad fiscal del Estado de SP beneficiará a sus ciudadanos, empresas y personas físicas contribuyentes, y entidades del sector público y no gubernamental a través de una mejor prestación de servicios, facilidades y menores costos para el cumplimiento tributario, y mayor disponibilidad de informaciones y datos para la gestión pública y la transparencia de las cuentas públicas. La presente operación financiará los siguientes componentes:
  3. **Componente I. Gestión hacendaria y transparencia fiscal (US$49.206.415).** Está orientado a mejorar los instrumentos de gestión, modernizar la infraestructura tecnológica y aumentar la transparencia del fisco con la sociedad, potenciando el desempeño institucional de la SEFAZ/SP, y financiará la implantación de:
     1. **Modelo de auditoría y control proactivo,** mediante: (i) rediseño de los procesos de monitoreo y control proactivo basado en análisis de riesgo; y (ii) sistemática de coleta y análisis de datos para monitoreo y control del ejecutivo estatal.
     2. **Modelo gestión Estratégica de** **Personas de la SEFAZ/SP,** mediante: (i) modelo de desarrollo de personas basados en competencias; (ii) plan y actividades de desarrollo de calidad de vida; (iii) ampliación del programa de educación à distancia; y (iv) readecuación física de unidad hacendaria[[1]](#footnote-2).
     3. **Módulos del Programa de Educación Fiscal para la ciudadanía,** mediante: (i) desarrollo de medíos digitales y de nuevas acciones presenciales de diseminación del programa; (ii) eventos de difusión y sensibilización sobre temas fiscales y (iii) realización de encuesta de percepción de la sociedad en relación con los tributos y asignación de los gastos públicos.
     4. **Módulos de la Bolsa Electrónica de Compras (BEC)**, mediante: (i) nuevos módulos de licitación y servicios, con mantenimiento y actualización permanente; (ii) módulo de gestión de proveedores del Estado; y (iii) módulo de gestión del ciclo de
     5. M**odelo de gobernanza de TI,** mediante: (i) implantación de modelo de arquitectura corporativa y (ii) ampliación de la infraestructura tecnológica de *hardware* y *softwares*.
     6. **Modelo de gestión de la Innovación,** mediante (i) metodología de gestión de la innovación; y (ii) instrumentos para impulsar la innovación.
  4. **Componente II. Administración tributaria y contencioso fiscal (US$22.493.714).** Este componente busca aumentar la eficiencia de la recaudación tributaria, incrementar los ingresos y simplificar el cumplimiento tributario, y financiará la implantación de:
     1. **Metodología de simplificación de obligaciones accesorias**, mediante el**:** (i) plan de simplificación de las obligaciones tributarias accesorias; y (ii) módulo integrador de bases de datos de las obligaciones tributarias.
     2. **Sistemas de gestión de documentos fiscales electrónicos,** mediante: (i) sistemas integrados de acreditación de los documentos fiscales electrónicos (NF-e, CT-e y EFD); (ii) panel de monitoreo de los servicios *online* prestados a los contribuyentes; y (iii) sistema post-validador de los contribuyentes del Simples Nacional.
     3. **Sistema autenticado y transmisor (SAT) de documentos fiscales electrónicos,** mediante: (i) módulos de especificación técnica de requisitos del SAT y rutas de análisis; (ii) consulta de errores de procesamiento de CF‑e; (iii) implantación de panel de disponibilidad del sistema para el contribuyente; (iv) ambiente de pruebas de funcionalidades; y (v) política de guardia definitiva do CF-e.
     4. **Sistema integrador al Operador Nacional de los Estados (ONE),** mediante: (i) desarrollo de ambientes tecnológicos para recibir la información del ONE; y (ii)  *webservice* para integración con operadores que recopilan información de lecturas de placas y tags de vehículos.
     5. **Modelo de inteligencia fiscal de la SEFAZ**, mediante: (i) modelo de análisis estructurado de datos; y (ii) nuevas herramientas tecnológicas de Experiencia Forense.
     6. **Sistema de recaudación del ITCMD**, mediante: (i) metodología y desarrollo de encuesta del valor de mercado de los inmuebles urbanos y rurales ; y (ii) sistema de declaración del ITCMD con cruce de los datos declarados por los contribuyentes.
     7. **Sistema de control fiscal sobre las ventas de combustibles**, mediante sistema de autenticación y transmisión de registros de datos fiscales contemplando los siguientes modulos: (i) estructuración del sistema de certificación de los documentos fiscales por parte de la SEFAZ‑SP; (ii) estructuración de *back-up* para gestión de los equipamientos; (iii) estructuración de *back-up* para recepción de los datos; (iv) cruce de datos y generación de alertas.
     8. **Modelo de cobranza de tributos estatales,** mediante: (i) reglas de cobranza por perfil de contribuyente; (ii) *call Center* de cobranza; y (iii) sistema de gestión de cobranza con notificación automática de los débitos fiscales.
     9. **Sistema integrado de *Contact Center* único para atención electrónica al ciudadano**, contemplando: (i) modulo auto atención via *web* integrado a los módulos de auto atención por teléfono y presencial; y (ii) sistema de gestión de conocimiento de la información para la atención al contribuyente, en especial en primer nivel.
     10. **Sistema de consultas sobre Interpretación de la legislación tributaria** con al menos las siguientes funcionalidades: (i) sistema de búsqueda de legislación; (ii) extracto electrónico de la situación de la consulta a la legislación; (iii) revocación y cambio de la consulta a la legislación; y (iv) distribución de consultas al sector responsable.
     11. **Sistema de contencioso tributario**, mediante: (i) módulo de integración del Proceso Administrativo Tributario electrónico (e-PAT) con el sistema de Cuenta Fiscal; (ii) módulo de base de datos con información del e-PAT para uso gerencial; (iii) módulo de integración del e-PAT con sistemas de la PGE; y (iv) módulo de e‑PAT adecuados y ampliados a las normas y procedimientos.
  5. **Componente III. Administración financiera y gasto público (US$22.249.989).** está orientada a aumentar la eficiencia de la planificación y ejecución financiera y de la calidad de los gastos, y financiará la implantación de:
     1. **Sistema de administración financiera**, incluyendo los siguientes módulos:(i) presupuesto y consolidación financiera; (ii) cuentas a pagar y recibir, tesorería y contabilidad; (iii) financiero; (iv) gestión de contratos; (v) gestión de compras; (vi) gestión de activos; y (vii) gerencial.
     2. **Modelo de proyecciones y riesgos fiscales de mediano plazo implantado**, mediante: (i) metodología de análisis y cuantificación de los riesgos pensionales; (ii) metodología de análisis y cuantificación de los riesgos de las empresas públicas; (iii) identificación de riesgos fiscales en contratos de Asociación Público-Privada (APP); y (iv) modelo base para identificación y medición de riesgos de APP.
     3. **Gestión Integrada de Recursos Humanos y de la Nómina del Estado**, a contemplando: (i) módulo de integración las bases de datos de las nóminas; (ii)módulo de desmaterialización y automación de procesos de recursos humanos; y (iii) módulo de gestión funcional de procesos de recursos humanos; y (iv) implantación de unidad de proyectos del RH Folha (sigla en portugués).
     4. **Sistema de Costos de los Servicios Públicos en cuatro secretarías u órganos estatales**[[2]](#footnote-3)**,** mediante implantación del: (i) Sistema de Administración de Materiales (SAM); y (ii)  Sistema de Costos del Servicio Público.
  6. El proyecto financiará para todos los componentes, consultorías (individuales y firmas) por US$10,0 millones; servicios diferentes de consultoría por US$35,8 millones; bienes por US$41,5 millones; capacitaciones por US$4,2 millones; y obras civiles por US$1,9 millones, que se constituyen en remodelaciones de espacios físicos ya existentes de unidades de la SEFAZ/SP.
  7. El Prestatario es el Gobierno del Estado de São Paulo, a través de su Secretaria de Hacienda (SEFAZ) y el Garante es la República Federativa de Brasil. Para la ejecución del proyecto, se establecerá una Unidad de Coordinación de Proyectos (UCP), que contará con coordinador general, un coordinador técnico, uno financiero, uno de planificación y monitoreo (con experiencia en gestión de proyecto) y un administrativo y de adquisiciones. La UCP coordinará las actividades vinculadas al seguimiento, evaluación y auditoria con el fin de monitorear la correcta ejecución del proyecto y el logro de los objetivos de la operación.
  8. Las principales funciones de la UCP serán: (i) planificar la ejecución de las actividades; (ii) preparar, implementar y actualizar las herramientas del ciclo de proyecto: Plan de Ejecución de Proyectos (PEP), Plan Operativo Anual (POA), Plan de Adquisiciones (PA), el Informe de Monitoreo de Progreso (PMR); (iii) supervisar la ejecución y presentar los informes de avance; (iv) realizar los procesos de preparación de Términos de Referencia, licitación y adquisición de bienes, y de selección y contratación de servicios; (v) presentar las justificaciones y solicitudes de desembolso al Banco; (vi) preparar los informes financieros auditados; y (vii) presentar la evaluación del proyecto. Será preparado un ROP que describirá: (i) las funciones, procedimientos y normas para la ejecución del proyecto; (ii) las relaciones operativas y contractuales entre las partes involucradas en el proyecto; y (iii) los criterios de elegibilidad del proyecto y de los productos financiables.
  9. El ejecutor debe presentar al Banco el PEP, POA y los informes semestrales de progreso en los siguientes plazos: (i) PEP, deberá ser preparado durante el diseño del Programa e debe ser actualizado conforme las partes consideren necesario durante la ejecución del proyecto; (ii) POA, debe ser actualizado y encaminado al Banco antes del 30 de noviembre, para ser utilizado durante la ejecución del año siguiente. Caso sea necesario el POA podrá ser actualizado conforme la ejecución de proyecto; y (iii) Informes semestrales de progreso. Deben ser presentados al Banco dentro de los 60 días de finalizado cada semestre.
  10. El Prestatario presentará al Banco anualmente los Informes Financieros Auditados (IFA), a más tardar 120 días posteriores al cierre de cada año fiscal. La auditoría externa será realizada por una firma auditora externa elegible para el Banco. La contratación de la auditoría, de todo el proyecto, estará a cargo de la SEFAZ/SP y sus términos de referencia contarán con la no objeción del Banco.

# Monitoreo

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

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

**Cuadro 1. Indicadores de Productos**[[3]](#footnote-4)**[[4]](#footnote-5)**

| **Productos** | **Unidad de Medida** | **Línea de Base** | **Año Línea de Base** | | **Año 1** | **Año 2** | | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** | **Meta Final** | **Medios de Verificación** | **Comentarios** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Componente #1: Gestión hacendaria y transparencia fiscal** | | | | | | | | | | | | | |
| **1.1 - Modelo[[5]](#footnote-6) de auditoría y control proactivo implantado** | Modelo | 0 | | 2018 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe de Gestión-  SEFAZ/SP | **Modelo de auditoría y control proactivo implantado,** por medio de:   * Modelaje e rediseño de los procesos de monitoreo y control proactivo; * Sistemática de coleta y análisis de datos para monitoreo y controle del ejecutivo estadual. |
| Hito 1: Rediseño de los procesos de monitoreo y controle elaborados | Rediseño | 0 | | 2018 | 0 | | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Hito 2: Sistemática[[6]](#footnote-7) de análisis de datos para monitoreo implantada | Software | 0 | | 2018 | 0 | | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Hito 3: Trillas electrónicas de auditoría implantadas | Software | 0 | | 2018 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| **1.2 - Modelo de Gestión estrategia de personas de la SEFAZ/SP implantado** | Modelo | 0 | | 2018 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe de Gestión-  SEFAZ/SP | **Modelo de Gestión estrategia de persona implantado,** por medio de |
| Hito 1: Modelo de desarrollo de personas implantado | Modelo | 0 | | 2018 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Desarrollo de: (i) modelo de evaluación de desempeño; (ii) mapa de posiciones de trabajo; (iii) competencias revisadas; (iv) mentor y diseño de plan de sucesión; (v) servidores capacitados en coaching y (vi) trilla de desarrollo, alineados a la planificación estratégica de la SEFAZ. |
| Hito 2: Modelo de desarrollo de calidad de vida implantado | Modelo | 0 | | 2018 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Desarrollo de: (i) Identificar el perfil de calidad de vida en el trabajo de los servidores - Capital y Regionales; (ii) Diagnóstico de las condiciones de salud ocupacional de los servidores; (iii) Identificar y elaborar el mapa de riesgos ocupacionales; (iv) Implantación de programas (Seguridad y Salud en el Trabajo, Salud laboral, Actividad Física, Alimentación y Nutrición, Psicosocial); (v) Estructurar plan de comunicación, (vi) Capacitar y sensibilizar a los servidores para la adopción de hábitos saludables; y (vii) Evaluar los impactos e informes de las condiciones de salud de los servidores. |
| Hito 3: Programa de Educación à distancia ampliado | cursos | 0 | | 2018 | 1 | | 5 | 8 | 7 | 9 | 30 | Implantación de plan de capacitación en la modalidad de EAD. |
| Hito 4: Unidad Hacendaria Reformada | Unidad | 0 | | 2018 | 0 | | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | Unidad Hacendaria Modernizada[[7]](#footnote-8). |
| **1.3 - Programa de educación fiscal para la ciudadanía implantado** | Módulo | 0 | | 2018 | 1 | | 1 | 3 | 1 | 2 | 8 | Informe de Gestión-SEFAZ/SP | **Programa de Educación Fiscal para la ciudadanía implantado,** por medio de:   * Módulo de nuevos medios digitales desarrolladas; * Módulo de nuevas acciones institucionales presenciales; * Módulo de Encuesta de percepción. |
| **1.4 – Módulos de la Bolsa Electrónica de Compras implantados** | Módulo | 0 | | 2018 | 0 | | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | Informe de Gestión-SEFAZ/SP | **Servicios de la Bolsa Electrónica de Compras ampliados,** por medio de:   * Módulos de licitación y servicios ofrecidos por BEC-SP ampliado (subasta, concurso para elección de trabajo científico, bolsa de cambio y nuevos tipos (técnica, técnica y precios, mayor descuento, mayor tasa de administración); * Módulo de gestión de proveedores del Estado ampliado; * Módulo de gestión del ciclo de suministros implantado en la Administración Estatal. |
| **1.5 - Modelo de gobernanza de TI implantado** | Modelo | 0 | | 2018 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe de Gestión-SEFAZ/SP | **Plataforma de TIC de la SEFAZ implantada,** por medio de:  (i) Herramienta de Gestión de Arquitectura Corporativa implantada;  (ii) Plan de Capacitación de los equipos internos implantados;  (iii) Ampliación de la capacidad de procesamiento, almacenamiento, transferencia de datos y seguridad da la información. |
| Hito 1: Capacitación de técnicos en arquitectura corporativa |  | 0 | | 2018 | 25 | | 20 | 5 | 0 | 50 | 100 |
| Hito 2: Modelo de Arquitectura Corporativa implantado | Modelo | 0 | | 2018 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Hito 3: Plataforma de TI implantada | Software | 0 | | 2018 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| **1.6 - Modelo de gestión de la Innovación implantado** | Modelo | 0 | | 2018 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe de Gestión-SEFAZ/SP | **Modelo de gestión de la Innovación implantada**, por medio de: Desarrollo de:  (i) *Benchmarks* con diversos organismos públicos y privados, nacionales e internacionales;  (ii) Modelo Conceptual del Modelo de Gestión de la Innovación finalizado;  (iii) Instrumentalización del modelo de gestión de la innovación y de la infraestructura Implantada;  (iv) Capacitación del equipo; (v) Metodología de Gestión de la innovación desarrollada;  (vi) Planificación estratégica y operacional del modelo de Gestión de la innovación implantado;  (vii) Solución innovadora implantada. |
| Hito 1: Metodología de Gestión de la innovación desarrollada | Metodología | 0 | | 2018 | 0 | | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Hito 2: Modelo de Gestión de la innovación implantado | Modelo | 0 | | 2018 | 0 | | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| **Componente #2: Administración tributaria y contencioso fiscal** | | | | | | | | | | | | | |
| **2.1 - Metodología de simplificación de obligaciones accesorias implantada** | Software | 0 | 2018 | | 0 | 0 | | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe de Gestión-SEFAZ/SP | Metodología de simplificación de obligaciones accesorias implantadas, por medio de:   * Plan de simplificación de las obligaciones tributarias accesorias; * Módulo integrador de las bases de datos de las obligaciones tributarias. |
| Hito 1: Plan de simplificación de las obligaciones tributarias accesorias elaborado | Plan | 0 | 2018 | | 0 | 0 | | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Hito 2: Módulo integrador de bases de datos de las obligaciones tributarias implantado | Módulo | 0 | 2018 | | 0 | 0 | | 0 | 0 | 1 | 1 |
| **2.2 - Sistemas de gestión de documentos fiscales electrónicos implantados** | Módulo | 0 | 2018 | | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 5 | Informe de Gestión-SEFAZ/SP | **Sistemas de gestión de documentos fiscales electrónicos implantados (productos obligatorios),** por medio de:  • Sistemas integrados de acreditación (NF-e, CT-e y EFD);  • Panel de monitoreo de los servicios online prestados a los contribuyentes;  • Sistema Post-Validador del PGDAS-D (simple Nacional). |
| **2.3 - Sistema autenticado y transmisor (SAT) de documentos fiscales electrónicos implantado** | Módulo | 0 | 2018 | | 0 | 0 | | 1 | 1 | 1 | 3 | Informe de Gestión-SEFAZ/SP | **Sistema autenticado y transmisor (SAT) de documentos fiscales electrónicos ampliado,** por medio de:   * Módulos de Especificación Técnica de Requisitos del SAT, en rutero de Análisis y otros documentos técnicos del proyecto definidos. * Especificación Técnica de Requisitos del SAT establecidos; * Ruta de Análisis mejorada; * Sistema de consulta o aviso de errores de procesamiento de CF-e implantado; * Panel de disponibilidad del sistema para el contribuyente implementado; * Rediseño del entorno de pruebas de los fabricantes desarrollado; * Criterios de guardia definitiva de los CF-y establecidos. |
| **2.4 - Sistema integrador al Operador Nacional de los Estados (ONE) implantado.** | Módulo | 0 | 2018 | | 0 | 1 | | 1 | 0 | 0 | 2 | Informe de Gestión-SEFAZ/SP | **2.4 Sistema integrador al Operador Nacional de los Estados (ONE) implantado,** por medio de:  **•** Desarrollo de *webservices* para captura, transmisión de las lecturas y recepción de las informaciones del ONE;  • Desarrollo de *webservice*s para integración con operadores que recopilan información de lecturas de placas y etiquetas de vehículos desarrolladas. |
| **2.5 - Modelo de Inteligencia Fiscal de la SEFAZ implantado** | Modelo | 0 | 2018 | | 0 | 0 | | 0 | 1 | 0 | 1 | Informe de Gestión-SEFAZ/SP | **Modelo de Inteligencia Fiscal de la SEFAZ ampliado,** por medio de dos subproductos:   * Modelo de Análisis estructurado de datos implantado; * Nuevas herramientas de Experiencia Forense implantadas. |
| Hito 1: Modelo de Análisis estructurado de datos implantado | Modelo | 0 | 2018 | | 0 | 0 | | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Hito 2: Nuevas herramientas de Experiencia Forense implantadas | Software | 0 | 2018 | | 0 | 0 | | 0 | 0 | 1 | 1 |
| **2.6 - Sistema de recaudación del ITCMD implantado** | Sistema | 0 | 2018 | | 0 | 0 | | 0 | 1 | 0 | 1 | Informe de Gestión-SEFAZ/SP | **Sistema de recaudación del ITCMD implantado**, por medio de:   * Metodología estadística de levantamiento de valores de mercado de bienes inmuebles desarrollada; * Sistema de declaración del ITCMD automatizado con verificación de valores de bienes, tales como inmuebles, vehículos, ganado, etc. comparándolos con datos declarados por el contribuyente implantado. |
| Hito 1: Encuesta del valor de mercado de los inmuebles urbanos realizada | Encuesta | 0 | 2018 | | 0 | 1 | | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Hito 2: Metodología estadística desarrollada | Metodología | 0 | 2018 | | 0 | 0 | | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Hito 3: Sistema de declaración del ITCMD implantado | Software | 0 | 2018 | | 0 | 0 | | 0 | 1 | 0 | 1 |
| **2.7 – Sistema de control fiscal sobre las ventas de combustibles implantado** | Módulo | 0 | 2018 | | 0 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 4 | Informe de Gestión-SEFAZ/SP | **Sistema de Tratamiento y Cruzamiento de Informaciones Fiscales sobre la Venta de Combustibles implantado**, por medio de:   * Implantación de Sistema de obtención y tratamiento de informaciones fiscales sobre la venta de combustibles. |
| **2.8 - Modelo de cobranza cobranza de tributos estatales Implantado** | Modelo | 0 | 2018 | | 0 | 0 | | 0 | 0 | 1 | 1 | Informe de Gestión-SEFAZ/SP | **Modelo de Cobranza Implantado (ICSP, IPVA, ITCMD),** por medio de:   * Ocho reglas de cobranza por perfil de contribuyente, incluyendo el sistema informatizado de gestión automatizada implantada; * *Call Center* de cobranza implantado; * Soluciones tecnológicas para la cobranza del IPVA: * Aplicación de notificación automática; * SOCR para la vigilancia móvil. |
| Hito 1: Reglas de cobranza por perfil de contribuyente implantadas | Regla | 0 | 2018 | | 0 | 4 | | 4 | 0 | 0 | 8 |
| Hito 2: *Call Center* de cobranza implantado | Call Center | 0 | 2018 | | 0 | 0 | | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Hito 3: Sistema de gestión de cobranza implantado | Software | 0 | 2018 | | 0 | 0 | | 0 | 0 | 1 | 1 |
| **2.9 - Sistema de *Contact Center* único de la SEFAZ para Atención Electrónica al Ciudadano implantado** | Módulo | 0 | 2018 | | 0 | 0 | | 1 | 1 | 0 | 2 | Informe de Gestión-SEFAZ/SP | **Sistema de *Contact Center* único de la SEFAZ para Atención Electrónica al Ciudadano implantado,** por medio de:  Sistema integrado de atención electrónica de SEFAZ implantado con las siguientes funcionalidades;  (i) auto atención *web*, telefónico y contáctenos implantado;  (ii) Gestión del conocimiento de la base de datos para la disponibilidad a los asistentes del primer nivel implantada; y  (iii) Sistema integrado de atención electrónica implantado. |
| **2.10 - Sistema de consultas sobre Interpretación de la legislación tributaria implantado** | Módulo | 0 | 2018 | | 0 | 1 | | 1 | 2 | 0 | 4 | Informe de Gestión-SEFAZ/SP | **Sistema de Consultas sobre Interpretación de la Legislación Tributaria implanta**  **do**, por medio de:   * Nuevo sistema de consultas sobre interpretación de la legislación tributaria implantada. |
| **2.11 - Sistema del contencioso tributario implantado** | Módulo | 0 | 2018 | | 0 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 4 | Informe de Gestión-SEFAZ/SP | **Sistema del contencioso tributario ampliado**, por medio de:   * Módulo de integración del e-PAT con el sistema de Cuenta Fiscal del AIIM implantada; * Base de datos con información del e-PAT para uso gerencial; * Módulo de integración del e-PAT con sistemas de la PGE para inscripción en deuda activa e informaciones de parcelamiento implantada; * Módulos de e-PAT adecuados y ampliados a las normas y procedimientos implantados. |
| **Componente #3: Administración financiera y gasto público** | | | | | | | | | | | | | |
| **3.1 - Sistema de Administración Financiera implantado** | Módulo | 0 | 2018 | | 0 | 1 | | 2 | 2 | 2 | 7 | Informe de Gestión-SEFAZ/SP | **Sistema de Administración Financiera implantado,** por medio de: (i) Módulo Gestión Compras; (ii) Módulo Financiero; (iii) Módulo Informes; (iv) Módulo de Gestión de Contratos; (v) Módulo de Gestión de activos; (vi) Módulo de Cuentas a Pagar Recibir Tesorería y Contabilidad; (vii) Módulo de Presupuesto y Consolidación Financiera y, (viii) acciones de capacitación para internalización y operacionalización de los módulos. |
| **3.2 - Modelo de Proyecciones y Riesgos Fiscales de mediano / largo plazo implantado** | Modelo | 0 | 2018 | | 0 | 0 | | 1 | 0 | 0 | 1 | Informe de Gestión-SEFAZ/SP | **Modelo de proyecciones y riesgos fiscales de mediano / largo plazo implantado,** por medio de:   * Modelo de Riesgos Fiscales que contenga la identificación y cuantificación de los siguientes riesgos: * Sostenibilidad de la deuda * seguridad social * Empresas Públicas. * Identificación de riesgos y eventos que generan impacto fiscal por contrato; * Desarrollo de modelos-base, por sector, que permitan identificación y medición de riesgos. |
| Hito 1: metodología de análisis y cuantificación de los riesgos pensionales desarrollada | Metodología | 0 | 2018 | | 0 | 1 | | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Hito 2: metodología de análisis y cuantificación de los riesgos de las empresas públicas desarrollada | Metodología | 0 | 2018 | | 0 | 0 | | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Hito 3: I Contratos de Asociación Público-Privada (APP) con riesgos fiscales identificados | Contrato | 0 | 2018 | | 0 | 1 | | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Hito 4: modelo base para identificación y medición de riesgos de APP | Modelo | 0 | 2018 | | 0 | 0 | | 1 | 0 | 0 | 1 |
| **3.3 - Gestión Integrada de Recursos Humanos y de la nómina del Estado implantado** | Módulo | 0 | 2018 | | 0 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 4 | Informe de Gestión-SEFAZ/SP | **Sistema Único de Gestión de Recursos Humanos, incluyendo el procesamiento de las nóminas y otras funcionalidades implantado**; por medio de:   * Integración y limpieza de las bases de datos de las nóminas del Estado; * Módulo de Desmaterialización de los procesos de recursos humanos implantada; * Módulo de Auditoría de procesos de RH-nómina implantada; * Desarrollo del sistema único de gestión de nóminas implantado |
| **3.4 - Sistema de costos de los servicios públicos en cuatro secretarías u órganos estatales implantado** | Módulo | 0 | 2018 | | 0 | 1 | | 1 | 0 | 0 | 2 | Informe de Gestión-SEFAZ/SP | **Sistema de costos de los servicios públicos implantado**; por medio de:   * Entregar formalmente SCSP a la Secretaría de Educación para que ellos pasen a hacer uso cotidiano y rutinario de las informaciones producidas de manera análoga a la empleada actualmente en SAP; * Capacitar servidores de las regionales de enseñanza de la SEE para utilización del SCSP; * Definir próximos sectores a abordar, considerando aquellos que ya poseen el Sistema de Administración de Materiales (SAM) implantado, o incluso que estén dispuestos a implantarlo anterior a la adopción del SCSP |

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

****

**Cuadro 2.B Costo de los productos y gestión del proyecto por año (US$)**

****

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

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

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

1. Presentación de informes
   1. La UCP presentará los informes de monitoreo, con base en los consolidados en la planilla de control. Los informes generados con base en esta información serán utilizados para la actualización del Informe Semestral de Progreso del proyecto y del *Project Monitoring Report* (PMR). Los costos anuales de cada producto están detallados en el Plan de Ejecución de Proyectos (PEP).
   2. El prestatario, a través de la UCP, presentará al Banco anualmente los IFAs, a más tardar 120 días posteriores al cierre de cada año fiscal.
   3. La UCP presentará al Banco un informe de evaluación independiente intermedia, a los 90 días contados a partir del cierre del tercer año de ejecución del proyecto o a la fecha en que se haya desembolsado el 50% de los recursos del préstamo, lo que ocurrir primero. Este informe deberá contemplar los avances en la madurez de los procesos de la gestión fiscal del Estado por la aplicación del MD-GEFIS y la implementación de los productos, resultados, la revisión de los riesgos y la identificación de lecciones aprendidas a ser incorporadas para mejorar la ejecución (ver Términos de Referencia en Anexo I).
   4. La UCP preparará y enviará al Banco un informe de evaluación final, incluyendo el análisis del avance en la madurez de los procesos de la gestión fiscal del Estado por la aplicación del MD-GEFIS, a los 90 días contados a partir de la fecha de último desembolso de los recursos del préstamo. (ver Términos de Referencia en Anexo para el alcance de dicha evaluación).
2. Coordinación, Plan de Trabajo y Presupuesto de Seguimiento
   1. La UCP contará con un especialista de monitoreo y seguimiento, responsable de coordinar las actividades de monitoreo del proyecto, que incluirán: (i) desarrollar, mantener y actualizar los datos en la planilla de control, especialmente en lo que se refiere a los indicadores de resultado y de ejecución; (ii) articular con los supervisores de componentes, coordinando la recolección y el tratamiento de la información sobre las acciones del proyecto y la preparación de informes semestrales de progreso; (iii) identificar los desvíos, atrasos y factores externos que afecten el proyecto, proponiendo, cuando sea el caso, medidas correctivas; y (iv) apoyar las reuniones internas de monitoreo y evaluación del proyecto y las misiones de supervisión y evaluación del Banco.
   2. El Banco y la UCP realizarán reuniones con una periodicidad mínima semestral para monitorear de manera conjunta la marcha en la ejecución de la operación. Asimismo, unidades ejecutoras realizarán, en conjunto con el Banco, visitas de inspección por lo menos dos veces al año para la evaluación de los avances del proyecto. También se incluyeron los costos de viajes de los grupos técnicos de la gestión hacendaria y visitas técnicas para acciones de intercambio, así como el apoyo en elaboración de términos de referencia.
   3. Cuando las visitas de inspección identifiquen retrasos en la ejecución física y financiera, se establecerá un Plan de Aceleración de la Ejecución (PAE) para explicar: (i) las principales dificultades en la implementación, (ii) las acciones para superar las dificultades; y (iii) el plazo y los costos de estas. El PAE también incluirá una selección de las adquisiciones prioritarias para el proyecto, con sus plazos y valores estimados.
   4. Los cuadros 4 y 5 resumen el plan de trabajo y presupuesto para la operación del sistema de monitoreo.

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

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Actividades** | **Año 1** | | | | **Año 2** | | | | **Año 3** | | | | **Año 4** | | | | **Año 5** | | | | **Fuente y Costos** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| Monitoreo y evaluación (Taller de Arranque, consultoríasy Taller de cierre) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Plan de Supervisión |
| US$100.000 |
| Visitas técnicas a los ejecutores |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Planes de Supervisión |
| Informe semestral de progreso |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Participación en grupos técnicos subnacionles y visitas técnicas para intercambio de experiencias y soluciones (Pasajes y *per diem*) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | US$ 420.912 |
| Informes de Auditoria y de estudios de desempeño |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Consultoría |
| US$ 276.150 |
| Evaluación intermedia |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Consultoría |
| US$ 50.000 |
| Evaluación Económica Ex-post |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Consultoría |
| US$ 51.820 |
| Evaluación Final |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Consultoría |
| US$ 50.000 |
| Total |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | US$ 948.882 |

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

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Actividades** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** | **Total** |
|
| Monitoreo y evaluación (Taller de Arranque, consultorías y Taller de cierre) | 67.273 | - | - | - | 32.727 | 100.000 |
|
| Visitas técnicas a los ejecutores | - | - | - | - | - | - |
| Informe semestral de progreso | - | - | - | - | - | - |
| Participación en grupos técnicos subnacionles y visitas técnicas para intercambio de experiencias y soluciones (Pasajes y *per diem*) | - | 100.910 | 118.183 | 201.819 | - | 420.912 |
| Informes de Auditoria y de estudios de desempeño | 55.230 | 55.230 | 55.230 | 55.230 | 55.230 | 276.150 |
|
| Evaluación intermedia | - | - | 50.000 | - | - | 50.000 |
|
| Evaluación Económica Ex-post | - | - | - | - | 51.820 | 51.820 |
|
| Evaluación Final | - | - | - | - | 50.000 | 50.000 |
|
| Total por año | 122.503 | 156.140 | 223.413 | 257.049 | 189.777 | 948.882 |

# Evaluación

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

**Cuadro 6- Indicadores de Impacto y Resultados[[8]](#footnote-9)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **impactos esperados** | | | | | | | | | | | |
| **Indicadores** | **Unidad de Medida** | **Línea de Base** | **Año**  **Línea de Base** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** | **Meta Final** | **Medios de Verificación** | **Comentarios** |
| **Impacto #1: Disminución de la relación del déficit fiscal primario y el PIB estatal** | | | | | | | | | | | |
| Resultado Primario / PIB-SP[[9]](#footnote-10) | % | 0,08 | 2016 | 0,08 | 0,10 | 0,11 | 0,13 | 0,15 | 0,15 | Informe de la Ejecución Presupuestaria -SEFAZ/SP | **Fórmula de cálculo:**  Valor del resultado primario como porcentaje del PIB  **Línea de Base**: 0,08  Resultado Primario (2016) = BRL$ 160 millones  PIB (2016) = BRL$2.010.394 millones |
| **Impacto #2: Incremento de la relación entre la recaudación tributaria y el PIB estatal** | | | | | | | | | | | |
| Recaudación Tributaria/PIB-SP | % | 7,28 | 2016 | 7,28 | 7,29 | 7,30 | 7,31 | 7,32 | 7,32 | Informe Administración Tributaria SEFAZ/SP | **Fórmula de cálculo:**  Valor de la recaudación tributaria al final del proyecto/PIB del año correspondiente.  **Línea de Base:**  Recaudación tributaria (2017) = R$10.864 millones  PIB (2017) = R$120.845 millones |
| **Impacto #3: Disminución de la relación de la deuda corriente neta y el PIB estatal** | | | | | | | | | | | |
| Deuda Corriente Neta (DCL) / PIB-SP | % | 14,28 | 2016 | 14,28 | 14,26 | 14,24 | 14,22 | 14,20 | 14,20 | Informe del Tesoro -SEFAZ/SP | **Fórmula de cálculo:**  Valor de la Deuda Corriente |

| **Indicadores Resultado** | **Unidad de Medida** | **Línea de Base** | **Año Línea de Base** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** | **Meta final** | **Año Meta** | **Medio de Verificación** | **Comentarios** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **resultado #1: Aumento de la relación entre las metas de planificación estratégicas que fueron cumplidas y el total de metas planificadas** | | | | | | | | | | | | |
| Cantidad de Metas cumplidas / total de metas planificadas | % | 76 | 2017 | 81 | 83 | 85 | 88 | 90 | 90 | 2023 | Informe de Evaluación del Contrato de Gestión – SEGOV/SP | Comparación Antes - Después |
| **resultado #2: Disminución de la relación entre el costo para recaudar y la recaudación tributaria** | | | | | | | | | | | | |
| Presupuesto de funcionamiento de la SEFAZ / recaudación tributaria total | % | 1,15 | 2017 | 1,10 | 1,10 | 1,08 | 1,07 | 1,05 | 1,05 | 2023 | Informe Financiero – SEFAZ/SP  Balance General del Estado | Comparación Antes - Después |
| **resultado #3: Reducción de la discrepancia entre el presupuesto planificado y el presupuesto ejecutado** | | | | | | | | | | | | |
| Presupuesto ejecutado / presupuesto planeado | % | 6,3 | 2017 | 5,9 | 5,7 | 5,5 | 5,3 | 5,1 | 5,1 | 2023 | Balance General del Estado | Comparación Antes - Después |

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

1. **Indicadores de impacto:**
2. **Indicador de Impacto: Resultado Primario / PIB-SP**

Memoria de Cálculo:

Año Base 2016 = (1.608/2.010.394 millones) = 0,08%

Año de 2019 (año 1) = (1.680/2.100.133 millones) = 0,08%

Año de 2020 (año 2) = (2.152/2.152.636 millones) = 0,1%

Año de 2021 (año 3) = (2.427/2.152.636 millones) = 0,11%

Año de 2022 (año 4) = (2.925/2.250.452 millones) = 0,13%

Año de 2023 (año 5) = (3.443/2.295.592 millones) = 0,15%

Fuente Resultado Primario: <http://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2591:1:0:::1>::

Fuente [PIB-SP](http://www.seade.gov.br/produtos/midia/2018/02/PIB_Trim_4_2017.pdf).

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

Memoria de Cálculo:

Año Base 2016 = (146.356/2.010.394 millones) = 7,3%

Año de 2019 (año 1) = (152.889/2.100.133 millones) = 7,28%

Año de 2020 (año 2) = (156.927/2.152.636 millones) = 7,29%

Año de 2021 (año 3) = (161.070/2.206.452 millones) = 7,3%

Año de 2022 (año 4) = (164.517/2.250.581 millones) = 7,31%

Año de 2023 (año 5) = (168.037/2.295.592 millones) = 0,15%

Fuente de la Recaudación Tributaria: Informe de la Receita Tributária NOMINAL do Estado de São Paulo (TABELA 1 - Receita tributária do Estado de São Paulo)

Fuente [PIB-SP](http://www.seade.gov.br/produtos/midia/2018/02/PIB_Trim_4_2017.pdf).

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

Memoria de Cálculo:

Año Base 2016 = (287.084/2.010.394 millones) = 14,28%

Año de 2019 (año 1) = (299.899/2.100.133 millones) = 14,28%

Año de 2020 (año 2) = (306.966/2.152.636 millones) = 14,26%

Año de 2021 (año 3) = (314.199/2.206.452 millones) = 14,24%

Año de 2022 (año 4) = (320.033/2.250.581 millones) = 14,22%

Año de 2023 (año 5) = (325.974/2.295.592 millones) = 14,20%

Fuente de la deuda consolidada neta (DCL): Informe de Gestión Fiscal (portal Sefaz)

Fuente [PIB-SP](http://www.seade.gov.br/produtos/midia/2018/02/PIB_Trim_4_2017.pdf)

1. **Indicadores de Resultado:**
2. **Indicador de Resultado: Cuantidad de Metas cumplidas / total de metas planificadas.**

Justificativa: Aumento de la relación entre las metas de planeación estratégica cumplidas y el total de las metas planificadas demuestra que ocurrió una mejora en la capacidad institucional de la SEFAZ en todas las áreas administrativas y operacionales, lo que contribuye a un ambiente institucional mejorado que mantenga el equilibrio fiscal del Estado de São Paulo.

Forma de cálculo: Metas cumplidas / Total de metas planificadas

Memoria de Cálculo:

Año Base 2017 = (13/17) = 76%

Año de 2019 (año 1) = (30/37) = 81%

Año de 2020 (año 2) = (31/37) = 83%

Año de 2021 (año 3) = (32/37) = 85%

Año de 2022 (año 4) = (33/37) = 88%

Año de 2023 (año 5) = (34/37) = 90%

Unidad de Medida: %

Meta: 90% (2023)

Línea de base: 76% (2017)

Medio de verificación**:** Metas cumplidas: publicación en el DOE del 4º trimestre del ejercicio referente a los índices de BR e PR (para los índices cualitativos da PR son utilizados os indicadores globales, en conformidad con el Nota Técnica do “ "Índice de Cumplimento de Metas de Indicadores Cualitativos (IC)", asignada por el Coordinador da CAT

Link: [Resolución SF 25, de 07-03-2018](http://diariooficial.imprensaoficial.com.br/nav_v4/index.asp?c=4&e=20180308&p=1): (Diário Oficial de 08/03/2018 – Ejecutivo Cuaderno 1 – pág. 10)

1. **Indicador de Resultado: Presupuesto de funcionamiento de la SEFAZ / recaudación tributaria total.**

Justificativa: El costo de la administración tributaria (CAT) es un indicador aceptado internacionalmente y compuesto por salarios, costos e inversiones.

Fórmula de cálculo: Ejecución presupuestaria de la administración tributaria / Recaudación bruta de impuestos x 100. El numerador - costo para recaudar – corresponde al presupuesto de la administración tributaria y comprende los gastos de personal, costo (funcionamiento) y las inversiones en administración tributaria. El denominador se refiere exclusivamente a los ingresos fiscales antes de devoluciones. Fue considerado costos para recaudar la soma de las hojas de pago de las Superintendencias de Administración Tributaria - SAT y del Tesoro incluyendo los gastos del FUNFAZ (Fundo Especial de Desarrollo y Perfeccionamiento de las Actividades Hacendarias)).

Memoria de Cálculo:

Año Base 2017 = (1.758 / 152.789 millones) = 1,15%

Año de 2019 (año 1) = (1.726 / 156.927millones) = 1,1%

Año de 2020 (año 2) = (1.772 / 161.070 millones) = 1,1%

Año de 2021 (año 3) = (1.777 / 164.517 millones) = 1,08%

Año de 2022 (año 4) = (1.798 / 168.037 millones) = 1,07%

Año de 2023 (año 5) = (2.290 / 218.098 millones) = 1,05%

Forma de cálculo: presupuesto ejecutado / presupuesto planificado

Unidad de Medida: %

Meta: 1,05 (2023)

Línea de base: 1,15 (2017)

Medio de verificación: En el caso de que se produzca un cambio en la calidad de la información, se debe tener en cuenta que, en el caso de que se produzca un error,

LINK: <https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Relat%C3%B3rios-da-Receita-Tribut%C3%A1ria.aspx>.

Presupuesto ejecutado: <https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformación/Paginas/Consultas.aspx>

<https://www.fazenda.sp.gov.br/SigeoLei131/Paginas/FlexConsDespesa.aspx>

Consultas/ Livre/ escolha do exercício/ selecionar "Liquidado" / Órgão: Sefaz / UO: CAT / Total

Previsión presupuestaria: LOA de cada año

Previsión de recaudación: LDO.

1. **Indicador de Resultado: Presupuesto planificado / presupuesto ejecutado.**

Justificativa**:** La ratio entre la ejecución del presupuesto previsto con respecto a la ejecución total (planeada e imprevistos) para el desarrollo de las políticas públicas y para reportar resultados planeados es muy volátil. A su vez, las alteraciones constantes en el presupuesto programado en cada uno de los programas gubernamentales denotan ineficiencia en el proceso de planeación y deben ser atendidas para mejorar la gestión fiscal

Año Base 2017 = (2.642/2.813 millones) = 6,3%

Año de 2019 (año 1) = (2.760/2.932 millones) = 5,9%

Año de 2020 (año 2) = (2.876/3.050 millones) = 5,7%

Año de 2021 (año 3) = (2.998/3.172 millones) = 5,5%

Año de 2022 (año 4) = (3.124/3.299) = 5,3%

Año de 2023 (año 5) = (3.256/3.430) = 5,1%

Forma de cálculo: 1 – (presupuesto ejecutado / presupuesto planificado)

Unidad de Medida: %

Meta: 5,1 (2023)

Línea de base: 6,3 (2017)

Medio de verificación:

**Presupuesto Planificado (OE):** LOA de cada ejercicio (después utilizar la "Dotación actual", en el enlace: <https://www.fazenda.sp.gov.br/SigeoLei131/Paginas/FlexConsDespesa.aspx> Consultas / Libre / elección del ejercicio / seleccionar "DOTACIÓN ACTUAL"

**Presupuesto ejecutado**: <https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformación/Paginas/Consultas.aspx> <https://www.fazenda.sp.gov.br/SigeoLei131/Paginas/FlexConsDespesa.aspx>

**Siga los siguientes pasos**: Consultas / Libre / elección del ejercicio / seleccione "Liquidado" / Órgano: Sefaz / UO: 20001 + 20002 + 20003 + 20005 + 20006 + 20007 / Total

* 1. **Evaluación de Impacto**. Esta sección describe la metodología de evaluación del sistema de regularización voluntaria de documentos tributarios. En las secciones a y b describimos la motivación detrás de esta propuesta definiendo las preguntas de investigación y el conocimiento existente. La sección c lista resultados clave. Las secciones d y e describen la metodología de evaluación. La sección f describe el reporte de resultados. La sección g describe el plan de trabajo y acuerdos de coordinación para llevar a cabo la evaluación

1. **Motivación y Objetivos de la Evaluación**
   1. Fortalecer la capacidad de los gobiernos subnacionales para recaudar es especialmente importante en Brasil porque los estados y municipios recaudan más del 30% de los ingresos tributarios y aproximadamente el 20% del PIB nacional (CEPAL, 2017).
   2. La principal fuente de ingresos del gobierno estatal en Sao Paulo es la recaudación tributaria. Ésta representó 75% de dichos ingresos en el 2007. Los dos principales impuestos estatales son el “Impuesto sobre la circulación de bienes y mercancías” (ICMS) y el “Impuesto sobre la Propiedad de Vehículos Automotrices” (IPVA). En el 2007, Sao Paulo recaudó US$34.5 miles de millones de dólares mediante el ICMS, que equivale a 7,6% del PBI estatal (Naritomi, 2016).
   3. La evasión fiscal en Sao Paulo es importante. En 2013, el nivel de evasión de impuestos en Sao Paulo se estimó en 24.5% del total a recaudar.[[10]](#footnote-11) En lo que respecta a todo Brasil, la tasa media de evasión de impuestos al valor agregado se estima en 27,5% del total a recaudar (CEPAL, 2017). Es importante notar que la evasión puede ser heterogénea entre sectores. En el caso del comercio minorista, la Secretaría de Hacienda de Sao Paulo (SEFAZ) estimó que evadían el 60% de sus ventas totales en 2007.[[11]](#footnote-12)
   4. Un aspecto clave de los episodios de evasión es que identificar la falta y multar a la empresa (acción fiscal) no garantiza que se pague el débito fiscal correspondiente. De hecho, en los últimos años, la tasa de impago de los débitos fiscales por ICMS ha pasado de 3.87% a 4.49%, lo que equivale a US1,1 mil millones de pérdida en recaudación. Además, después que el contribuyente no hace el pago por cobranza administrativa, el proceso se torna judicial con tasas aún peor de recuperación. Solamente, 1% del stock de la deuda es recuperado y en caso de éxito, el proceso toma en promedio 27 meses[[12]](#footnote-13).
   5. Bajo el régimen actual, en caso de evasión una empresa es sujeta a la acción fiscal a través de una auditoría presencial. De confirmarse evasión, la empresa debe pagar casi el doble (180%) del monto no declarado (Machado and Utimati, 2017).
   6. El proyecto tiene previsto la introducción de un sistema de regularización voluntaria para aquellas empresas que han presentado irregularidades en sus documentos fiscales. Con este nuevo sistema de cobranza, los potenciales evasores recibirán la visita de un auditor. En esta visita se le propondrá la regularización de sus créditos tributarios, el cual se podrá hacer en línea y sin ninguna penalización. Éste sistema crea un paso intermedio antes de la acción fiscal. Se introduce un periodo acotado de amnistía de manera permanente en el sistema. El sistema de regularización voluntaria forma parte del Programa de Estímulo la Conformidad Tributária que es apoyado por el PROFISCO II SP (producto 2.8 de la operación). Asimismo, éste será complementado en una fase posterior por el modelo de inteligencia fiscal que permitirá una selección más precisa de contribuyentes con indicios de irregularidades. Esto último corresponde al producto 2.5 de la operación.
   7. El objetivo de este plan es evaluar la efectividad del sistema de regularización voluntaria para el alcance de los siguientes objetivos: (i) el incremento de la recaudación por ICMS, asociado a la reducción de la tasa de impago del débito fiscal por faltas tributarias/evasión, y (ii) la reducción de los costos administrativos asociados a la formalización y seguimiento de procesos judiciales para la recuperación de crédito tributario.
   8. Los supuestos claves asociados a este producto son dos. Primero, se asume que la oportunidad de enmienda será adoptada parcialmente por el grupo de empresas con indicios de evasión. Segundo, se asume que en caso el sistema de regularización voluntaria aumente el número de potenciales evasores, éste aumento no compensará el ahorro generado por un menor número de denuncias formales.
2. **Conocimiento Existente**
   1. La evasión de impuestos se puede dar de manera consciente y voluntaria. En los estudios de Allingham y Sandmo (1972) y Marreli (1984), agentes/firmas racionales deciden la cantidad óptima a evadir luego de comparar los beneficios de no declarar contra el riesgo de ser detectado y penalizado. Un factor común a los modelos es que la cantidad óptima de evasión se relaciona inversamente a la probabilidad de detección y la penalidad que ésta genera (Sandmo, 2005). Varios estudios empíricos, basados en datos administrativos y experimentos de laboratorio, confirman estas relaciones (Alm, 2012).
   2. Otro consenso en la literatura es que no todos los individuos/firmas están dispuestos a evadir impuestos. La heterogeneidad en la disponibilidad a evadir entre individuos refleja que cada uno de ellos enfrenta un costo moral distinto al no declarar impuestos (Kleven et al, 2011).
   3. Como mencionamos anteriormente, el programa de regularización voluntaria es equivalente a introducir un periodo de amnistía tributaria como paso intermedio a la acción fiscal. Respecto de las amnistías, la literatura ha alcanzado los siguientes consensos: (i) Una condición necesaria para que una amnistía sea adoptada es que actualice la información que los individuos/empresas utilizaron cuando llenaron sus formas tributarias y decidieron el monto óptimo de evasión. Por ejemplo, al ser visitado por los auditores se puede conocer con mayor precisión el costo moral y/o la penalidad asociada a la evasión (Malik y Schwab, 1991). (ii) En caso que las amnistías tributarias sean recurrentes, la evasión de los individuos/empresas podría aumentar. Por ello, no es evidente que tenga un impacto positivo en la recaudación total (Stella, 1991). Utilizando análisis de serie de tiempo, estudios previos has mostrado un impacto nulo de las amnistías tributarias (Alm y Beck, 1993; Lopez-Laborda y Rodrigo, 2005).
   4. Hay dos estudios que analizan el impacto de sistemas más cercanos al que se implementará en Sao Paulo. Primero, Andreoni (1991) analiza cómo una amnistía tributaria permanente podría resultar en un aumento de eficiencia en la economía. En su modelo, agentes/empresas adoptan la amnistía cuando shocks económicos a su consumo los hacen reacios a enfrentar los riesgos de una denuncia fiscal. De otro lado, Langenmayr (2017) estudia el impacto de programas en que se reconoce voluntariamente la evasión de impuestos. A diferencia del sistema a implementar en Sao Paulo, en este programa las empresas nunca saben que han sido identificadas como potenciales evasores.[[13]](#footnote-14) Dicho estudio concluye que aun cuando aumentan los incentivos a evadir, programas de regularización voluntaria llevarían a aumentos de la recaudación tributaria neta de los costos administrativos asociados a lidiar con evasores. Se muestra evidencia de ello para el caso de empresas alemanas que evaden impuestos mediante offshoring.
   5. El estudio que se propone es el primero en evaluar un sistema de regularización voluntaria en tributos indirectos. Incluso más relevante es el hecho de que éste sería el primer estudio en evaluar el impacto de un sistema de amnistías tributarias permanentes utilizando métodos experimentales en campo.
3. **Indicadores de Resultado Clave**
   1. Las preguntas de la evaluación son:

Asociadas a indicadores recaudación ¿Cuál es el impacto de *Regularización Voluntaria* sobre:

(i) … la recaudación de ICMS que se recupera del pool de potenciales evasores?

(ii) … el número de acciones fiscales que se formalizan?

(iii)… la recaudación total de ICMS? (Asociada al indicador de impacto 2)

(iv)… el costo promedio de recolección del ICMS? (Incluyendo costos administrativos asociados a la formalización y seguimiento de acciones fiscales y procesos judiciales)

Asociadas a entender las decisiones de los contribuyentes: Cuál es el impacto de *Regularización Voluntaria* sobre …

(v) … el número declaraciones corregidas?

(vi) … el número de declaraciones irregulares en los meses que siguieron a la primera visita cuando se implementó el sistema (i.e. meses 2 a 8 en los que se hará seguimiento)?

(vii) … el número de horas de trabajo invertidas en preparar/corregir las declaraciones fiscales?

(viii) … la contratación o reemplazo de empresa contable externa para el pago de impuestos?

(ix)… el nivel de satisfacción con la labor estatal del gobierno? (En general y con respecto a recaudación de impuestos)

* 1. El Cuadro 7 lista los indicadores, su definición, frecuencia de medición y fuente para alimentar el análisis de evaluación. El panel A lista los indicadores asociados a los resultados medidos por datos administrativos de la SEFAZ. El panel B lista los indicadores asociados al comportamiento de los contribuyentes. Los datos administrativos se recolectarán de forma mensual. Adicionalmente, se hará una encuesta a contribuyentes para caracterizarlos, entender los cambios en el proceso de pago de impuestos y conocer sus percepciones. Se propone hacer dos rondas de levantamiento de datos: una línea de base y otra encuesta que se realizará seis meses luego de introducido el programa.

**Cuadro 7**

Indicadores Clave de Resultados e Impactos

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Indicador | Formula / Definición | Frecuencia de Medición | Fuente |
| ***Panel A.*** *Indicadores asociados a la recaudación* | | | |
| 1. Recolección de ICMS que se recupera del pool de potenciales evasores | Crédito tributario recuperado fruto de las enmiendas a irregularidades fiscales ($BR) | Mensual | SEFAZ/SP |
| 2. Número de acciones fiscales/denuncias que se formalizan | Número de acciones fiscales / denuncias que se formalizan | Mensual | SEFAZ/SP |
| 3. Recaudación total correspondiente al ICMS | Monto pagado por empresa por concepto de ICMS ($BR) | Mensual | SEFAZ/SP |
| 4. Costos asociados a la recaudación. | En particular, los costos asociados a las visitas para regularización, los costos de las acciones fiscales y los costos asociados a las denuncias judiciales ($BR) | Mensual | SEFAZ/SP |
| ***Panel B.*** *Indicadores asociados al comportamiento de los contribuyentes* | | | |
| 5. Número de declaraciones corregidas | Número de empresas que adoptaron el programa y enmendaron los errores en la declaración de impuestos | Mensual | SEFAZ/SP |
| 6. Número de declaraciones irregulares en el futuro. | Número de declaraciones irregulares en los meses dos a seis desde la implementación del sistema | Mensual | SEFAZ/SP |
| 7. Número de horas de trabajo invertidas en preparar/corregir la declaración del ICMS | Número de horas de trabajo invertidas en preparar/corregir la declaración del ICMS. Es una medida del esfuerzo invertido en la preparación de los documentos | Dos veces: Un mes antes de la intervención y siete meses después. | Encuesta a Contribuyentes |
| 8. Contratación o reemplazo de empresa contable externa para el pago de impuestos | Variable indicativa que tome valores distintos para contratación o reemplazo de empresa contable externa. | Dos veces: Un mes antes de la intervención y siete meses después. | Encuesta a Contribuyentes |
| 9. Nivel de conocimiento y satisfacción con la labor estatal del gobierno | Se medirá un índice de conocimiento y satisfacción con la labor estatal del gobierno (en general y en específico respecto de la recaudación tributaria) | Dos veces: Un mes antes de la intervención y siete meses después. | Encuesta a Contribuyentes |

1. **Metodología de la evaluación**
   1. Para poder responder a las preguntas de evaluación sería necesario observar los indicadores de resultado en el caso de empresas con y sin acceso a la regularización voluntaria. Un contraste de ambos grupos nos permitiría deducir qué cambios se detonaron gracias al sistema. Para modelar qué hubiera sucedido en ausencia del sistema, seguimos la metodología de experimento controlado aleatorio.
   2. La muestra que participará en el estudio pertenece a dos estratos diferentes: Empresas con y sin indicios/evidencia de irregularidades tributarias relacionadas al ICMS en los últimos 3 meses previos a la visita del auditor conciliador. La inclusión de las empresas con sospecha de irregularidades nos permitirá aprender de la adopción inmediata o no de la amnistía tributaria. De otro lado, la inclusión de empresas sin irregularidades nos permitirá conocer si la introducción del sistema de regularización aumenta la probabilidad de evasión en empresas que antes no lo hacían. El tratamiento para éste segundo grupo de empresas consistirá en la visita de los auditores con información del nuevo sistema de cobranza. En específico, de la posibilidad de regularizar voluntariamente los documentos fiscales en caso de irregularidad en los meses siguientes. En Sao Paulo, 105.876 empresas do pagan el ICMS cada mes[[14]](#footnote-15). De otro lado, en promedio se detectan mensualmente 800 empresas con indicios de evasión.
   3. Una vez identificada la muestra de potenciales participantes en el estudio, éstos se asignará aleatoriamente al grupo de control y tratamiento de la siguiente manera:

# Cuadro 8

Número previsto de empresas en el grupo de control y tratamiento por estrato

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Tratamiento | Control | N |
| Estrato 1: Empresas con indicios/evidencia de irregularidades tributarias | 500 | 500 | 1000 |
| Estrato 2: Otras empresas | 250 | 250 | 500 |
| **N** | **750** | **750** | **1500** |

* 1. Por lo tanto, 1500 empresas formarán parte de éste estudio.[[15]](#footnote-16) El grupo de control permitirá modelar qué comportamiento tendrían los contribuyentes en ausencia de la oportunidad de regularizar sus documentos tributarios voluntariamente.[[16]](#footnote-17) El resto de las empresas conformarían el grupo de tratamiento. Los contribuyentes en el grupo de control ganarán acceso al sistema nueve meses después de la implementación del sistema. La aleatorización garantizará que los grupos de control y tratamiento sean comparables, especialmente con respecto a variables claves como el crédito activo ICMS, la deuda activa y la facturación total. Los investigadores evaluarán si los grupos son estadísticamente balanceados.

1. **Aspectos Técnicos de la Metodología**
   1. Una diferencia de promedios entre el grupo de contribuyentes en el grupo de tratamiento, y el grupo de control proveería un estimador de los efectos del programa. La ecuación por estimar es:

+

Donde *y* denota el indicador listado en la tabla 1, *T* es una variable dicotómica con valor 1 si la empresa es asignada al grupo de tratamiento y 0 si no, y es un término de error. El subíndice *i* denota al contribuyente y el subíndice *t* denota el periodo antes o después del tratamiento. Los errores se calculan robustos. Bajo esta especificación la hipótesis nula de una ausencia de efectos sería .

* 1. Grupos de tratamiento y de control
* Los grupos de tratamiento y control se definen por asignación aleatoria. Se estratificará su selección por grupos según lo señalado en la **Tabla 2**.
* Por construcción, se espera que el promedio de las variables de interés de la tabla 1 sea igual en ambos grupos (i.e. diferencias no estadísticamente significativas).
* El análisis se llevará a cabo a nivel contribuyente.
  1. Cálculos de poder
* Para este diseño, no contamos con información sobre los indicadores de interés a nivel contribuyente. Consideramos entonces el tamaño de la muestra para calcular efectos en términos de desviaciones estándar.
* Se prevé trabajar con 750 empresas en el grupo de control y 750 en el grupo de tratamiento. Como el tratamiento está siendo asignado a nivel de empresa, no se espera que la asignación al grupo de tratamiento esté correlacionada dentro de los clusters. Por lo tanto no sería necesario clusterizar los errores estándar en las estimaciones (Abadie et al, 2017). Por lo tanto, con 750 empresas en cada grupo tendríamos poder para identificar robustamente un impacto del programa de al menos 0.14 desviaciones estándar. Para estos cálculos, asumimos un poder de la prueba de 80 por ciento y niveles de confianza del 95 por ciento[[17]](#footnote-18).
* El diseño del estudio prevé medir algunas variables de resultado en múltiples ocasiones (de manera mensual). Ello permitirá reducir errores de medición en el efecto promedio. Por lo tanto, elevaría el poder de los estimadores (McKenzie, 2012).
  1. Recolección de datos
* Los datos principales para la evaluación se generan por los sistemas de información del SEFAZ /SP. Además, éstos serán complementados por encuestas presenciales a los contribuyentes que participen de la muestra de evaluación. Se harán dos rondas de recolección de datos.[[18]](#footnote-19) La encuesta de línea de base que se hará la quincena siguiente a la selección de la muestra. Esta ronda permitirá listar a las empresas en los grupos de control y tratamiento, así como también reemplaza a alguna si fuera necesario. Asimismo, los datos de línea de base son clave para verificar que las empresas del grupo de tratamiento y control *no* son estadísticamente diferentes. La segunda ronda, o ronda de seguimiento, se recolectará nueve a diez meses después de haber implementado el tratamiento. Esta ronda permitirá detectar cambios en procesos, percepciones sobre indicadores de resultados, y percepciones de los contribuyentes.
* El análisis incluirá posibles efectos heterogéneos en función de las características del contribuyente: edad y educación del dueño, así como sector y tamaño de la empresa.

1. **Reporte de Resultados**
   1. Los resultados preliminares se reportarán a la SEFAZ/SP mediante presentaciones presenciales o remotas. Estas presentaciones permitirán verificar la información registrada, la correcta descripción de procesos, así como la incorporación de comentarios relevantes a la investigación.
   2. Los resultados finales se compartirán mediante un reporte de evaluación de impacto. Estos resultados deberían informar sobre los impactos del proyecto sobre los indicadores de resultados en el PCR.
   3. Se espera que el análisis de datos lleve seis meses. Por lo tanto, se esperaría la publicación de los resultados finales veintiún meses después de completada la implementación del sistema (nueve meses de tratamiento, seis para la recolección de datos de seguimiento y seis más para el análisis de éstos).
   4. Los usuarios primarios de esta evaluación son los mismos contribuyentes, directores y la administración de la SEFAZ/SP. Otros usuarios clave son otras secretarías de hacienda en otros estados en Brasil y los especialistas en el sector. Por lo tanto, otros especialistas pueden beneficiarse de la información que provea esta evaluación para ajustar diseño si fuese pertinente. Finalmente, esta intervención puede informar a otros ministerios de hacienda de la región, quienes buscan evidencia sobre intervenciones para aumentar su recaudación neta de los costos administrativos asociados al cobro a morosos.
2. **Coordinación de la Evaluación, Plan de Trabajo y Presupuesto**
   1. Los responsables por la evaluación son la SEFAZ/SP y los especialistas del Banco Inter Americano de Desarrollo. Especialistas de FMM y de SDV han manifestado disponibilidad e interés por apoyar el análisis de los datos. La SEFAZ/SP es responsable por proveer información a los evaluadores y acceso y facilitar la información para poder llevar a cabo para entrevistas a los contribuyentes. La SEFAZ/SP es responsable de designar un punto focal de contacto para coordinar la entrega de la información.
   2. El equipo del Banco ha acordado con la agencia ejecutora seguir este plan de evaluación. Se llevarán a cabo reuniones con el punto focal de la SEFAZ/SP y con el equipo IDB de forma mensual. Estas reuniones comenzarán 3 meses antes de la implementación del programa y durante la vida de la evaluación.
   3. La cuadro 9lista la línea de tiempo, el presupuesto asignado a las actividades principales y las fuentes de financiamiento

**Cuadro 9**

Cronograma y Presupuesto Asociado a la Evaluación

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Actividades Clave de Evaluación | Año 1 | | | | Año 2 | | | | Año 3 | | | | Responsable | Costo | Financiamiento |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| I.  Evaluación |  | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Recolección de datos administrativos y definición de la muestra. |  | X | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  | UCP/SEFAZ/SP, BID | US$5.000 | BR-L1516 |
| 2. Listado de empresas y recolección de línea de base |  |  | X | X |  |  |  |  |  |  |  |  | UCP/SEFAZ/SP | US$5.000 | BR-L1516 |
| 3. Registro de datos administrativos |  |  | X | X | X | X | X | X | X | X | X |  | UCP/SEFAZ/SP, BID | US$5.000 | BR-L1516 |
| 4. Visita/Comunicación con las empresas tratadas (Tratamiento) |  |  | X | X |  |  |  |  |  |  |  |  | UCP/SEFAZ/SP | US$5.000 | BR-L1516 |
| 5. Recolección de línea de seguimiento |  |  |  |  |  |  |  | X | X |  |  |  | UCP/SEFAZ/SP, BID | US$10.000 | BR-L1516 |
| 6. Análisis de datos |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X | X |  | UCP/SEFAZ/SP, BID | US$10.000 | BR-L1516 /  Recursos de Supervisión |
| 7. Monitoreo de la evaluación | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |  | UCP/SEFAZ/SP, BID | US$10.000 | BR-L1516 /  Recursos de Supervisión |
| **Costo total** | | | | | | | | | | | | | | **US$50.000** | |

**Referencias**

Abadie, A., Athey, S., Imbens, G. W., & Wooldridge, J. (2017). When should you adjust standard errors for clustering? (No. w24003). National Bureau of Economic Research.

Allingham, M. G., & Sandmo, A. (1972). Income tax evasion: A.

Alm, J., & Beck, W. (1993). Tax amnesties and compliance in the long run: A time series analysis. National Tax Journal, 53-60.

Alm, J. (2012). Measuring, explaining, and controlling tax evasion: lessons from theory, experiments, and field studies. International Tax and Public Finance, 19(1), 54-77.

Andreoni, J. (1991). The desirability of a permanent tax amnesty. Journal of Public Economics, 45(2), 143-159.

CEPAL (2017). “Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe”.

Kleven, H. J., Knudsen, M. B., Kreiner, C. T., Pedersen, S., & Saez, E. (2011). Unwilling or unable to cheat? Evidence from a tax audit experiment in Denmark. Econometrica, 79(3), 651-692.

Langenmayr, D. (2017). Voluntary disclosure of evaded taxes—Increasing revenue, or increasing incentives to evade?. Journal of Public Economics, 151, 110-125.

López‐Laborda, J., & Rodrigo, F. (2003). Tax amnesties and income tax compliance: The case of Spain. Fiscal Studies, 24(1), 73-96.

Machado, Clarisa and Ana Carolina Utimati (2017). “The challenge of tax compliance in Brasil”. International Tax Review. 25 September 2017 (http://www.internationaltaxreview.com/Article/3753790/The-challenges-of-tax-compliance-in-Brazil.html)

Malik, A. S., & Schwab, R. M. (1991). The economics of tax amnesties. Journal of Public Economics, 46(1), 29-49.

Marrelli, M. (1984). On indirect tax evasion. Journal of Public Economics, 25(1-2), 181-196.

McKenzie, D. (2012). “Beyond baseline and follow-up: The case for more T in experiments”

Naritomi, Joana (2016). “Consumers as Tax Auditors”. Working Paper

Sandmo, A. (2005). The theory of tax evasion: A retrospective view. National Tax Journal, 643-663.

Stella, Peter (1991). “An economic analysis of tax amnesties”. Journal of Public Economics, Volume 46, Issue 3, 1991, Pages 383-400,

# Anexo I. TÉRMINOS DE REFERENCIA

**Consultoría de Evaluación Medio Término del Programa**

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

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

1. **Productos Esperados**

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

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

**Tipo de consultoría:** consultor individual.

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

**Perfil del consultor:**

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

**Lugar de Trabajo:** São Paulo, Brasil., local de residencia del consultor.

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

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

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

**Anexo II. Consultoría de Evaluación Final**

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

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

1. **Productos Esperados**

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

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

**Tipo de consultoría:** consultor individual.

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

**Perfil del consultor:**

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

**Lugar de Trabajo:** São Paulo, Brasil, local de residencia del consultor.

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

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

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

1. Las readecuaciones físicas propuestas son de pequeña escala y se restringen a la renovación de las instalaciones ya existentes [↑](#footnote-ref-2)
2. Secretaría de educación y otras tres secretarías que posean SAM aún por elegirse. En virtud de ser un sistema corporativo del estado y que no requiere adquisiciones conjuntas, de la misma manera como se maneja el Sistema de Administración Financiera, no es necesario establecer acuerdos de cooperación. [↑](#footnote-ref-3)
3. Los productos son anuales. [↑](#footnote-ref-4)
4. Los sistemas, modelos o softwares solamente serán considerados cumplidos cuando estén efectivamente en operación con el uso de los funcionarios públicos. [↑](#footnote-ref-5)
5. Modelo incluye: (i) los procedimientos y reglas de negocio que definen su funcionamiento; (ii) la aplicación o sistema informático (*software*) que apoya su operacionalización; (iii) la capacitación en la ejecución de los procedimientos y en la operación del *software*; y (iv) en muchos casos se necesita expandir la capacidad de procesamiento, a través de más servidores, computadoras para los usuarios, dispositivos de almacenaje por el aumento del volumen de datos, y mejorar la comunicación para los usuarios remotos. [↑](#footnote-ref-6)
6. Sistema informático es el software que contempla un conjunto de reglas para apoyar la operacionalización del modelo conceptual de negocios. [↑](#footnote-ref-7)
7. Las readecuaciones físicas propuestas son de pequeña escala y se restringen de la renovación física de las instalaciones existentes. [↑](#footnote-ref-8)
8. Los resultados son acumulativos. [↑](#footnote-ref-9)
9. Producto Interno Bruto – PIB. [↑](#footnote-ref-10)
10. Este el promedio a nivel municipal, estatal y federal (*SINPROFAZ, 2013 en: http://www.sinprofaz.org.br/noticias/sinprofaz-realiza-acao-do-sonegometro-em-sao-paulo/).*  [↑](#footnote-ref-11)
11. Jornal Estado de Sao Paulo, 2007. September 8th 2007. “Sonegacao de impostos equivale a 30% do PIB.”

    http://www.estadao.com.br/noticias/ economia, sonegacao-de-impostos-equivale-a-30-do-pib,48525,0.htm [↑](#footnote-ref-12)
12. Fuente: SEFAZ/SP. [↑](#footnote-ref-13)
13. En Sao Paulo, las empresas serán comunicadas de que son potenciales evasores por intermedio de su domicilio electrónico. [↑](#footnote-ref-14)
14. Fuente: SEFAZ/SP. [↑](#footnote-ref-15)
15. Con el objetivo de anticipar problemas operacionales en la implementación del proyecto, se empezará a trabajar con 1980 empresas (1320 con indicios de actividades irregulares y 660 sin indicios). En la encuesta de línea de base se asignarán las encuestas se actualizará el listado de empresas operativas e ubicables. Éste listado actualizado será utilizado para asignar a las empresas a los grupos de control y tratamiento. [↑](#footnote-ref-16)
16. Ello implica que si bien las empresas de control no serán advertidas sobre la nueva posibilidad de regularización voluntaria, ellos pueden usar las herramientas ya existentes en el marco tributario de Sao Paulo. El objetivo de la evaluación es evaluar el impacto marginal de introducir esta nueva herramienta de amnistía temporal. [↑](#footnote-ref-17)
17. De acuerdo a la información provista por la SEFAZ/SP, la desviación estándar en el impuesto ICMS pagado por las empresas con indicios de irregularidad en Mayo 2018 es igual a $BR 4 millones. De trabajar con este grupo sólo se encontrará un efecto sobre la recaudación ICMS, sólo si este es mayor o igual a $630 mil. El efecto mínimo detectable es grande debido a la alta heterogeneidad entre las empresas con indicios de irregularidades en un mes específico. En este proyecto, se considerarán empresas con indicios de varios menes y se seleccionará un grupo más homogéneo. Para ello, se limitará el número de sectores considerados en el estudio. En la implementación del proyecto se estratificará la asignación a los grupos de tratamiento y control por sectores. En caso sea posible, se seleccionarán aquellos sectores que garanticen una muestra más homogénea. [↑](#footnote-ref-18)
18. Se velará por no quebrantar la privacidad de las empresas. Por ello, se está contemplando la posibilidad de que las encuestas sean realizadas por funcionarios de la hacienda. [↑](#footnote-ref-19)