

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

BRASIL

**PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN FISCAL DEL
ESTADO DE SÃO PAULO — PROFISCO II-SP**

(BR-L1516)

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

(BR-X1039)

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Cristina MacDowell (FMM/CBR), Jefe de Equipo; Ana Dezolt (FMM/CBR), Jefe de Equipo Alterno, José Tostes (FMM/CBR); Carlos Pimenta (IFDD/FMM); Fábía de Assis Bueno y Marília Santos (FMP/CBR); Guillermo Eschoyez (LEG/SGO); Fernando Pacheco (CSC/CBR); Maria Lorena Kevish (IFD/FMM); y Flavio Galvão, Ricardo Gazel y Rodrigo Speziali (consultores).

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

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO	1
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS	2
A. Antecedentes, Problemática y Justificación	2
B. Objetivos, Componentes y Costo	12
C. Indicadores Claves de Resultados	15
II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS	16
A. Instrumentos de Financiamiento	16
B. Riesgos Ambientales y Sociales	16
C. Riesgos Fiduciarios.....	17
D. Otros Riesgos y Temas Claves del Proyecto	17
III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN	18
A. Resumen de los Arreglos de Implementación	18
B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados.....	20

ANEXOS

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

ENLACES ELECTRÓNICOS

REQUERIDOS

1. [Plan de Ejecución Plurianual \(PEP\) y Plan Operativo Anual \(POA\)](#)
2. [Plan de Monitoreo y Evaluación \(PME\)](#)
3. [Plan de Adquisiciones \(PA\)](#)

OPCIONALES

1. [Análisis Económico del Proyecto](#)
2. [Presupuesto Detallado](#)
3. [Matriz de Problemas, Soluciones y Resultados](#)
4. [Informe del Diagnóstico de la Gestión Fiscal \(MD-GEFIS\)](#)
5. [Reglamento Operativo del Programa \(ROP\)](#)
6. [Informe final de avance PROFISCO I-SP \(2331/OC-BR\)](#)
7. [Lecciones aprendidas de las experiencias previas del Banco](#)
8. [Nota Técnica - Condición Financiera del Estado de SP](#)

ABREVIATURAS	
APP	Asociación Público-Privada
BEC	Bolsa Electrónica de Compras
CAUFESP	Catastro Unificado de Proveedores del Estado de São Paulo
CCLIP	Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión
CIAT	Centro Interamericano de Administración Tributaria
CF-e	Cupón Fiscal Electrónico
CT-e	Conocimiento de Transporte Electrónico
DF-e	Documentos Fiscales Electrónicos
ECD	Registro Contable Digital
EAD	Educación a Distancia
EFD	Escrituración Fiscal Digital
e-PAT	Proceso Administrativo Tributario Electrónico
ICMS	Impuesto sobre Circulación de Mercancías y Servicios
IFA	Informes Financieros Auditados
IPVA	Impuesto sobre Propiedad de Vehículos Automotores
ITCMD	Impuesto de Transmisión Causa Mortis y Donación
LRF	Ley de Responsabilidad Fiscal
MD-GEFIS	Madurez y Desempeño de la Gestión Fiscal
MR	Matriz de Resultados
NF-e	Nota Fiscal Electrónica
ONE	Operador Nacional de los Estados
PA	Plan de Adquisiciones
PACI	Plataforma de Análisis Institucional
PCR	Informe de Terminación del Proyecto
PEP	Plan de Ejecución de Proyectos
PGE	Procuraduría General del Estado
PIB-BR	Producto Interno Bruto Brasileño
PME	Plan de Monitoreo y Evaluación
PMR	Informe de Monitoreo del Progreso
POA	Plan Operativo Anual
PROFISCO	Programa de Modernización de la Gestión Fiscal en Brasil
RCL	Ingreso Corriente Neto (por su sigla en portugués)
RFB	Receita Federal de Brasil (por su sigla en portugués)
RH Folha	Recursos Humanos Folha (por su sigla en portugués)
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SAM	Sistema de Administración de Materiales
SAT	Sistema Autenticador y Transmisor de Cupones Fiscales Electrónicos
SEFAZ/SP	Secretaría de Hacienda del Estado de São Paulo
SIAFEM	Sistema de Administración Financiera
SP	Estado de São Paulo
SPED	Sistema de Escrituración Digital
SPG/SP	Secretaría de Planificación y Gestión del Estado de São Paulo
TCE/SP	Tribunal de Cuentas del Estado de São Paulo
TDR	Términos de Referencia
TI	Tecnología de la Información
TIC	Tecnología de la Información y Comunicación
TIR	Tasa Interna de Retorno
UCP	Unidad de Coordinación del Proyecto
UGE	Unidades Gestoras Ejecutoras
VPN	Valor Presente Neto

RESUMEN DEL PROYECTO
BRASIL
PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN FISCAL DEL ESTADO DE SÃO PAULO
(PROFISCO II-SP)
(BR-L1516)
SÉPTIMA OPERACIÓN INDIVIDUAL DE PRÉSTAMO BAJO LA
LÍNEA DE CRÉDITO CONDICIONAL PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN (CCLIP)
PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN FISCAL EN BRASIL – PROFISCO II
(BR-X1039)

Términos y Condiciones Financieras				
Prestatario: Estado de São Paulo			Facilidad de Financiamiento Flexible^(a)	
Garante: República Federativa del Brasil			Plazo de amortización:	25 años
Organismo Ejecutor: Estado de São Paulo, a través de su Secretaría de Hacienda (SEFAZ/SP)			Período de desembolso:	5 años
			Período de gracia:	5,5 años ^(b)
Fuente	Monto (US\$)	%	Tasa de interés:	Basada en LIBOR
BID (Capital Ordinario):	87.120.000	90	Comisión de crédito:	^(c)
Local:	9.680.000	10	Comisión de inspección y vigilancia:	^(c)
Total:	96.800.000	100	Vida Promedio Ponderada (VPP):	15,25 años ^(d)
			Moneda de aprobación:	Dólares de los Estados Unidos de América
Esquema del Proyecto				
Objetivo del proyecto/descripción: 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.				
El presente proyecto es la séptima operación individual de préstamo bajo la CCLIP-PROFISCO II (BR-X1039) aprobada por el Directorio Ejecutivo mediante Resolución DE-113/17.				
Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento: (i) adhesión por parte del prestatario al Reglamento Operativo del Programa (ROP) , previamente aprobado por el Banco para todas las operaciones individuales bajo la CCLIP-PROFISCO II; y (ii) la constitución de la Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) y la designación de sus miembros (¶3.5).				
Condición contractual especial de ejecución: Previamente al inicio de la ejecución de las actividades cuyo beneficiario será la Secretaría de Planificación y Gestión del Estado de São Paulo (SPG/SP), la SEFAZ/SP deberá firmar instrumento jurídico con la SPG/SP para establecer los roles y responsabilidades de las partes durante la ejecución del proyecto (¶3.6).				
Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna.				
Alineación Estratégica				
Desafíos^(e):	SI <input type="checkbox"/>	PI <input checked="" type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>	
Temas Transversales^(f):	GD <input type="checkbox"/>	CC <input type="checkbox"/>	IC <input checked="" type="checkbox"/>	

^(a) Bajo los términos de la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1) el Prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones en el cronograma de amortización, así como conversiones de moneda y de tasa de interés. En la consideración de dichas solicitudes, el Banco tomará en cuenta aspectos operacionales y de manejo de riesgos.

^(b) Bajo las opciones de reembolso flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FFF), cambios en el periodo de gracia son posibles siempre que la Vida Promedio Ponderada (VPP) Original del préstamo y la última fecha de pago, documentadas en el contrato de préstamo, no sean excedidas.

^(c) La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.

^(d) La VPP podrá ser menor a lo estipulado, de acuerdo con la fecha de firma del contrato de préstamo.

^(e) SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).

^(f) GD (Igualdad de Género y Diversidad); CC (Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental); y IC (Capacidad Institucional y Estado de Derecho).

I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

A. Antecedentes, Problemática y Justificación

- 1.1 El presente proyecto es la séptima operación individual de préstamo bajo la Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión CCLIP-PROFISCO II (BR-X1039) aprobada por el Directorio Ejecutivo mediante Resolución DE-113/17, con miras a consolidar los avances alcanzados por la CCLIP-PROFISCO I (BR-X1005) y dar continuidad a la modernización de la gestión fiscal de los estados.
- 1.2 **Aspectos económicos y fiscales de Brasil.** Brasil enfrenta desafíos importantes para mantener su economía en una senda de crecimiento sostenible. El Producto Interno Bruto Brasileño (PIB-BR) se contrajo 3,8% en 2015 y 3,5% en 2016, y creció solo 1,1% en 2017¹ ([IBGE, 2018](#)). La recuperación económica empezó, con proyecciones de crecimiento de 1,9% para 2018 y 2,1% para 2019² ([FMI, 2018](#)).
- 1.3 El declive de la actividad económica causó una caída significativa en los ingresos del sector público consolidado, lo que representó una pérdida de alrededor de tres puntos porcentuales del PIB-BR entre 2013-2017 (de 34,5% en 2013 a 31,6% en 2017). Por su parte, los gastos públicos crecieron sostenidamente durante este periodo, pasando de representar 37,4% del PIB-BR en 2013 a un 41,6% en 2016. El resultado primario se deterioró en años recientes en comparación con periodos anteriores, pasando de un superávit primario de 3,4% del PIB-BR en promedio entre 2002-2008, al 1,3% entre 2009-2015. En 2016 y 2017 el déficit primario llegó a 2,5% y 1,9% del PIB-BR, respectivamente, y se espera que el país alcance nuevamente un superávit primario estructural sólo hasta el 2023³. Asimismo, la deuda pública en relación con el PIB-BR aumentó en casi un tercio en tres años, desde 60,2% del PIB-BR en 2013 hasta 78,6% en 2016, y previéndose que alcanzará 96% en 2023⁴.
- 1.4 Este escenario recesivo ha afectado negativamente el desempeño fiscal de los estados. Los ingresos totales de los estados cayeron en promedio un 1,5% real anual entre 2014-2016 y la recaudación tributaria disminuyó del 7,6% del PIB-BR en 2008 al 6,9% en 2015. El Impuesto sobre la Circulación de Mercancías y Servicios (ICMS), principal fuente tributaria de los estados cayó un 6% en términos reales, en promedio. Asimismo, las transferencias del gobierno federal se redujeron en este mismo período del 2,9% del PIB-BR al 2,5%⁵.
- 1.5 Mientras los ingresos estatales se debilitaron, los gastos corrientes crecieron, empujados por la expansión de los gastos en personal, los cuales pasaron de representar 10,2% del PIB-BR en 2011 al 10,9% en 2015⁶. Por su parte, la inversión cayó 16% en promedio en términos reales entre 2013-2016. Así el resultado primario se deterioró a partir de 2012, registrándose déficits primarios

¹ [IBGE, 2018](#).

² [FMI, 2018](#). El reporte de mercado [Focus](#) del Banco Central de Brasil, del 18 de mayo de 2018, proyecta una expectativa de crecimiento del PIB-BR de 2,5% y 3% para 2018 y 2019, respectivamente.

³ [FMI, 2017](#).

⁴ [FMI, 2018](#).

⁵ [Secretaria do Tesouro Nacional \(STN\), 2016](#).

⁶ Rossi, 2016.

en tres de los últimos cuatro años. En 2016, 10 de los 27 estados tuvieron déficits primarios ([STN, 2017](#)).

- 1.6 **Situación fiscal de São Paulo (SP)** ([STN, 2017](#)). La crisis del país afectó el equilibrio de las cuentas públicas de SP y el estado enfrenta riesgos para su sostenibilidad fiscal. Al igual que a nivel nacional, la tasa de crecimiento real del PIB-BR estatal pasó del promedio de 3,9% entre 2010-2013 al -2,6% entre 2014-2016 ([IBGE, PIB regional 2002-2015](#)), con leve recuperación en 2017 cuando presentó un crecimiento de 1,7%. Los indicadores del primer trimestre de 2018 apuntan una desaceleración de la economía en comparación con 2017 ([SEADE, 2018](#)).
- 1.7 El cuadro de crisis económica impactó las finanzas estatales y la tasa anual de crecimiento real de los ingresos tributarios de SP pasó de 2% entre 2010-2013 al -2,9% entre 2014-2017. Asimismo, la recaudación del ICMS, que representa 64% de los ingresos corrientes del estado y está fuertemente relacionado con la actividad económica⁷, tuvo una grande desaceleración, pasando a representar el promedio de 6,7% del PIB-BR estatal, entre 2010-2013, para 6,1%, entre 2014-2017. A pesar de la poca dependencia de las transferencias del gobierno federal (media de 10,1% entre 2000-2016), el volumen también cayó significativamente en los últimos años pasando de una tasa de crecimiento anual 3% entre 2010-2013 para -1,8% en 2013-2017.
- 1.8 Para enfrentar la reducción de los ingresos y el aumento en los gastos corrientes, que crecieron aceleradamente entre 2010-2014 (4,5% al año), SP adoptó medidas de contención de los gastos corrientes⁸ que permitieron reducir la tasa de crecimiento para un promedio de -1,9% entre 2014-2017. Estas medidas también impactaron los gastos con personal⁹ que pasaron de 44% en 2014 de sus Ingresos Corrientes Netos (RCL, por sus siglas en portugués) a 43,4% en 2017, por debajo del techo máximo del 60% definido en la Ley de Responsabilidad Fiscal (LRF). Por su parte, la inversión pública, que ha sido usada como variable de ajuste, se deprimió, pasando de un nivel de 1% del PIB-BR estatal en 2010 al 0,5% en 2017. La capacidad de inversión del estado en años recientes ha sido volátil y dependiente de operaciones de crédito.
- 1.9 En el período 2012-2017, el resultado primario fue positivo, pero su relación con el PIB-BR estatal es baja y sigue disminuyendo (de 0,3% del PIB-BR en 2012 al 0,01% en 2017). La deuda consolidada es de 171% del RCL, abajo del límite establecido que es de 200%.
- 1.10 **Justificación.** La lenta recuperación económica del país y la vulnerabilidad del estado ponen de relieve la necesidad de implementar nuevas intervenciones de modernización de la gestión fiscal, con el objetivo de mantener el equilibrio de las cuentas públicas y consolidar su sostenibilidad fiscal. Además, son necesarios enfoques nuevos y complementarios para potenciar el desempeño fiscal del estado. El PROFISCO I-SP¹⁰ hizo un fuerte énfasis en mejorar la AT y promover la integración del fisco estatal con otros niveles de gobierno con la implantación del Sistema de Escrituración Digital (SPED). El presente proyecto además de

⁷ [SEADE, 2018](#).

⁸ [Decreto 62.409/2017](#) y [Decreto 63.146/2018](#).

⁹ [Decreto 61.132/2015](#).

¹⁰ [Informe final de avance PROFISCO I-SP \(2331/OC-BR\)](#).

- profundizar las acciones de modernización de la primera fase, promoverá: (i) el fortalecimiento de la administración del gasto público; (ii) el aprovechamiento del SPED y de las tecnologías digitales; (iii) la simplificación del cumplimiento tributario para mejorar el ambiente de negocios; (iv) la mejoría de la gestión de personal; y (v) ampliar la previsibilidad sobre los impactos de los riesgos fiscales, principalmente aquellos de la seguridad social, empresas públicas y de las Asociaciones Público-Privadas (APP).
- 1.11 La efectividad y eficiencia de las instituciones públicas se limitan por restricciones que enfrentan los funcionarios que las conforman, el acceso a las tecnologías de la información, la disponibilidad de recursos financieros, y el marco legal (Arenas de Mesa, 2016, Finan et al., 2017). La evidencia empírica demuestra la necesidad de establecer instituciones fiscales fuertes para consolidar un ambiente que promueva la sostenibilidad fiscal (Poterba,1999).
- 1.12 En este sentido la Secretaría de Hacienda del Estado de São Paulo (SEFAZ/SP) necesita atender debilidades remanentes que limitan su desempeño fiscal. En términos de recursos humanos, la SEFAZ/SP cuenta con 6.200 funcionarios y 784 comisionados, siendo que 48% del total están cerca de jubilarse. No obstante, no cuenta con un modelo de gestión, ni procedimientos de evaluación y dimensionamiento que permita cuantificar y conocer los perfiles y composición de su personal, por lo que la asignación de los funcionarios no atiende a las necesidades actuales y futuras y no permite direccionar mejor la capacitación con base en competencias. Además, no se ha implementado un programa de transferencia de conocimiento y de entrenamiento que, basado en competencias, permita una cualificación mayor de los funcionarios, así como un programa de formación de nuevos líderes. Finalmente, el estado cuenta con una multiplicidad de sistemas de gestión de recursos humanos, responsables del almacenamiento y tratamiento de la información de los funcionarios, incluyendo el pago de nóminas. Los sistemas son poco automatizados lo que exige gran interferencia manual¹¹.
- 1.13 En cuanto a las restricciones de infraestructura tecnológica, el parque tecnológico de la SEFAZ/SP ha sido modernizado recientemente con nuevas computadoras, mejora de las telecomunicaciones, fortalecimiento de la seguridad y evolución de los portales corporativos. No obstante, la digitalización del gran volumen de documentos fiscales (SPED, Nota Fiscal Electrónica (NF-e) y Factura Electrónica al consumidor) requiere cada vez más de la ampliación de su capacidad¹². Actualmente la plataforma tecnológica de la SEFAZ/SP aún es insuficiente para atender la necesidad de protección y recuperación de datos e información y garantizar su integridad, así como para satisfacer las nuevas demandas por tecnologías y procesamiento de grandes volúmenes de datos. También existen deficiencias, restricciones y obsolescencia del *software* de monitoreo de redes, servidores y sistema, provocando retrasos en los tiempos de respuesta y aumento del tiempo de procesamiento de los servicios. La SEFAZ/SP dispone de 4.510 TB de capacidad en equipos especializados de alto desempeño, pero sufrirán gran descenso hasta 2019 en virtud del término del ciclo de vida de equipos¹³.

¹¹ [Programa de Gestão Estratégica de Pessoas.](#)

¹² En 2017, la tasa de crecimiento del almacenamiento fue de 435 TB por mes.

¹³ [Plataforma de TI da SEFAZ/SP Instalada.](#)

- 1.14 Finalmente, con relación al marco legal¹⁴, todavía existe un elevado número de documentos normativos que no han podido catalogarse, actualizarse y consolidarse, lo cual agrega complejidad a la administración tributaria y dificulta la consulta de auditores, contadores y contribuyentes. Adicionalmente, para cumplir con sus compromisos fiscales referentes al ICMS, el contribuyente tiene que llenar varias declaraciones de impuestos que presentan duplicidades, cuando esto podría hacerse por medio de una única declaración.
- 1.15 Existen otros desafíos importantes para fortalecer la sostenibilidad fiscal de SP, los cuales fueron identificados mediante la aplicación de la metodología de evaluación de la [Madurez y Desempeño de la Gestión Fiscal \(MD-GEFIS\)](#); del Informe de Implementación de la Plataforma de Análisis Institucional (PACI); y en la [Matriz Problemas, Soluciones y Resultados](#), instrumento utilizado para la definición de los productos y actividades, basados en los problemas y desafíos identificados, detallados a continuación:
- 1.16 **La gestión hacendaria**, los procesos corporativos de la SEFAZ/SP relacionados con la gestión de personal, de tecnología, de compras y del control interno presentan nivel insuficiente de desarrollo e integración¹⁵, lo que limita su desempeño institucional. Esto es consecuencia de:
- a. **Control financiero y legal de las cuentas públicas con bajo valor agregado para la formulación de políticas sectoriales y monitoreo de resultados**, porque: (i) las auditorías no son proactivas y tampoco desarrolladas con bases en análisis de riesgos de los procesos de trabajo¹⁶; y (ii) el acceso a los sistemas de gestión de los demás órganos del ejecutivo estadual es restrictivo y las herramientas son inadecuadas para la actuación preventiva de control interno.
 - b. **Baja eficiencia en el aprovechamiento de la fuerza de trabajo**, debido a: (i) ausencia de una política de gestión de personas alineado a la planificación estratégica de la SEFAZ/SP y de plan de asignación, sucesión y capacitación basado en las competencias requeridas; (ii) acciones de cualidad de vida fragmentados y sin vinculación a un diagnóstico¹⁷; (iii) altos costos en la ejecución de los cursos presenciales y baja capacidad operacional y limitado alcance territorial para atender a las demandas de capacitación¹⁸; y (iv) necesidad de mejoras en la infraestructura predial¹⁹.

¹⁴ [Procedimentos e Obrigações Acessórias Simplificadas](#).

¹⁵ Dos de las seis dimensiones de la gestión hacendaria presentan un nivel inicial de madurez y dos son apenas intermediarias ([MD-GEFIS](#)).

¹⁶ Ejecución de acciones de auditorías solamente en 172 de las 978 Unidades Gestoras Ejecutoras (UGE) activas en el año de 2017, siendo todas de carácter financiero y legal. [Modelo de Auditoria e Controle Proativo Implantado](#).

¹⁷ 71% de insatisfacción de los servidores en relación al ambiente de trabajo. [Programa de Gestão Estratégica de Pessoa](#).

¹⁸ La ejecución de los cursos en la modalidad Educación a Distancia (EAD) son cerca de 90% del costo de los presenciales y en la SEFAZ/SP solamente 20% de los cursos ofrecidos están disponibles en el EAD. [Programa de Gestão Estratégica de Pessoas](#).

¹⁹ Los espacios internos de la Unidad de Hacienda en la ciudad de Campiñas y el edificio de la SEFAZ/SP, que son propiedad del Estado, son inadecuados.

- c. **Bajo conocimiento de la sociedad sobre las obligaciones tributarias y sobre la ejecución del gasto público**²⁰, debido a insuficiente cobertura y capilaridad del Programa de Educación Fiscal para la Ciudadanía²¹.
 - d. **Limitada eficiencia en la gestión de compras públicas del Estado de São Paulo**, debido a: (i) la Bolsa Electrónica de Compras (BEC) sólo adopta un procedimiento de compra del tipo menor precio (invitación, subasta y dispensa de licitación), limitando su uso²²; (ii) no hay gestión y desarrollo de proveedores para la mejora del ciclo de compras públicas que aumente la participación de los proveedores registrados en el Catastro Unificado de Proveedores del Estado de São Paulo (CAUFESP)²³; y (iii) falta de planificación de las compras públicas por la inexistencia de directrices y generales y sistemas sobre gestión de las compras, contrataciones y *stock* (ciclo de suministros).
 - e. **Baja capacidad de almacenamiento y procesamiento para atender as nuevas demandas de servicios de Tecnología de la Información (TI) y las actuales**²⁴, a consecuencia de: (i) inexistencia de gestión integrada de las soluciones de TI; y (ii) limitada Infraestructura de almacenamiento y seguridad de datos para enfrentar las evoluciones tecnológicas y el aumento del uso de sistemas digitales.
 - f. **Baja capacidad en incorporar innovación en procesos y soluciones tecnológicas**²⁵, debido a: (i) bajo incentivo de impulsar innovación interna y/o buscar soluciones de frontera; y (ii) inexistencia de modelo e instrumentos para gestión de la innovación.
- 1.17 **En la administración tributaria** el desempeño recaudatorio es limitado con relación a su potencial²⁶. Esto es resultado de:
- a. **Costos elevados para el contribuyente cumplir con las obligaciones tributarias**, debido a: (i) alto número de obligaciones adicionales²⁷ y falta de una visión global de la cantidad de obligaciones accesorias²⁸; y (ii) sistemas

²⁰ Desconocimiento por parte de la sociedad sobre los tributos cobrados por el gobierno: malo (38,8%); muy malo (28,9%), y desconocimiento de las áreas donde son aplicados los recursos recaudados: 86%. [Programa de Educação Fiscal para Cidadania Implantado.](#)

²¹ Solamente el 14% de los municipios de SP son impactados por el [Programa de Educação Fiscal para Cidadania Implantado.](#)

²² Solamente un tercio del valor total de las compras del Estado son realizadas por la BEC. [Serviços da BEC Ampliados.](#)

²³ Solamente 10% de los proveedores catastrados participaron de un proceso de licitación en el 2017. [Serviços da BEC Ampliados.](#)

²⁴ [Plataforma de TI da SEFAZ/SP Instalada.](#)

²⁵ Proliferación de datos e información han sobrecargado y dificultado la acción de la SEFAZ/SP, demandando más tecnología en los procesamientos de datos e informaciones. [Gestão da Inovação Implantada.](#)

²⁶ Se estimó una brecha tributaria en el ICMS de 28% de la recaudación potencial en 2017 ([Diagnóstico Fiscal SP](#)). Se estima que en Brasil la evasión fiscal representa 7,6% PIB-BR. [SINPROFAZ, 2016.](#)

²⁷ Legislación tributaria paulista producida entre 2013 y 2017. Línea de Base: 23 Leyes; 285 Decretos; 708 Portarías; 123 Comunicados; 142 Resoluciones. [Procedimentos e Obrigações Acessórias Simplificadas.](#)

²⁸ Encuesta realizada por la SEFAZ/SP. Cantidad de horas invertidas en el cumplimiento de obligaciones accesorias: 9,9 millones de horas / mes; asociada a un costo anual, actual, estimado en R\$2.200 millones. [Procedimentos e Obrigações Acessórias Simplificadas.](#)

de recepción de las informaciones tributarias generando redundancia en las informaciones prestadas por el contribuyente.

- b. **Deficiencia en el análisis de consistencia de las informaciones catastrales y fiscales electrónicas de los contribuyentes**, debido a: (i) los sistemas de acreditación de NF-e, Conocimiento de Transporte Electrónico (CT-e) y Escrituración Fiscal Digital (EFD) son independientes, antiguos y de difícil mantenimiento resultado en baja confiabilidad²⁹ y disponibilidad; (ii) no hay acceso automático a la información del ambiente autorizador de los documentos fiscales de SEFAZ/SP para solucionar las demandas de los contribuyentes; y (iii) inexistencia de sistema de consistencia de las informaciones prestadas por el Contribuyente del Simple Nacional.
- c. **Número elevado de errores en la recepción de lotes de Cupón Fiscal Electrónico (CF-e)**³⁰, debido a: (i) falta de orientación en la especificación técnica de requisitos del Sistema Autenticador y Transmisor de Cupones Fiscales Electrónicos (SAT); (ii) inobservancia de la especificación técnica de requisitos del SAT; (iii) ausencia de mecanismos de verificación de errores por parte de los contribuyentes; (iv) insuficiencia de mecanismos de prueba de fallas; y (v) ausencia de políticas de custodia de los CF-e.
- d. **Control insuficiente de las mercancías en tránsito**, debido a la ausencia de mecanismos para el rastreo de cargas en tránsito³¹ en el estado.
- e. **Pérdida de eficiencia en el procesamiento de datos para la producción de información para la inteligencia fiscal**, por causa de: (i) falta de confiabilidad en parte de la información disponible en función de errores y por falta de patrón en los datos disponibles y existencia de ambiente heterogéneo sin modelaje de datos, herramientas integradas de gobernanza, seguridad, auditoría y calidad de datos; y (ii) obsolescencia tecnológica³² y desactualización de las técnicas de trabajo empleadas.
- f. **Baja recaudación del Impuesto de Transmisión Causa Mortis y Donación (ITCMD)**³³, debido a: (i) inexistencia de fuente confiable de consulta de valores de mercado de bienes inmuebles y ausencia de determinación legal para la utilización de una fuente específica³⁴; y (ii) falta de automatización de rutinas procesuales y de aplicación de las reglas tributarias en las reglas de negocio del sistema declaratorio.
- g. **Pérdida de recaudación por el bajo control fiscal ejercido bajo los puestos revendedores de combustible**, debido a baja capacidad de

²⁹ Ocurrencia de 19 tipos identificados de fallas en los sistemas de los Documentos Fiscales Electrónicos (DF-e), en el año 2017. [Modelo de Gestão de DF-e Implantados](#).

³⁰ Cantidad mensual de lotes con error de procesamiento: 1.217.452 anual y cantidad de reclamaciones de los contribuyentes debido a problemas técnicos: 1.281 mensajes (21% del total de mensajes recibidos en todos los niveles de atención). [Sistema Autenticador e Transmissor de Documento Fiscal Eletrônico Ampliado](#).

³¹ En 2004 fueron extintos los Puestos Fiscales de frontera. [Sistema Integrador ao Operador Nacional dos Estados Implantado](#).

³² 24 licencias del *software* forense vencidas hasta el final del año 2018.

³³ Impuesto que incide sobre la herencia y la donación.

³⁴ Pérdida de recaudación de aproximadamente R\$49 millones en las transmisiones de planes de previsión privada. Estudio de impacto en el [Sistema de Arrecadação Implantado](#).

obtención y tratamiento de información sobre el volumen de combustible comercializado por los puestos revendedores, con el objetivo de análisis de las obligaciones tributarias³⁵.

- h. **Baja eficacia en la gestión del crédito tributario instituido**³⁶, debido a: (i) inexistencia de modelo de cobranza estructurado e insuficiencia de datos, indicadores e informes; (ii) información fragmentada en diferentes bases de datos por tipo de cobranza baja integración entre los sistemas de gestión de créditos tributarios; y (iii) baja calidad de los catastros de los contribuyentes.
 - i. **Limitada capacidad de atención no presencial al contribuyente**³⁷, debido a la calidad del contenido disponible y centrales de atención con operaciones y controles fragmentados.
 - j. **Baja eficiencia en las consultas sobre interpretación de la legislación tributaria**, debido a: (i) deficiencia y desactualización del sistema de la Consultoría Tributaria³⁸; y (ii) complejidad de la legislación tributaria paulista.
 - k. **Baja eficiencia del contencioso tributario**, por causa de: (i) rutinas manuales debido a falta de integración de los sistemas que tratan del proceso administrativo tributario³⁹; (ii) dispersión de las bases de datos dificultando la elaboración de informes gerenciales; y (iii) falta de integración del Proceso Administrativo Tributario electrónico de la SEFAZ/SP con el sistema de la Procuraduría General del Estado (PGE) para la inscripción en deuda activa.
- 1.18 **En la gestión del gasto público** se presentan deficiencias que dificultan el logro de mejores resultados en términos de disciplina fiscal y eficiencia, y efectividad del gasto público. Las causas son:
- a. **Riesgo para las operaciones financieras del estado** debido a que el Sistema de Administración Financiera (SIAFEM) presenta las siguientes debilidades⁴⁰: (i) es un sistema de primera generación, desarrollado en los años 90, bajo una plataforma desactualizada⁴¹; (ii) dificultad en el desarrollo de nuevas funcionalidades⁴²; y (iii) elaboración manual de los informes de la LRF.
 - b. **Limitada visibilidad de los impactos de los riesgos fiscales**, debido a inexistencia de instrumentos gerenciales que identifiquen, mensuren y estimen

³⁵ Evasión de ICMS estimada de R\$4.000 millones al año. ([Evasão Fiscal: A teoria do comportamento dos agentes públicos e privados](#)).

³⁶ Aumento del incumplimiento final del débito declarado ICMS, subiendo del 3,87% (2013) al 4,49% (2017).

³⁷ Sistema Contáctenos obsoleto y escalonamiento de aproximadamente 40% de preguntas del Contáctenos para el tercer nivel de atención.

³⁸ Media de los últimos 12 meses del tiempo promedio de permanencia de las consultas tributarias en stock: 55,96 días.

³⁹ Tiempo medio de tramitación de procesos en el contencioso: superior a 27 meses y creciente. ([Procedimentos e Obrigações Acessórias Simplificadas](#)).

⁴⁰ [Sistema de Administração Financeira Implantado](#).

⁴¹ Informe del GEFIN.

⁴² De 25 submódulos posibles, el SIAFEM cuenta con sólo nueve.

la probabilidad de ocurrencia e incorporen la materialización de los riesgos de los pasivos contingentes.

- c. **Ineficiencia en el proceso de pago de la nómina**, debido a: (i) multiplicidad de sistemas de catastros de los funcionarios entre los diversos órganos del estado posibilitando la adopción de criterios diferenciados para una misma situación⁴³; (ii) procesos manuales con excesivo uso de flujo en papel ocasionando errores y gastos con pagos indebidos en la hoja; (iii) dificultad de centralización de las informaciones para efecto de cumplimiento de las obligaciones laborales (*eSocial*); (iv) inexistencia de una base de datos confiable para apoyar decisiones estratégicas; y (v) imposibilidad de adopción de reglas uniformes en los procesos de nómina, pudiendo generar pagos de beneficios y ventajas idénticas con valores diferentes⁴⁴.
- d. **Limitada información sobre los costos de los servicios públicos**, debido al poco alcance del sistema de costo que solamente fue implantado en dos órganos del estado⁴⁵.

1.19 **Experiencia del Banco en el País.** El Banco ha apoyado varias operaciones orientadas a la mejora de la gestión fiscal en Brasil, especialmente al nivel estatal mediante el Programa Nacional en Administración Fiscal para los Estados Brasileños (PNAFE 980/OC-BR) y la CCLIP-PROFISCO I (BR-X1005). También apoyó el Proyecto de Modernización Fiscal del Estado de São Paulo, el Proyecto de Modernización y Transparencia de la Gestión Fiscal del Estado de Bahía (1727/OC-BR) y los Proyectos para la Consolidación del Equilibrio Fiscal de los estados de Amazonas, Alagoas, Bahía, Pernambuco y Rio Grande do Sul⁴⁶. En otros niveles de gobierno, apoyó el Proyecto de Modernización Fiscal de la *Receita Federal de Brasil* (RFB, por sus siglas en portugués) (SRF, 1996) y el Programa de Modernización de la Gestión Administrativa y Fiscal de los Municipios (PNAFM I / 1194/OC-BR, II / 2248/OC-BR y III / 3391/OC-BR).

1.20 De acuerdo con la [evaluación intermedia](#) de la CCLIP-PROFISCO I, la recaudación del ICMS como porcentaje del PIB-BR creció más en los estados con un proyecto PROFISCO cuya ejecución estaba más avanzada que en los otros estados con nivel de ejecución bajo. Entre 2009 y 2013, dicha diferencia en la recaudación fue de un 6%, en promedio. Se identificó que el SPED, incluyendo la NF-e, la EFD y el Registro Contable Digital (ECD), fueron los productos que más contribuyeron para el aumento de la eficiencia de los controles fiscales de los estados⁴⁷.

1.21 Asimismo, una evaluación final del [PROFISCO I-SP](#) indica que el proyecto mostró un desempeño satisfactorio, alcanzando 100% de las cuatro metas de impacto y

⁴³ Sólo el 48% de los órganos / entidades están en la Hoja Única del Estado.

⁴⁴ *Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos* Implantado.

⁴⁵ Secretaría de Administración Penitenciaria y Fundación Casa. [Sistema de Custos dos Serviços Públicos Ampliado](#).

⁴⁶ Programas basados en las políticas: 2081/OC-BR; 2841/OC-BR; 2850/OC-BR; 3039/OC-BR; 3061/OC-BR; 3138/OC-BR; y 3139/OC-BR.

⁴⁷ McKinsey&Company, 2014: NF-e y SPED aumentaron el riesgo para evasores de ser identificados y contribuyeron para reducir la informalidad del empleo en Brasil en los últimos diez años (de 55% a 40%).

75% de las doce metas de resultados⁴⁸. Un ejemplo de los logros del proyecto fue el aumento en la recaudación tributaria entre 2009 y 2016: del ICMS en comercio minorista que pasó de US\$1.760 millones a US\$2.962 millones, por la implantación de la NF-e, ECD y CT-e y uso de los documentos fiscales en la fiscalización. Asimismo, se logró desarrollar el sistema de costos que permitió hacer la apuración de costos de las secretarías de Administración Penitenciaria y de Educación como también la mejoría del sistema de compras públicas.

1.22 Lecciones aprendidas. Entre las principales lecciones aprendidas de la CCLIP-PROFISCO I se destacan:

- a. La necesidad de abordar la problemática de la gestión fiscal a través de acciones integrales y la falta de un instrumento para identificar dichas soluciones innovadoras, considerando las mejores prácticas, que pueda apoyar el diseño de operaciones de modernización fiscal. Para atender esta lección fue desarrollada la [MD-GEFIS](#). Con base en esta evaluación es posible identificar las áreas que necesitan de acciones de fortalecimiento. Los resultados de su aplicación serán utilizados como línea de base para el monitoreo y evaluación del proyecto.
- b. El Informe de Terminación de Proyecto (PCR) del PROFISCO I destaca: (i) la importancia de seguir invirtiendo en innovación tecnológica, por lo que la presente operación continuará la evolución del SPED y buscará explotar su potencial, ampliando el uso de la información que genera para la automatización de la auditoría fiscal, la simplificación de las obligaciones tributarias, y la mejora de las compras públicas, entre otras, apalancándose en las nuevas tecnologías digitales; (ii) la necesidad de contar con estrategias para evitar la obsolescencia de soluciones tecnológicas, para lo cual el proyecto concibe acciones para actualizar e implantar un Plan Director de TI para la planeación y mantenimiento de infraestructura de *software* y *hardware* en el mediano plazo; (iii) la importancia de una planificación anticipada para implementar productos complejos, por lo que en este proyecto se ha acordado con el ejecutor que las especificaciones técnicas y Términos de Referencia (TDR), principalmente de los productos de innovación tecnológica, se preparen antes de la misión de arranque y cuenten con el apoyo de consultorías especializadas; (iv) la importancia de realizar una transferencia de conocimiento más efectiva con relación a los *softwares* desarrollados por consultorías externas, para lo cual el ejecutor propenderá a incluir en los contratos de desarrollo que la SEFAZ/SP tenga acceso a los códigos fuentes; y (v) la dificultad de evaluar proyectos con un número de indicadores muy alto y heterogéneo, por lo que los proyectos individuales del PROFISCO II contarán con un solo indicador de resultado relevante para cada componente, siendo estos comunes a todas las operaciones
- c. En especial, el PROFISCO I-SP obtuvo ampliación de plazo de 24 meses y se reconoció que los factores negativos estuvieron centrados en: (i) dificultad de preparación de TDR y especificaciones técnicas; (ii) la comisión de licitación y los órganos de control no poseían conocimiento suficiente de las normas y

⁴⁸ El primer resultado: reducción del tiempo medio de atendimento presencial, no fue alcanzado en virtud del paro de los funcionarios de la SEFAZ/SP. El noveno y décimo: naturalidad de la administración de los servicios y proyectos de TI no fueron evaluados en virtud de la falta de información.

políticas de adquisición del Banco; y (iii) complejidad en las aceptaciones técnicas de los productos en virtud de los flujos de aprobación. Por lo tanto, en el proyecto se incorporaron acciones para: (i) contratar apoyo de consultorías especializadas para la preparación de los TDR y pliegos; (ii) capacitación con todos los actores involucrados en proceso de adquisición; y (iii) rediseño de los flujos internos de interlocución de la Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) con las demás áreas técnicas de la SEFAZ/SP para la entrega de productos.

- 1.23 **Experiencia del Banco en otros países de la región.** Las experiencias recientes del Banco con reformas de la administración tributaria en Ecuador (3325/OC-EC), El Salvador (3852/OC-ES), Guatemala (3786/OC-GU), Honduras (3541/BL-HO), Jamaica (2658/OC-JA) y Perú (3214/OC-PE); las relativas a la modernización de los sistemas de gestión financiera en Guatemala (2050/OC-GU y 2766/OC-GU), Guyana (1550/SF-GY y 1551/SF-GY), Honduras (2032/BL-HO) y Nicaragua (2422/BL-NI); y las relacionadas a la gestión de la inversión pública en Argentina (3835/OC-AR), Bolivia (3534/BL-BO), Chile (1281/OC-CH), Ecuador (2585/OC-EC), México (2550/OC-ME), Paraguay (3628/OC-PR), Panamá (2568/OC-PN) y Perú (2703/OC-PE), han sido consideradas en la presente operación y enfatizan el papel del fortalecimiento institucional de la gestión fiscal, y algunas de las lecciones aprendidas se detallan a continuación, las cuales están en línea con la [evidencia internacional](#).
- 1.24 Por el lado tributario, el desempeño recaudatorio depende significativamente de un fortalecimiento institucional de las administraciones tributarias en su estructura organizacional, procesos y herramientas de soporte: (i) mejorar el acceso y calidad de la información disponible⁴⁹; (ii) implementar modelos de fiscalización que se apoyen en el uso intensivo de información⁵⁰; (iii) simplificar procedimientos para facilitar el cumplimiento tributario⁵¹; y (iv) definir estrategias para asegurar la idoneidad y motivación del recurso humano⁵². Varias administraciones tributarias de América Latina han fortalecido estos elementos, destacándose Brasil y Uruguay⁵³. Con respecto al fortalecimiento de la gestión financiera, la evidencia disponible indica que la automatización sin mejorar los procesos no produce resultados esperados⁵⁴.
- 1.25 **Estrategia del Banco con el país.** El proyecto se alinea a la Estrategia de País con Brasil 2016-2018 (GN-2850) con relación al objetivo de promover la mejora del clima de negocios y mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos públicos. Así mismo, la operación se encuentra incluida en la Actualización del Anexo III del Programa de Operaciones de 2018 (GN-2915-2).
- 1.26 **Alineación estratégica.** El proyecto es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3008) y se alinea estratégicamente al desafío de desarrollo de productividad e innovación al reducir el costo de la

⁴⁹ Slemrod et al. (2015); Pomeranz (2015); Kleven et al. (2011).

⁵⁰ Almunia y López Rodríguez (2016).

⁵¹ Hallsworth et al. (2014).

⁵² Khan et al. (2016).

⁵³ PCR 1783/OC-UR. Barreix y Zambrano (2018).

⁵⁴ El PCR de 1550/SF-GY y 1551/SF-GY.

recaudación⁵⁵, y con el área transversal sobre capacidad institucional y Estado de derecho, por medio del fortalecimiento de los sistemas tributarios⁵⁶ y de gestión y planificación de recursos públicos⁵⁷. El proyecto contribuye al Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2016-2019 (GN-2727-6) mediante los indicadores de: (i) impuestos recaudados como porcentaje del PIB-BR; (ii) agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos al fortalecer el e-Fisco; (iii) instituciones de rendición de cuentas fortalecidas; y (iv) gobiernos subnacionales beneficiados por la descentralización, la gestión fiscal y la capacidad institucional. Finalmente, se alinea a la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2), y es consistente con los Marcos Sectoriales de: Descentralización y Gobiernos Subnacionales (GN-2813-8), y Política y Gestión Fiscal (GN-2831-3) en las siguientes dimensiones: (i) mejorar la eficiencia y calidad del gasto y de la prestación de servicios; (ii) aumentar la recaudación de impuestos; y (iii) promover mayor transparencia y rendición de cuentas.

B. Objetivos, Componentes y Costo

- 1.27 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.
- 1.28 **Beneficiarios.** Al potenciar el desempeño de la hacienda pública, aumentar la recaudación tributaria, e incrementar la eficiencia del gasto público, la mayor sostenibilidad fiscal del estado beneficiará a sus ciudadanos, empresas y personas físicas contribuyentes, y entidades del sector público y no gubernamental a través de una mejor prestación de servicios, facilidades y menores costos para el cumplimiento tributario, y mayor disponibilidad de informaciones y datos para la gestión pública y la transparencia de las cuentas públicas. El proyecto financiará los siguientes componentes:
- 1.29 **Componente I. Gestión hacendaria y transparencia fiscal (US\$49.203.415).** 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:
- a. **Modelo de auditoría y control proactivo**, mediante: (i) rediseño de los procesos de monitoreo y control proactivo basado en análisis de riesgo; (ii) sistemática de recolección y análisis de datos para monitoreo y control del ejecutivo estatal; y (iii) implantación de trillas electrónicas de auditoría.
 - b. **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

⁵⁵ Indicador de resultado #2 de la Matriz de Resultados (MR).

⁵⁶ Indicador de impacto #2 e indicadores de producto del Componente II de la MR.

⁵⁷ Indicador de resultado #3 e indicadores de producto del Componente III de la MR.

programa de educación a distancia; y (iv) readecuación física de unidad hacendaria⁵⁸.

- c. **Módulos del Programa de Educación Fiscal para la ciudadanía**, mediante: (i) desarrollo de medios digitales de disseminación 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.
- d. **Módulos de la 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 suministros de la administración estatal.
- e. **Modelo de gobernanza de TI**, mediante: (i) capacitación de técnicos en arquitectura corporativa (ii) implantación de modelo de arquitectura corporativa; y (iii) ampliación de la infraestructura tecnológica de *hardware* y *software*.
- f. **Modelo de gestión de la Innovación**, mediante: (i) metodología de gestión de la innovación; y (ii) instrumentos para impulsar la innovación.

1.30 **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:

- a. **Metodología de simplificación de obligaciones accesorias**, mediante: (i) plan de simplificación de las obligaciones tributarias accesorias; y (ii) módulo integrador de bases de datos de las obligaciones tributarias.
- b. **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 simple nacional.
- c. **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) sistema de guardia definitiva de CF-e.
- d. **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.

⁵⁸ Las readecuaciones físicas propuestas de la Unidad de Hacienda en la ciudad de Campiñas y el edificio de la SEFAZ/SP en Sao Paulo son de pequeña escala y se restringen a la renovación de las instalaciones ya existentes.

- e. **Modelo de inteligencia fiscal de la SEFAZ/SP**, mediante: (i) modelo de análisis estructurado de datos; y (ii) nuevas herramientas tecnológicas de Experiencia Forense.
 - f. **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.
 - g. **Sistema de control fiscal sobre las ventas de combustibles**, mediante sistema de autenticación y transmisión de registros de datos fiscales, contemplando los siguientes módulos: (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; y (iv) cruce de datos y generación de alertas.
 - h. **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.
 - i. **Sistema de *Contact Center* único para atención electrónica al ciudadano**, contemplando: (i) modulo auto atención vía *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 el primer nivel.
 - j. **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; (iii) revocación y cambio de consulta a la legislación; y (iv) distribución de consultas al sector responsable.
 - k. **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.
- 1.31 **Componente III. Administración financiera y gasto público (US\$21.249.990).** Este componente busca contribuir a la disciplina fiscal y al aumento de la eficiencia y efectividad del gasto público, y financiará la implantación de:
- a. **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.
 - b. **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 APP; y (iv) modelo base para identificación y medición de riesgos de APP.

- c. **Gestión Integrada de Recursos Humanos y de la Nómina del Estado**⁵⁹, contemplando: (i) módulo de integración las bases de datos de las nóminas; (ii) módulo de desmaterialización y automatización de procesos de recursos humanos; (iii) módulo de gestión funcional de procesos de recursos humanos; y (iv) implantación de unidad de proyectos del *Recursos Humanos Folha* (RH Folha, por su sigla en portugués).
- d. **Sistema de Costos de los Servicios Públicos en cuatro secretarías u órganos estatales**⁶⁰, mediante implantación del: (i) Sistema de Administración de Materiales (SAM); y (ii) Sistema de Costos del Servicio Público.

1.32 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.

C. Indicadores Claves de Resultados

1.33 Los impactos esperados son: (i) la disminución de la relación del déficit fiscal primario y el PIB-SP; (ii) el incremento de la relación entre la recaudación tributaria y el PIB-SP; y (iii) la disminución de la relación de la deuda corriente neta y el PIB-SP. Los resultados esperados son: (i) el aumento de la relación entre las metas de planificación estratégicas que fueron cumplidas y el total de metas planificadas; (ii) la disminución de la relación entre el costo para recaudar y la recaudación tributaria; y (iii) la reducción de la discrepancia entre el presupuesto planificado y el presupuesto ejecutado.

1.34 **Análisis económico.** Se realizó un [análisis económico](#) del proyecto entre los costos y beneficios económicos/financieros considerando como resultado que se tendría: (i) aumento en la recaudación tributaria por la adopción de nuevo modelo del ITCMD; (ii) ahorros de recursos por la adopción del nuevo sistema de gestión de la nómina del estado y por la ampliación de los servicios de la BEC que permitirá el aumento de los valores negociados; y (iii) reducción de los costos para los contribuyentes por la eliminación de una obligación accesorio y reducción de los tiempos de atención con la sustitución de canales presenciales por otros no presenciales. Al final del año 2028 (10 años), las inversiones del proyecto tienen un Valor Presente Neto (VPN) de US\$94,9 millones con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 64,15%. Los resultados son robustos al análisis de sensibilidad realizado, incluyendo tres diferentes escenarios: una devaluación de 30% del Real (TIR de 41,78%), una reducción de 30% para todos los beneficios (TIR de 31,12%) y un escenario que mezcla la devaluación y la reducción de los beneficios (TIR de 17,06%).

⁵⁹ Desarrollo de sistema informático.

⁶⁰ 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.

II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

A. Instrumentos de Financiamiento

- 2.1 La presente operación fue diseñada como un préstamo de inversión para proyectos específicos bajo la CCLIP-PROFISCO II (BR-X1039), que tiene un costo total estimado por US\$96,8 millones, que será financiado mediante un préstamo de inversión de los recursos del Capital Ordinario (CO) del Banco de hasta US\$87,1 millones (90% del costo del proyecto) y un aporte de contrapartida local de US\$9,6 millones (10% del costo total de proyecto). La distribución de recursos por fuente de financiamiento y categoría se describe en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Presupuesto Total (US\$)

Categorías	BID	Local	Total	%
A. Costos Directos	84.261.818	8.685.301	92.947.119	96,0
Componente I. Gestión hacendaria y transparencia fiscal	44.471.618	4.731.797	49.203.415	50,8
Componente II. Administración tributaria y contencioso fiscal	20.580.651	1.913.063	22.493.714	23,2
Componente III. Administración financiera y gasto público	19.209.549	2.040.441	21.249.990	22,0
B. Gestión del Proyecto	536.958	411.924	948.882	1,0
1. Monitoreo y Evaluación	260.808	411.924	672.732	0,7
2. Auditoría	276.150	-	276.150	0,3
C. Imprevistos	2.321.224	582.775	2.903.999	3,0
Total	87.120.000	9.680.000	96.800.000	100,00
%	90	10	100	

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

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

Fuente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
BID	5.946.878	17.311.033	24.868.925	23.238.414	15.754.750	87.120.000
Local	576.663	2.423.954	1.993.708	3.109.345	1.576.330	9.680.000
Total	6.523.541	19.734.987	26.862.633	26.347.759	17.331.080	96.800.000
%	6,7	20,4	27,8	27,2	17,9	100,0

- 2.3 **Cumplimiento de las condiciones de elegibilidad para participar de la CCLIP-PROFISCO II (BR-X1039).** El presente proyecto es la séptima operación individual de préstamo dentro de la CCLIP-PROFISCO II (BR-X1039), aprobada por el Directorio Ejecutivo mediante Resolución DE-113/17. El proyecto cumple con los criterios de elegibilidad previstos en la política aplicable al instrumento CCLIP (GN-2246-9) y sus directrices (GN-2246-11) para las operaciones individuales de préstamo, dado que: (i) pertenece al sector fiscal y es compatible con todos los componentes de la CCLIP-PROFISCO II; (ii) está incluido en la Actualización del Anexo III del Informe sobre el Programa de Operaciones de

2018 (GN-2915-2); (iii) el estado ejecutará la operación por medio de la SEFAZ/SP, la cual fue el órgano executor de la primera operación individual bajo la CCLIP-PROFISCO I (2331/OC-BR); y (iv) el resultado del análisis institucional demuestra que la SEFAZ/SP no presenta deterioro en sus capacidades y los mismos instrumentos de ejecución y monitoreo del proyecto anterior podrán ser utilizados para esta nueva operación y el personal de la UCP será el mismo. De acuerdo con el informe final del préstamo 2331/OC-BR: (i) los objetivos del proyecto fueron alcanzados de forma satisfactoria; y (ii) la unidad ejecutora cumplió con los requisitos contractuales y las políticas de desembolso del Banco, y sus rendiciones de cuentas fueron auditadas, cumpliendo con los estándares de calidad exigidos.

B. Riesgos Ambientales y Sociales

- 2.4 De conformidad con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardas del Banco (OP-703), Directiva B.03, el proyecto es Categoría “C”. El proyecto incluye solo remodelación de espacios internos, por lo cual no se prevén riesgos socioambientales. No obstante, para realizar estas actividades los pliegos de licitación de obras incluirán la implementación de un plan de gestión ambiental y social, incluyendo los temas de seguridad y salud ocupacional; y un plan de comunicación.

C. Riesgos Fiduciarios

- 2.5 Se identificó un riesgo fiduciario, de nivel medio, relacionado con posibles retrasos en los procesos de adquisiciones y contrataciones, debido a la calidad de los TDR y priorización por las áreas (Unidad de Compras de la SEFAZ/SP, Consultoría Jurídica, Procuraduría) de los procesos del PROFISCO. Este riesgo será mitigado con: (i) fortalecimiento de la Unidad de Compras, Control Interno y Consultoría Jurídica; (ii) planificación e inicio inmediato de búsqueda de actas y de los procesos de subasta electrónica para registro de actas para las compras de bienes, equipos y *software*, al menos, los previstos para el primer año; y (iii) capacitación en las Políticas del Banco de todo el equipo de ejecución.

D. Otros Riesgos y Temas Claves del Proyecto

- 2.6 Se realizó un taller de gestión de riesgos siguiendo la metodología del Banco y se determinó que la operación posee un riesgo medio. Estos riesgos son:
- a. **Sostenibilidad fiscal (riesgo medio).** Que el país no continúe con la senda de crecimiento sostenible y que eso pueda afectar el desempeño económico y fiscal del estado. SP ha tomado medidas para mitigar este riesgo: (i) acciones de contención de gastos ([Decreto nº 61.131/2015](#)); (ii) restricciones y límites de gastos en la SEFAZ/SP, 2018 (Memorando nº 13/2018 –GS); y (iii) directrices y restricciones de gastos al poder ejecutivo estatal, 2018 ([Decreto nº 63.146/2018](#)) y 2017 ([Decreto nº 62.409/2017](#)).
 - b. **Desarrollo (riesgos medio y alto).** Se clasificó como riesgo medio: (i) retrasos en el desarrollo del producto con responsabilidades en el órgano del Estado involucrado en la ejecución del proyecto. Se prevé mitigar este riesgo a través de la coordinación de la Oficina del Gobernador con la SEFAZ/SP y la SPG/SP para la alineación de las acciones conjuntas y de firma

de acuerdo de cooperación entre la SEFAZ/SP y la SPG/SP y designación de punto focal en la UCP. Se clasificó como riesgo alto: (ii) retrasos en el desarrollo de procesos y sistemas del proyecto por la capacidad de respuesta del área de TI de la SEFAZ/SP y de la SPG/SP en tiempo para la elaboración de requisitos técnicos. Se prevé mitigar este riesgo con: (i) la redefinición del modelo de gobernanza de TI y coordinación con las áreas técnicas involucradas en el diseño y dictamen técnico de las soluciones tecnológicas de la SEFAZ/SP y de la SPG/SP; (ii) el establecimiento de punto focal en la SEFAZ/SP para la coordinación interna de la demanda por el desarrollo de sistemas y monitoreo continuo de las acciones; y (iii) contratos de TI con cronogramas alineados a un mejor control de los productos.

- 2.7 **Análisis financiero.** El [análisis de las condiciones financieras de SP](#) confirma su capacidad de pago para atender el servicio de la deuda contraída, que representa 0,016% del PIB-BR del estado de 2015 y 0,02% de los ingresos corrientes netos de 2016⁶¹. Además, el estado está clasificado en la categoría B⁶² por el Tesoro Nacional y viene cumpliendo con los determinantes de la Ley de Responsabilidad Fiscal y con los condicionantes del Programa de Ajuste Fiscal de SP.
- 2.8 **Sostenibilidad del proyecto.** En adición a las medidas que ya están siendo tomadas por el gobierno (§2.6), el proyecto incluye medidas que son conducentes a la sostenibilidad fiscal en el mediano y largo plazo como la reducción del gasto y reducción de la evasión fiscal que resultarán en mayores ingresos. Para garantizar que las capacidades generadas por el proyecto sean sostenibles una vez termine su ejecución, el PROFISCO II-SP contempla acciones para la reducción del gasto en personal y ahorros en los costos de las adquisiciones y de la prestación de servicios, así como el incremento de los ingresos mediante el mejoramiento de la acción fiscal y recuperación del crédito tributario, cuyos productos relacionados son: la gestión de la nómina del Estado y mejoría del sistema de compras; simplificación de las obligaciones tributarias; nuevo modelo de cobranza; el uso de nuevas tecnologías de fiscalización y de inteligencia fiscal; entre otros (ver [análisis económico](#)). En cuanto a las inversiones en Tecnología de la Información y Comunicación (TIC), la SEFAZ/SP utilizará mayoritariamente su personal de planta y consultorías de apoyo para desarrollo *in house*. Adicionalmente, el proyecto financiará el modelo de arquitectura corporativa de TIC, el cual especifica responsabilidades y recursos para el mantenimiento y actualización del parque tecnológico.

III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

A. Resumen de los Arreglos de Implementación

- 3.1 El prestatario es el Estado de São Paulo, el cual ejecutará la operación a través de su SEFAZ/SP. La República Federativa de Brasil será el garante de las obligaciones financieras del prestatario, de conformidad con la política de Garantías Requeridas a los Prestatarios (documento GP-104-2). La SEFAZ/SP establecerá una UCP, que contará con un coordinador general, un coordinador técnico, uno financiero, uno de planificación y monitoreo y un coordinador

⁶¹ [Nota Técnica - Condiciones financieras del Estado de SP.](#)

⁶² La situación fiscal es fuerte y el riesgo de crédito es bajo ([Portaria 306/2012](#)).

administrativo y de adquisiciones. La UCP coordinará las actividades vinculadas al seguimiento, evaluación y auditoría para monitorear la ejecución del proyecto y el logro de los objetivos de la operación.

- 3.2 Las principales funciones de la UCP serán: (i) planificar la ejecución de las actividades; (ii) implementar y actualizar las herramientas operativas del proyecto: [Plan de Ejecución de Proyectos \(PEP\)](#), [Plan Operativo Anual \(POA\)](#), y [Plan de Adquisiciones \(PA\)](#); (iii) supervisar la ejecución y presentar los informes de progreso; (iv) brindar apoyo a los procesos de preparación de TDR, adquisición de bienes, y de selección y contratación de servicios; (v) presentar las justificaciones y solicitudes de desembolso al Banco; (vi) preparar los estados financieros; y (vii) presentar la evaluación del proyecto.
- 3.3 El prestatario se deberá adherir al Reglamento Operativo del Programa ([ROP](#)) aprobado por el Banco para la CCLIP-PROFISCO II, que establece: (i) criterios de elegibilidad de los proyectos y productos financiables; (ii) funciones, procedimientos y normas para la ejecución del proyecto; y (iii) relaciones operativas y contractuales entre las partes involucradas en el proyecto.
- 3.4 **Mecanismo de coordinación.** La SPG/SP u otra entidad que venga a sustituirla como responsable por el *RH Folha* establecerá por instrumento jurídico, la relación con la SEFAZ/SP, para la ejecución de la actividad relacionada al producto “Gestión Integrada de Recursos Humanos y de la Nómina del Estado” del Componente III. El instrumento jurídico deberá establecer la obligación de indicar un especialista, con autonomía suficiente, para coordinar con la UCP, realizar el desarrollo técnico e implementación del producto. La coordinación de esta actividad se institucionalizará mediante instrumento jurídico (§3.6).
- 3.5 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento: (i) adhesión por parte del prestatario al [ROP](#), previamente aprobado por el Banco para todas las operaciones individuales bajo la CCLIP-PROFISCO II.** Esta condición se justifica en atención a los aspectos operativos, fiduciarios y de responsabilidad institucional que se requerirá reglamentar para una puesta en marcha y ejecución ordenada del proyecto. El ROP será un documento dinámico y sujeto a revisiones periódicas y podrá ser modificado contando con la expresa aprobación del Banco; **y (ii) creación de la UCP y designación de sus miembros.** Esta condición se justifica porque la formalización de la UCP es fundamental para mitigar el riesgo de retraso en la ejecución y permitirá realizar de forma exclusiva y con la experiencia debida los procesos operativos y fiduciarios del proyecto.
- 3.6 **Condición contractual especial de ejecución.** Previamente al inicio de la ejecución de las actividades cuyo beneficiario será la SPG/SP, la SEFAZ/SP deberá firmar instrumento jurídico con la SPG/SP para establecer los roles y responsabilidades de las partes durante la ejecución del proyecto. Las actividades se refieren a la gestión integrada de recurso humano de la nómina del Estado. Esta condición se justifica para garantizar el mecanismo de coordinación entre los órganos, dado que es una entidad independiente de la SEFAZ/SP, y mitigar el riesgo de retrasos de los productos en la ejecución (§2.6b).
- 3.7 **Adquisiciones.** Las adquisiciones y contrataciones del proyecto se realizarán de conformidad con las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiadas

por el BID (GN-2349-9) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-9) y por lo dispuesto en el [PA](#).

3.8 **Contrataciones Directas**⁶³. Se prevé la contratación directa de: (i) escuelas y entidades de gobierno: existen entidades encargadas del desarrollo del conocimiento, habilidades y competencias de los funcionarios de las Secretarías de Hacienda en Brasil, para los servicios de capacitación y desarrollo informático. Estos constituyen continuidad de inversiones en el marco del contrato de préstamo, alineado al Plan de Capacitación de la SEFAZ, para lo cual se prevé la contratación directa, en virtud de lo indicado en los párrafos 1.11 (c) y 3.10 del Documento GN-2350-9, de las escuelas de gobierno a nivel estatal y federal: (a) la Escuela de Administración Hacendaria (ESAF); (b) la Escuela Nacional de Administración Pública del Ministerio de Planificación Presupuesto y Gestión (ENAP); (c) las escuelas de gobierno para la capacitación de funcionarios públicos; (d) las empresas de procesamiento de datos, encargadas de los desarrollos informáticos de los estados; y (e) las universidades federales y estatales que brindan asistencia técnica en nuevas soluciones de TI, con destaque a la Universidad de São Paulo, por medio de su Fundación de Apoyo (FUSP), principal entidad de apoyo al desarrollo técnico del SAT para el aumento de su funcionalidad y eficiencia. Asimismo, la contratación directa de la Empresa de Procesamiento de Datos del Estado de São Paulo (PRODESP), encargada del desarrollo de informática del estado, la cual ya viene participando en el desarrollo de los sistemas informáticos de la SEFAZ; (ii) agencias internacionales especializadas: Considerando lo indicado en el párrafos 3.10 y 3.15 del Documento GN-2350-9, se prevé la contratación directa del Centro Interamericano de Administración Tributaria (CIAT), organismo internacional, teniendo en cuenta su especialización en asistencia técnica para la actualización y modernización de las administraciones tributarias; y (iii) institutos de investigación y estudio: según lo indicado en el parágrafo 3.10 (d) del Documento GN-2350-9, se prevé la contratación del Instituto de Encuesta Económica Aplicada (IPEA) y el Instituto de Estudios Fiscales (IEF). En cuanto al IPEA, se considera su calidad de centro más importante de investigación de Brasil con reconocimiento internacional en la producción de datos y estudios científicos. En cuanto al IEF, entidad vinculada al Ministerio de Hacienda y Administración Pública de España, promueve actividades de formación a los servidores a perfeccionar sus competencias para la realización de sus funciones.

3.9 **Informes Financieros Auditados (IFA)**. El Prestatario presentará al Banco anualmente los IFA, a más tardar 120 días posteriores al cierre de cada año fiscal. La auditoría externa será realizada por una firma auditora externa elegible para el Banco. La contratación de la auditoría, de todo el proyecto, estará a cargo de la SEFAZ/SP y sus TDR contarán con la no objeción del Banco.

B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados

3.10 **Monitoreo**. Se basará en: (i) el [PEP y POA](#); (ii) el [PA](#); (iii) la MR ; (iv) el Plan de Monitoreo y Evaluación ([PME](#)); y (v) el Informe de Monitoreo del Progreso (PMR). La UCP preparará informes semestrales sobre avances en el cumplimiento de las metas de resultados, productos y financieras para la aprobación del Banco, el cual

⁶³ Para mayor detalle ver Anexo III- Capítulo IV.

realizará visitas de inspección y revisiones ex post como parte del monitoreo del proyecto.

- 3.11 **Evaluación.** El proyecto será evaluado conforme a las metas e indicadores anuales de los impactos y resultados que integran la MR del proyecto, mediante la comparación de los resultados antes y después. El [PME](#) contempla una evaluación independiente intermedia , a los 90 días contados a partir 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 ocurra primero; y una final, a los 90 días contados a partir de la fecha de último desembolso de los recursos del préstamo. Los informes de evaluación servirán de insumo para el Informe de Terminación del Proyecto (PCR) de la CCLIP-PROFISCO-II. Igualmente, el PME incluye una evaluación de impacto utilizando la metodología de experimento controlado para identificar y cuantificar el aumento en la recaudación tributaria debido a la regularización voluntaria de obligaciones tributarias.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Objetivos de desarrollo del BID	Sí	
Retos Regionales y Temas Transversales	-Productividad e Innovación -Capacidad Institucional y Estado de Derecho	
Indicadores de desarrollo de países	-Impuestos recaudados como porcentaje del PIB (%) -Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)* -Gobiernos subnacionales beneficiados por la descentralización, la gestión fiscal y proyectos de capacidad institucional (#)* -Instituciones de rendición de cuenta fortalecidas (#)*	
2. Objetivos de desarrollo del país	Sí	
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2850	i) mejorar el clima de negocios, aumentando la cantidad y calidad de los servicios ofrecidos a las empresas y los contribuyentes, y simplificando los procesos para abrir nuevos negocios y pagar impuestos; y ii) mejorar la eficiencia de la gestión de los recursos públicos, creando y fortaleciendo los sistemas de inversión pública e implementando marcos de gasto a mediano plazo.
Matriz de resultados del programa de país	GN-2915-2	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2018.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
II. Development Outcomes - Evaluability		
		Evaluable
3. Evaluación basada en pruebas y solución		10.0
3.1 Diagnóstico del Programa		3.0
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas		4.0
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados		3.0
4. Análisis económico ex ante		9.0
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE		3.0
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados		3.0
4.3 Supuestos Razonables		1.0
4.4 Análisis de Sensibilidad		2.0
4.5 Consistencia con la matriz de resultados		0.0
5. Evaluación y seguimiento		10.0
5.1 Mecanismos de Monitoreo		2.5
5.2 Plan de Evaluación		7.5
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad		Medio
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad		Sí
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales		Sí
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación		Sí
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales		C
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Sí	Administración financiera: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes, Controles externos, Auditoría interna. Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información, Método de comparación de precios.
No-Fiduciarios	Sí	Sistema Nacional de Planeación Estratégica.
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto	Sí	El equipo del BID desarrolló y aplicó una metodología (MD-GEFIS) para evaluar el estado de las finanzas públicas y los procesos de gestión fiscal en el Estado de Espírito Santo, para diseñar el proyecto y monitorear el desempeño futuro en comparación con la línea de base.

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

Nota de valoración de la evaluabilidad:

El objetivo principal de la operación es contribuir a la sostenibilidad fiscal del Estado de San Paulo. Para alcanzar este objetivo, la propuesta define tres áreas específicas en las que el proyecto intervendrá. La primera área es la Administración Fiscal y la Transparencia. La segunda área es la administración fiscal y el litigio. La tercera área es la administración financiera del gasto público. Cada una de estas áreas define un componente. El documento incluye una descripción de las brechas en los procesos que llevan a debilidades en cada una de estas tres áreas. El proyecto es hijo de una serie de operaciones bajo una Línea Condicional de Crédito para Proyectos de Inversión (CCLIP) padre BX-L1502.

La propuesta de proyecto diagnostica un balance primario como porcentaje del PIB estatal de -0.1 por ciento en 2016, y una Deuda Corriente Neta como porcentaje del PIB de 14.3 por ciento (SEFAZ, 2016). El diagnóstico se basa en la herramienta MD-GEFIS que analiza procesos en tres áreas que definen los componentes. El Ministerio de Finanzas provee un diagnóstico de un total de 21 sub áreas. Cada diagnóstico identifica las restricciones principales que enfrenta el Ministerio para aumentar la recaudación, disminuir los costos de operación o mejorar la eficiencia en el gasto, y mejorar la provisión de servicios a los ciudadanos. En general, el diagnóstico identifica brechas en arreglos institucionales (como coordinación débil) y documentos legales obsoletos), déficits en capacitación y manejo del personal, y brechas en inversiones de capital (resultando en infraestructura tecnológica obsoleta, limitaciones en la disponibilidad de información, y falta de mecanismos para comunicar con los ciudadanos). La cuantificación de las necesidades se desagrega para 18 procesos.

El análisis económico provee una cuantificación de los ahorros al Estado a través de herramientas tecnológicas que permiten ganancias de eficiencia. La cuantificación de beneficios se asocia a ahorros a los ciudadanos en el cumplimiento de obligaciones tributarias. Los beneficios también se asocian a ahorros por la identificación de proveedores disponibles a proveer bienes y servicios a precios competitivos. Los costos incluyen la inversión en tecnología y su mantenimiento. El análisis concluye con un valor presente neto de US\$40.4 millones.

El monitoreo se basa en reportes por la Secretaría de Finanzas del Estado. La evaluación ex post incluye una evaluación de impacto para identificar los efectos de un sistema de regularización voluntaria de contribuyentes sobre la capacidad de recaudación. La evaluación descansará en un experimento aleatorizado.

Hay sólo un riesgo de cinco que se clasifica como alto. El principal riesgo identificado para que el programa tenga éxito son retrasos en la ejecución. Las medidas de mitigación incluyen la designación de un especialista en tecnologías de la información y la formalización de contrataciones de consultores.

MATRIZ DE RESULTADOS

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

IMPACTOS ESPERADOS

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
IMPACTO #1: Disminución de la relación del déficit fiscal primario y el PIB estatal											
Resultado Primario / PIB-SP ¹	%	0,08	2016	0,08	0,10	0,11	0,13	0,15	0,15	Informe del Tesoro - SEFAZ/SP	Ver PME
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	Ver PME
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	Ver PME

¹ Producto Interno Bruto – PIB.

RESULTADOS ESPERADOS²

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	%	76,33	2017	81,13	83,53	85,93	88,33	90,73	90,73	2023	Informe de Evaluación del Contrato de Gestión – SEFAZ/SP	Ver PME
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	Balance sintético del Estado	Ver PME
RESULTADO #3: Reducción de la discrepancia entre el presupuesto planificado y el presupuesto ejecutado												
Presupuesto planificado/ presupuesto ejecutado	%	6,3	2017	5,9	5,7	5,5	5,3	5,1	5,1	2023	Balance sintético del Estado y Ley del Presupuestaria Anual - LOA	Ver PME

² Los resultados esperados son acumulativos.

PRODUCTOS^{3,4}

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											
Modelo ⁵ de auditoría y control proactivo implantado	Modelo	0	2018	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión-SEFAZ/SP	Ver PME
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	Ver PME
Programa de educación fiscal para la ciudadanía implantado	Módulo	0	2018	1	1	3	1	2	8	Informe de Gestión-SEFAZ/SP	Ver PME
Módulos de la Bolsa Electrónica de Compras implantados	Módulo	0	2018	0	0	1	1	1	3	Informe de Gestión-SEFAZ/SP	Ver PME
Modelo de Gobernanza de TI implantado	Modelo	0	2018	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión-SEFAZ/SP	Ver PME
Modelo de gestión de la Innovación implantado	Modelo	0	2018	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión-SEFAZ/SP	Ver PME
Componente #2: Administración tributaria y contencioso fiscal											
Metodología de simplificación de obligaciones accesorias implantada	Software	0	2018	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión-SEFAZ/SP	Ver PME

³ Los productos son anuales.

⁴ Los sistemas, modelos o *softwares* solamente serán considerados cumplidos cuando se encuentren en operación por los funcionarios públicos.

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.

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
Sistema de gestión de documentos fiscales electrónicos implantados	Módulo	0	2018	1	1	1	1	1	5	Informe de Gestión-SEFAZ/SP	Ver PME
Sistema Autenticado y Transmisor (SAT) de documentos fiscales electrónicos implantado	Módulo	0	2018	0	0	1	1	1	3	Informe de Gestión-SEFAZ/SP	Ver PME
Sistema integrador al Operador Nacional de los Estados (ONE) implantado	Módulo	0	2018	0	1	1	0	0	2	Informe de Gestión-SEFAZ/SP	Ver PME
Modelo de Inteligencia Fiscal de la SEFAZ/SP implantado	Modelo	0	2018	0	0	0	1	0	1	Informe de Gestión-SEFAZ/SP	Ver PME
Sistema de recaudación del ITCMD implantado	Sistema	0	2018	0	0	0	1	0	1	Informe de Gestión-SEFAZ/SP	Ver PME
Sistema de Control Fiscal sobre las Ventas de Combustibles implantado	Módulo	0	2018	0	1	1	1	1	4	Informe de Gestión-SEFAZ/SP	Ver PME
Modelo de cobranza de tributos estatales Implantado	Modelo	0	2018	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión-SEFAZ/SP	Ver PME
Sistema de <i>Contact Center</i> único de la SEFAZ para Atención Electrónica al Ciudadano implantado	Módulo	0	2018	0	0	1	1	0	2	Informe de Gestión-SEFAZ/SP	Ver PME
Sistema de consultas sobre Interpretación de la legislación tributaria implantado	Módulo	0	2018	0	1	1	2	0	4	Informe de Gestión-SEFAZ/SP	Ver PME
Sistema del contencioso tributario implantado	Módulo	0	2018	0	1	1	1	1	4	Informe de Gestión-SEFAZ/SP	Ver PME

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 #3: Administración financiera y gasto público											
Sistema de Administración Financiera implantado	Módulo	0	2018	0	1	2	2	2	7	Informe de Gestión-SEFAZ/SP	Ver PME
Modelo de Proyecciones y Riesgos Fiscales de mediano implantado	Modelo	0	2018	0	0	1	0	0	1	Informe de Gestión-SEFAZ/SP	Ver PME
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	Ver PME
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	Ver PME

ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

PAÍS:	República Federativa de Brasil
PROYECTO N°:	BR-L1516
NOMBRE:	Proyecto de Modernización de la Gestión Fiscal del Estado de São Paulo - PROFISCO II-SP
ORGANISMO EJECUTOR (OE):	Estado de São Paulo, a través de su Secretaría de Hacienda (SEFAZ/SP)
EQUIPO FIDUCIARIO:	Fábía de Assis Bueno y Marília Santos (VPC/FMP)

I. RESUMEN EJECUTIVO

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

II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR

- 2.1 La estructura de la SEFAZ/SP está compuesta por el Gabinete del Secretario de Hacienda, Consejo de Defensa de los Capitales del Estado (CODEC), Consejo Estatal de Defensa del Contribuyente (CODECON), Coordinación de la Administración Financiera (CAF), Coordinación de la Administración Tributaria (CAT), Coordinación de Compras Electrónicas (CCE), Coordinación de Gestión de Personas (CGP), Coordinación de Servicios y Tecnología Compartidos (CSTC).
- 2.2 Las actividades del proyecto serán ejecutadas por la SEFAZ/SP, a través de su Unidad de Coordinación y Supervisión del Programa (UCSP), responsable por la coordinación institucional y técnica, integrada en el Gabinete del Secretario de Hacienda.
- 2.3 El proyecto beneficiará el OE y la Secretaría de Planificación y Gestión del Estado de SP (SPG/SP).
- 2.4 Los procesos de adquisiciones y contrataciones estarán a cargo y centralizados en la UCSP.
- 2.5 El control interno del OE depende del DCA/SP, subordinado al Gabinete del Secretario de Hacienda, que es responsable por el control interno de todos entes estatales. El control externo es ejercido por el Tribunal de Cuentas del Estado de SP (TCE/SP), entidad que realiza auditorías a todos los entes del estado. El

TCE/SP, todavía, no firmó un protocolo con el Banco para la realización de las auditorías en nuestras operaciones.

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

- 3.1 La evaluación de la capacidad institucional y su validación con los funcionarios de la SEFAZ/SP concluye que el organismo ejecutor dispone de una capacidad institucional media, dado que cuenta con amplia experiencia en la ejecución de proyectos en su sector, además de operaciones con el Banco, utilizando equipo propio para la implementación.
- 3.2 Se identificó un riesgo fiduciario, de nivel medio, relacionado con posibles retrasos en los procesos de adquisiciones y contrataciones, debido a la cualidad de los TDR y priorización por las áreas (Unidad de Compras de la SEFAZ, Asesoría Jurídica, Procuraduría) de los procesos del PROFISCO. Este riesgo será mitigado con:
(i) fortalecimiento de la Unidad de Compras, Control Interno y Consultoría Jurídica;
(ii) planificación e inicio inmediato de búsqueda de actas y de los procesos de subasta electrónica para registro de actas para las compras de bienes, equipos y *software*, al menos, los previstos para el primer año; y (iii) capacitación en las Políticas del Banco de todo el equipo de ejecución.

IV. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ADQUISICIONES

- 4.1 Los Acuerdos Fiduciarios en Adquisiciones establecen las disposiciones que aplican para la ejecución de todas las adquisiciones previstas en el proyecto.

A. Ejecución de las Adquisiciones

- 4.2 **Adquisiciones de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría.** Los contratos estarán sujetos a Licitación Pública Internacional (LPI) y se ejecutarán utilizando los Documentos Estándar de Licitaciones (DEL) emitidos por el Banco. Las licitaciones sujetas a Licitación Pública Nacional (LPN) se ejecutarán usando Documentos de Licitación Nacional acordados con el Banco.
- 4.3 **Selección y contratación de consultores.** Los contratos se ejecutarán utilizando la Solicitud Estándar de Propuestas (SEP) emitida por el Banco. La revisión de los TDR para la contratación de los servicios es responsabilidad del especialista sectorial. La selección y la contratación serán realizadas de acuerdo con las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-9).
- 4.4 **Uso de sistema nacional de adquisiciones.** El (sub)sistema nacional de adquisiciones aprobado por el Banco, *Pregão Eletrônico*, será utilizado para la adquisición de bienes de uso común hasta un monto de US\$5 millones. Cualquier sistema o subsistema que sea aprobado con posterioridad será aplicable a la operación. El PA y sus actualizaciones indicarán qué contrataciones se ejecutarán a través de los sistemas nacionales aprobados.
- 4.5 **Adquisiciones anticipadas/financiamiento retroactivo.** No se prevé la realización de adquisiciones anticipadas ni financiamiento retroactivo.

B. Contrataciones Directas

- 4.6 **Escuelas y entidades de gobierno.** Considerando la organización de las secretarías de hacienda en Brasil, existen entidades encargadas del desarrollo del conocimiento y competencias: (i) la Escuela de Administración Hacendaria (ESAF); (ii) la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP); (iii) las escuelas de gobierno para la capacitación de funcionarios públicos; (iv) las empresas de procesamiento de datos, encargadas de los desarrollos informáticos de los estados; y (v) las universidades federales y estatales que brindan asistencia técnica en nuevas soluciones de TI. Considerando lo indicado en los párrafos 1.11 (c) y 3.10 del Documento GN-2350-9 y con la finalidad de dar sostenibilidad a los productos desarrollados y financiados por el proyecto, se prevé la contratación directa de las entidades federales y estatales dedicadas a la capacitación de funcionarios y desarrollo informático.
- 4.7 En ese sentido, se prevé la contratación directa de: (i) Empresa de Procesamiento de Datos del Estado (PRODESP), para desarrollo de módulos, funcionalidades y sistemas hacendarios hasta el monto de US\$15.820.625; y (ii) Fundación de Apoyo a la Universidad de São Paulo (FUSP), principal entidad de apoyo al desarrollo técnico del Sistema Autenticador y Transmisor de Cupones Fiscales Electrónicos (SAT), para desarrollo de mejoras en los equipos SAT que serán instalados en las bombas de combustible y de soluciones de *software* y *hardware* para el aumento de la funcionalidad y eficiencia de los equipos SAT, hasta el monto de US\$2.439.323.
- 4.8 **Agencias internacionales especializadas.** En virtud de lo indicado en los párrafos 3.10 y 3.15 del Documento GN 2350-9, también se prevé la contratación del CIAT, organismo internacional, considerando su especialización en la asistencia técnica para la modernización de las administraciones tributarias.
- 4.9 **Institutos de investigación y estudios.** Según lo indicado en el párrafo 3.10(d) del Documento GN-2350-9, se prevé la contratación del Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) y del Instituto de Estudios Fiscales (IEF). En cuanto al IPEA, se considera su calidad de centro más importante de investigación de Brasil con reconocimiento internacional en la producción de datos y estudios científicos. En cuanto al IEF, entidad vinculada al Ministerio de Hacienda y Administración Pública de España, promueve actividades de formación a los servidores a perfeccionar sus competencias para la realización de sus funciones.

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

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

Cuadro 2. Adquisiciones Principales

Objeto de la Contratación	Método de selección	Fecha estimada	Monto estimado (US\$ Millones)
Bienes y Servicios Distintos de Consultoría			
Adquisición de Equipos de Informática	Sistema Nacional	2º Tri / 2019	3,80
Expansión de la Capacidad de Almacenamiento de Datos	Sistema Nacional	2º Tri / 2020	3,37
Expansión de la Capacidad de Transmisión de Datos	Sistema Nacional	2º Tri / 2020	4,75
Adquisición de <i>Softwares</i> Diversos	Sistema Nacional	1º Tri / 2020	4,21
Desarrollo de Funcionalidades en el SIAFEM	Sistema Nacional	1º Tri / 2019	3,36
Desarrollo del Sistema del RH <i>Folha</i>	Sistema Nacional	1º Tri / 2020	4,68
Servicios de Desmaterialización de Procesos	Sistema Nacional	4º Tri / 2020	4,29
Consultoría Firmas			
Implementación de Mejores Prácticas en la Gestión de RH	SBCC	1º Tri / 2019	1,22
Metodología de Insumos	SBCC	2º Tri / 2019	2,76
Requisitos del SAT	Sistema Nacional	4º Tri / 2019	2,43

* Para acceder al [PA](#).

C. Supervisión de Adquisiciones

- 4.10 El método de supervisión será ex post, salvo en aquellos casos en que se justifique una supervisión ex ante, y la contratación directa. Cuando las adquisiciones se ejecuten a través del sistema nacional, la supervisión también se llevará a cabo por medio del sistema del país.
- 4.11 El método de supervisión se debe determinar para cada proceso de selección. Las revisiones ex post serán a cada doce meses de acuerdo con el plan de supervisión del proyecto. Los reportes de revisión ex post incluirán al menos una visita de inspección física, escogida de los procesos de adquisiciones sujetos a la revisión ex post.

Cuadro 3. Límite para Revisión Ex Post

Obras	Bienes	Servicios de Consultoría
LPN y CP	LPN y <i>Pregão</i>	Menor a US\$1 millón

D. Registros y Archivos

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

V. GESTIÓN FINANCIERA

- 5.1 **Programación y Presupuesto.** La SEFAZ/SP, a través de la UCSP, será la responsable de coordinar el proceso de planificación para la ejecución de las actividades según lo previsto en el PEP y en el POA. Las entidades de estado utilizan los instrumentos de Planificación: PPA, LDO, que dispone sobre los

- direccionamientos presupuestales, y Ley Presupuestal Anual (LOA). El presupuesto del proyecto formará parte de la LOA.
- 5.2 La UCSP deberá garantizar que los recursos presupuestales para el proyecto, Banco y aporte local sean debidamente presupuestados anualmente, y asegurados para la ejecución de acuerdo con la programación del proyecto. Los recursos presupuestales deben estar registrados en el año de ejecución dentro del Sistema Integrado de Gestión Presupuestal (SIGO) como una fuente externa. La LOA deberá contemplar los fondos necesarios para la ejecución, tanto para el crédito externo como para la contrapartida local.
 - 5.3 **Contabilidad y sistemas de información.** En SP, las entidades públicas trabajan con el SIAFEM y el SIGEO, que fueron utilizados en el PROFISCO I. El SIAFEM realiza toda la ejecución financiera y contable de las operaciones del estado, mientras que el SIGEO realiza los informes de gestión. Estos sistemas no están integrados con otros sistemas corporativos. Para la emisión de los desembolsos, reportes e informes financieros auditados del proyecto en el PROFISCO II será utilizado el SIGEO.
 - 5.4 **Desembolsos y flujo de caja.** El proyecto utilizará el sistema nacional de tesorería del estado. Los gastos estarán sujetos al proceso de ejecución presupuestaria y financiera, y estarán debidamente registrados en el SIAFEM.
 - 5.5 Los recursos del Banco, al igual que en el PROFISCO I, serán administrados a través de una cuenta exclusiva que permita identificar los recursos del financiamiento, y realizar conciliaciones bancarias de estos recursos. Esto incluye los ingresos y pagos.
 - 5.6 Los desembolsos se efectuarán en Dólares de los Estados Unidos de América, bajo la modalidad de anticipos de fondos. Los anticipos estarán basados en una proyección de recursos financieros de máximo 180 días. Para futuros anticipos será necesaria la prestación de cuentas de por lo menos el 80% del total acumulado de los saldos pendientes de justificación.
 - 5.7 Los gastos considerados no elegibles por el Banco deberán reintegrarse con recursos del aporte local o con otros recursos a criterio del Banco, según la naturaleza de la no elegibilidad.
 - 5.8 La tasa de cambio acordada con el OE para la rendición de cuentas de los gastos pagados con recursos de los anticipos de fondos del préstamo será la tasa de internalización. Para determinar la equivalencia de los gastos incurridos en la contrapartida local o del reembolso de los gastos a cargo del préstamo, la tasa de cambio acordada será la tasa de la fecha del pago del gasto.
 - 5.9 **Control interno y auditoría interna.** El control interno del estado es ejercido por la DCA/SP, órgano central del sistema de control interno del poder ejecutivo. Su estructura está definida por el Decreto 60.812/14. Tiene las funciones de control interno y auditoría gubernamental. La escucha pública, transparencia pública y control social son sus principales órganos de apoyo. Las actividades del proyecto estarán bajo su control.
 - 5.10 **Control externo e informes.** El control externo es ejercido por el TCE/SP. La auditoría externa del PROFISCO-II será realizada por una firma de auditores externos elegible al Banco.

- 5.11 La presentación de los Informes Financieros Auditados (IFA) anuales se realizará, de acuerdo con los TDR acordados con el Banco dentro de un plazo de 120 días posteriores al cierre de cada año fiscal.
- 5.12 **Plan de supervisión financiera.** Este plan podrá ser modificado durante la ejecución conforme la evolución en los niveles de riesgo o por necesidades de control adicionales.

Cuadro 4. Plan de Supervisión

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

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-___/18

Brasil. Préstamo ____/OC-BR al Estado de São Paulo. Proyecto de Modernización de la Gestión Fiscal del Estado de São Paulo – PROFISCO II - SP. Séptima Operación Individual de Préstamo bajo la Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión (CCLIP) BR-X1039 - Programa de Modernización de la Gestión Fiscal en Brasil - PROFISCO II

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con el Estado de São Paulo, como Prestatario, y con la República Federativa del Brasil, como Garante, para otorgarle al primero un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del Proyecto de Modernización de la Gestión Fiscal del Estado de São Paulo – PROFISCO II - SP, que constituye la séptima operación individual de préstamo bajo la Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión (CCLIP) BR-X1039 - Programa de Modernización de la Gestión Fiscal en Brasil - PROFISCO II, aprobada mediante Resolución DE-113/17 de fecha 8 de diciembre de 2017. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$87.120.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen de Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el ____ de _____ de 2018)