

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

BRASIL

**PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN FISCAL DEL ESTADO DE
ESPIRITO SANTO – PROFISCO II-ES**

(BR-L1517)

**OCTAVA 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: Andrés Muñoz (FMM/CBR), Jefe de Equipo; Cristina MacDowell (FMM/CBR), Jefe de Equipo Alterno; Rosangela Bando (SPD/SDV); Susana Román-Sánchez (IFD/FMM); Karina Díaz y Fabia de Assis (FMP/CBR); Guillermo Eschoyez (LEG/SGO); Vanessa Lauar (CSC/CBR); Sol Garson y Marcio Cracel (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	15
A. Instrumentos de Financiamiento	15
B. Riesgos Ambientales y Sociales	16
C. Riesgos Fiduciarios	16
D. Otros Riesgos y Temas Clave 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.....	19

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. Filtro de Política de Salvaguardias (SPF) y Formulario de Evaluación de Salvaguardia para la Clasificación de Proyectos (SSF)
2. Análisis Económico del Proyecto
3. Presupuesto Detallado
4. Matriz de Problemas, Soluciones y Resultados
5. Diagnóstico Fiscal de Espirito Santo (ES)
6. Informe de la Gestión Fiscal de Espirito Santo - Notas Técnicas
7. Reglamento Operativo del Programa (ROP)
8. Evaluación Intermedia PROFISCO I
9. Evaluación Final PROFISCO I-ES (2245/OC-BR)
10. Análisis de las Condiciones Financiera de ES
11. Evidencia Internacional

ABREVIATURAS	
CAPAG	Metodología de Evaluación de Capacidad de Pago
CCLIP	Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión
CO	Capital Ordinario
COFIEEX	Comisión de Financiamiento Externo
CPL	Comisión Permanente de Licitación
EBP	Estrategia del Banco con el País
EFA	Estados Financieros Auditados
EFD	Contabilidad Fiscal Digital
ES	Espíritu Santo
FMI	Fondo Monetario Internacional
ICMS	Impuesto sobre Circulación de Mercancías y Servicios
IPVA	Impuesto sobre la Propiedad de Vehículos Automotores
LRF	Ley de Responsabilidad Fiscal
MD-GEFIS	Madurez y Desempeño de la Gestión Fiscal
MR	Matriz de Resultados
NF-e	Factura Electrónica
NT	Nota Técnica
PA	Plan de Adquisiciones
PACI	Plataforma de Análisis de la Capacidad Institucional
PCR	Informe de Terminación de Proyecto
PDTI	Plan Director de Tecnología de la Información
PEFA	<i>Public Expenditure and Financial Accountability</i>
PEP	Plan de Ejecución Plurianual
PGE	Procuraduría General del Estado
PIB	Producto Interno Bruto
PME	Plan de Monitoreo y Evaluación
POA	Plan Operativo Anual
PRODEST	Instituto de Tecnología de la Información y Comunicación
PROFISCO	Programa de Modernización de la Gestión Fiscal en Brasil
RAP	Restos a Pagar
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SECONT	Secretaría de Control y Transparencia
SEFAZ	Secretaría de Hacienda
SEGER	Secretaría de Gestión y Recursos Humanos
SEP	Secretaría de Economía y Planeación
SIARHES	Sistema Integrado de Administración de Recursos Humanos
SIGA	Sistema Integrado de Gestión Administrativa
SIGEFES	Sistema de Gestión Financiera
SIT	Sistema de Información de Tributaria
SPED	Sistema Público de Escritura Digital
STN	<i>Secretaría do Tesouro Nacional</i>
TCE/ES	Tribunal de Cuentas del Estado del Estado de Espírito Santo
TDR	Términos de Referencia
TIC	Tecnología de la Información y Comunicación
TIR	Tasa Interna de Retorno
UCP	Unidad de Coordinación del Proyecto
VPN	Valor Presente Neto

RESUMEN DEL PROYECTO
PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN FISCAL DEL ESTADO DE
ESPIRITO SANTO – PROFISCO II-ES
(BR-L1517)
OCTAVA OPERACIÓN INDIVIDUAL DE PRÉSTAMO BAJO A 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 Espirito Santo			Facilidad de Financiamiento Flexible^(a)	
			Plazo de amortización:	25 años
Garante: República Federativa del Brasil			Período de desembolso:	5 años
Organismo Ejecutor (OE): Estado de Espirito Santo, a través de su Secretaría de Hacienda (SEFAZ)			Período de gracia:	5,5 años ^(b)
Fuente	Monto (US\$)	%	Tasa de interés:	Basada en LIBOR
BID (Capital Ordinario):	37.800.000	90	Comisión de crédito:	^(c)
			Comisión de inspección y vigilancia:	^(c)
Local:	4.200.000	10	Vida Promedio Ponderada (VPP):	15,25 años
Total:	42.000.000	100	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 octava 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 (¶3.4).				
Condiciones contractuales especiales de ejecución: Antes de iniciar la ejecución de actividades cuyos productos sean destinados a las Secretarías de Estado de Gestión y Recursos Humanos (SEGER), de Economía y Planeación (SEP) y de Control y Transparencia (SECONT), la SEFAZ deberá firmar instrumentos de cooperación con los respectivos entes, para establecer los roles y responsabilidades de las partes durante la ejecución (¶3.5).				
Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna.				
Alineación Estratégica				
Desafíos^(d):	SI <input type="checkbox"/>	PI <input checked="" type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>	
Temas Transversales^(e):	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 período 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) SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).

^(e) 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 octava 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 (PIB) brasileño se contrajo un 3,8% en 2015 y un 3,5% en 2016, y creció solo un 1,1% en 2017¹. La recuperación económica será lenta, con proyecciones de crecimiento de un 1,9% para 2018 y un 2,1% para 2019².
- 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 recursos de alrededor de tres puntos porcentuales del PIB entre 2013-2017 (de 34,5% en 2013 a 31,6% en 2017). Por su parte, los gastos públicos crecieron sostenidamente durante este período, pasando de representar un 37,4% del PIB en 2013 a un 41,6% en 2016. El resultado primario se deterioró, pasando de un superávit primario del 3,4% del PIB en promedio entre 2002-2008, al 1,3% entre 2009-2015. En 2016 y 2017 el déficit primario llegó al 2,5% y 1,9% del PIB, respectivamente, y se espera que el país alcance nuevamente un superávit primario solo hasta 2022³. Asimismo, la deuda pública aumentó en casi un tercio en solo tres años, del 60% del PIB en 2013 hasta el 78,6% en 2016, y se prevé que alcanzará el 96% en 2023⁴.
- 1.4 Este escenario recesivo ha afectado negativamente el desempeño fiscal de los estados. Los ingresos totales cayeron en promedio un 1,5% real anual entre 2014-2016 y la recaudación tributaria disminuyó del 7,6% del PIB 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 en 2008 al 2,5%⁵ en 2015.
- 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 el 10,2% del PIB 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 en tres de los últimos cuatro años. En 2016, 10 de los 27 estados tuvieron déficits primarios, incluido Espírito Santo (ES)⁷.

¹ [IBGE, 2018.](#)

² [Fondo Monetario Internacional \(FMI\), 2018.](#) Se proyecta una expectativa de crecimiento del PIB del 2,18% y del 3% para 2018 y 2019 respectivamente ([Focus](#), Banco Central de Brasil, 1 de junio de 2018).

³ [FMI, 2017.](#)

⁴ [FMI, 2018.](#)

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

⁶ [Rossi, 2016.](#)

⁷ [STN, 2017.](#)

- 1.6 **Situación fiscal de ES⁸.** La crisis del país afectó el equilibrio fiscal de ES y el estado afronta riesgos para su sostenibilidad fiscal. La tasa media de crecimiento real anual del PIB estatal pasó del 4,9% entre 2006-2013, al -2,7% entre 2014-2016. De la misma manera, los ingresos totales cayeron a partir de 2015 a una tasa promedio de -7% anual. Asimismo, la recaudación del ICMS tuvo una fuerte desaceleración, pasando de una tasa real de crecimiento anual del 3,6% entre 2006-2014, al -4,7% entre 2015-2017. Este retroceso significó caer del 8,4% del PIB estatal en promedio, al 7,5% en los períodos analizados (2006-2014 y 2015-2017).
- 1.7 Igualmente, el volumen de transferencias cayó significativamente en los últimos tres años (-7,4% anual en promedio, en comparación con un crecimiento anual promedio de 10% entre 2006-2014). Las transferencias recibidas del Fondo de Participaciones Estadales también se disminuyeron hasta, igualar el nivel de 2008-2010 en 2017. Esta pérdida sustancial de ingresos corrientes fue compensada con ingresos de operaciones de crédito y con el crecimiento exponencial de las regalías. Si bien estas últimas se multiplicaron por 15 hasta 2014, esta fuente de ingresos imprimió volatilidad y prociclicidad a las finanzas del estado al incentivar un aumento del gasto corriente de carácter permanente y rígido.
- 1.8 Para hacer frente a la reducción de ingresos, a partir de 2014 los gastos totales se restringieron considerablemente. No obstante, el gasto en personal y otros gastos corrientes pasaron de representar el 76% de los gastos totales en 2006, a 90% en 2017. Mientras tanto, la inversión pública se deprimió, pasando de un crecimiento real anual del gasto de inversión de 9,3% en promedio entre 2006-2014, a un escenario de contracción real de 24,6% anual promedio entre 2015-2017, constituyéndose así en la variable principal de ajuste. En consecuencia, el nivel de inversión de ES entre 2014 y 2017 pasó a ser inferior al de la media de los estados de la federación (5,5% del gasto neto).
- 1.9 El resultado primario de ES viene presentando déficits anuales consecutivos entre 2013-2016, volviendo a ser positivo solamente en 2017, en gran medida como resultado de la adopción de medidas de ajuste fiscal⁹. La deuda estatal se redujo hasta representar el 17% de los ingresos corrientes en 2017, nivel inferior al límite de 200% establecido en la Ley de Responsabilidad Fiscal (LRF), con lo que asimismo se contuvo el peso del servicio de la deuda.
- 1.10 **Justificación.** La lenta recuperación económica del país y la vulnerabilidad del estado ponen de relieve la urgencia de implementar nuevas intervenciones de modernización de la gestión fiscal de ES con el objetivo de alcanzar 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-ES hizo un fuerte énfasis en mejorar la administración tributaria y promovió la integración del fisco estatal con otros niveles de gobierno con la implantación del Sistema Público de Escritura Digital (SPED). Mediante estos

⁸ Dado que la STN aún no publica los resultados del ejercicio de 2017, el presente análisis se extiende hasta 2016, último año disponible. No obstante, el [Diagnóstico Fiscal ES](#) incluye un análisis hasta 2017, basado en datos provistos por el Estado, y muestra que la situación y tendencias descritas en este aparte se mantienen vigentes.

⁹ A través de las Leyes Complementarias No. 833 de 29/08/2016 y No. 839 de 15/12/2016; de las Leyes estatales No. 10.549 de 30/06/2016 y No. 10.563 de 14/07/2016; y de los Decretos No. 3.755-R de 05/01/2015, No. 3.768-R de 22/01/2015, No. 3.922-R 04/01/2016 y No. 4.057-R de 02/01/2017, el estado ha establecido reducir el déficit y fortalecer los ingresos, racionalizar los costos administrativos y reducir el gasto discrecional con el objetivo de equilibrar las cuentas públicas.

esfuerzos, ES logró en parte contrarrestar los efectos de la crisis, principalmente con el aumento de la recaudación propia y la facilitación del cumplimiento tributario (ver ¶1.20), los cuales sumados a las medidas de ajuste fiscal han contribuido a alcanzar una calificación sobresaliente “A” (¶2.7) en la Metodología de Evaluación de Capacidad de Pago (CAPAG) de la STN. Por su parte, el presente proyecto profundizará estas mismas líneas de modernización y además promoverá: (i) el fortalecimiento de la administración del gasto público; (ii) el aprovechamiento del SPED y de las tecnologías digitales; y (iii) la simplificación del cumplimiento tributario para mejorar el ambiente de negocios.

- 1.11 La efectividad y eficiencia de las instituciones públicas se limita por restricciones que enfrentan a los empleados públicos 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). En este sentido, ES necesita atender debilidades remanentes que limitan su desempeño fiscal. Con relación a recursos humanos, la Secretaría de Hacienda (SEFAZ) cuenta con una nómina de cerca de 833 funcionarios¹⁰ y para la planificación y gestión de dichos servidores. No obstante, la institución no posee metodologías de evaluación, ni procedimientos de redimensionamiento de la fuerza de trabajo que permitan cuantificar y conocer los perfiles y composición de su personal, por lo que la asignación de los servidores no atiende a las necesidades actuales y futuras de la institución y no permite direccionar mejor la capacitación con base en competencias. De hecho, si bien el 41% de los funcionarios recibieron entrenamiento entre 2016 y 2017, este no consideró sus perfiles y necesidades. Además, el presupuesto destinado a programas de formación y capacitación es tan solo del 0,4% del total del presupuesto de la SEFAZ. Por su parte, el Sistema Integrado de Administración de Recursos Humanos (SIARHES), con el que se almacenan y tramitan la información y procesos de los funcionarios estatales, está desactualizado tecnológicamente y su información no está adecuadamente integrada, digitalizada y automatizada, por lo que actualmente existen aproximadamente cinco millones de documentos en papel cuyo procesamiento conlleva a aumentos en los tiempos de tramitación de procesos.
- 1.12 En cuanto a las restricciones de tecnología, el parque tecnológico de la SEFAZ ha sido modernizado recientemente¹¹. Sin embargo, se estima que esta infraestructura de computadoras, telecomunicaciones y seguridad quedará desactualizada para 2021. Además, el crecimiento exponencial de las Facturas Electrónicas (NF-e), que alcanzarán a emitirse y almacenarse cerca de 1.300 millones en 2020, requiere cada vez más de la ampliación de su capacidad. Por último, la disponibilidad de tecnologías emergentes de apoyo a la gestión tributaria y financiera y las constantes amenazas de seguridad crean la necesidad, no solo de la actualización de la infraestructura, sino también de una revisión de la estrategia de tecnología para que se pueda hacer una expansión del parque tecnológico de manera sostenible, segura y eficiente en un horizonte de mediano plazo.
- 1.13 Finalmente, con respecto al marco legal¹², además de contar con un Código Tributario y las diversas leyes que han instituido tasas e impuestos estatales, se han presentado varias modificaciones a dicha legislación realizadas en múltiples documentos normativos que no han podido catalogarse, actualizarse y consolidarse, lo cual agrega complejidad a la administración tributaria y dificulta la consulta de auditores,

¹⁰ [Nota Técnica \(NT\) Gestión Recursos Humanos.](#)

¹¹ [NT Gestión TIC.](#)

¹² [NT Gestión Gasto Tributario.](#)

contadores y contribuyentes. Adicionalmente, todavía existen declaraciones de impuestos (Declaración de Informaciones Económicas Fiscales y Sistema Integrado de Informaciones sobre Operaciones Interestatales con Mercancías y Servicios, por ejemplo) que presentan ciertas duplicidades, cuando estas podrían hacerse idealmente por medio de una única declaración.

1.14 Un diagnóstico más detallado de la gestión fiscal del estado¹³ muestra tres problemas específicos:

1.15 **En la gestión hacendaria** los procesos corporativos de la SEFAZ relacionados con su gobernanza y su gestión estratégica, del personal, de la tecnología y su comunicación con la ciudadanía, presentan un nivel insuficiente de desarrollo e integración¹⁴, lo que limita su desempeño institucional¹⁵. Esto es consecuencia de:

- a. Dificultad de las diversas áreas de la SEFAZ para priorizar sus metas y articularlas en una visión integral de la institución, por lo que el proceso de planificación estratégica y toma de decisiones no promueve una gestión orientada a resultados. Esto se debe a que: (i) la SEFAZ no define políticas y directrices para la gestión fiscal y no se cuenta con instrumentos de apoyo para su seguimiento¹⁶; (ii) la gestión de proyectos está dispersa en varias áreas y la deficiencia en la estructuración de proyectos hace que estos no atienden las necesidades de la institución¹⁷; y (iii) el personal no posee conocimientos especializados en planificación estratégica y gestión de proyectos¹⁸.
- b. Limitada capacidad para gestionar los procesos administrativos del estado frente al crecimiento exponencial de los documentos iniciados anualmente por las diversas entidades estatales, en tanto: (i) una gran cantidad de dichos procesos de trabajo se realizan de forma manual; y (ii) sus documentos no se almacenan de forma estructurada, lo que dificulta el acceso y procesamiento de la información¹⁹.
- c. Bajo aprovechamiento del potencial de los recursos humanos debido a que: (i) la planificación de las carreras y las capacitaciones de los funcionarios no consideran información estratégica de las competencias de los servidores; (ii) limitada cobertura y calidad de los programas de capacitación a los funcionarios; y (iii) dificultades para consolidar y analizar información para la toma de decisiones de recursos humanos a partir del SIARHES, dada la dispersión de dicha información en diversos sistemas e instituciones.
- d. Baja efectividad de la gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para apoyar las demandas de la SEFAZ, resultado de:

¹³ Informe Gestión Fiscal y NT.

¹⁴ Cuatro de las seis dimensiones de la gestión hacendaria presentan un nivel inicial de madurez, mientras que las otras dos son apenas intermedias (Madurez y Desempeño de la Gestión Fiscal (MD-GEFIS)).

¹⁵ La SEFAZ desconoce las metas planeadas y alcanzadas anualmente, situación que en sí misma muestra su debilidad para realizar una gestión estratégica orientada a resultados.

¹⁶ Existen 42 áreas prioritarias de la SEFAZ que no cuentan con indicadores de medición de desempeño (NT Gobernanza Gestión Fiscal).

¹⁷ Ninguno de los 32 proyectos de la SEFAZ está estructurado de acuerdo con las mejores prácticas en gestión de proyectos (NT Gobernanza Gestión Fiscal).

¹⁸ En los últimos cinco años la SEFAZ no ha realizado ninguna capacitación en temas de planificación estratégica (NT Gobernanza Gestión Fiscal).

¹⁹ Además de poseer un acervo de 1.472.000 procesos en tramitación, en 2017 ES abrió 410.000 nuevos procesos y cerró tan sólo 285.000 (NT Modelo Gestión Procesos Administrativos).

(i) inexistencia de instrumentos de apoyo a la gestión estratégica de TIC; (ii) gerenciamiento de solicitudes sin criterios de priorización ni evaluación de la magnitud de los niveles de riesgo²⁰; y (iii) insuficiente capacidad instalada para hacer frente al aumento exponencial del volumen de información fiscal y para aprovechar las potencialidades del SPED y de la NF-e para mejorar la toma de decisiones de la institución.

- e. Deficiencias en la gestión del control interno²¹, debido a: (i) dificultades en la identificación de los procesos y actores de alto riesgo y sus magnitudes²²; y (ii) limitaciones en la generación y diseminación de información a los órganos públicos y a la sociedad, así como ineffectividad y lentitud de la *Oidoría General del Estado* para responder a la creciente demanda de consultas y reclamos de la sociedad en relación con los servicios prestados por el estado²³.

1.16 En la administración tributaria el desempeño recaudatorio es limitado con relación a su potencial²⁴. Esto es resultado de:

- a. Ineficacia de los instrumentos de gestión actuales para apoyar la formulación y seguimiento a política tributaria, a causa de: (i) el insuficiente control que se realiza a los altos beneficios y exenciones fiscales concedidas²⁵, cuya escasa gestión se adelanta en gran medida de forma manual y sin contar con metodologías ni sistemas de soporte; y (ii) la limitada capacidad de la SEFAZ para estimar de forma precisa la brecha fiscal y realizar proyecciones de escenarios fiscales e impactos de la concesión de beneficios²⁶.
- b. Incapacidad de identificar de forma efectiva y oportuna fraudes comunes y estructurados en la evasión de impuestos, dadas: (i) deficiencias en la planificación de las acciones de fiscalización y en los criterios de asignación de los auditores y fiscales para las investigaciones²⁷; (ii) limitaciones para realizar controles masivos, con cobertura global del universo de contribuyentes, aprovechando el gran volumen de información fiscal existente y utilizando criterios basados en análisis de riesgos²⁸; y (iii) complejidad para despachar mercancías de forma oportuna y efectuar pagos en las transacciones de comercio exterior²⁹, así como duplicidad en declaraciones tributarias.

²⁰ De los 135 proyectos iniciados en la TI entre 2010-2017, 45 fueron cancelados (NT Gestión TIC).

²¹ La Secretaría de Control y Transparencia (SECONT) se encuentra entre los niveles 1 y 2 (Escala 1 a 5) en la Evaluación de Capacidad de la Auditoría Interna, realizada en 2016 por el Banco Mundial (NT Modernización Control Interno).

²² El 100% de los procedimientos de auditoría y control interno se realizan de forma manual y presencial. En 2017, de los 46 órganos existentes solamente 16 fueron auditados (NT Modernización Control Interno).

²³ En 2017 la auditoría recibió 9.375 con un tiempo promedio de respuesta de 14 días. En el caso de denuncias se pueden llevar hasta 60 días, cuando el tiempo ideal sería de una semana (NT Modernización Control Interno).

²⁴ Se estima que la brecha tributaria es de aproximadamente 24% de la recaudación del ICMS (NT Gestión Gasto Tributario).

²⁵ En 2017 la renuncia fiscal representó 13% de la recaudación tributaria y corresponde al beneficio otorgado a 1.172 empresas beneficiadas (considerando solamente empresas del COMPETE) (NT Gestión Gasto Tributario).

²⁶ De los 132 tipos de convenios de renuncias fiscales vigentes, solamente para un tipo se calcula su impacto para la renuncia (NT Gestión Gasto Tributario).

²⁷ En 2017 las acciones de fiscalización lograron recuperar tan solo un 0,39% de la recaudación (NT Fiscalización).

²⁸ De los 18.000 contribuyentes del régimen ordinario, sólo el 5,5% es fiscalizado (NT Fiscalización).

²⁹ En promedio, un tercio de las operaciones de importación requieren hasta el próximo día útil para la liberación de la carga, cuando debería realizarse de manera inmediata (NT Fiscalización).

- c. Ineficiencia, lentitud e inoportunidad en el procesamiento y juicio de los créditos fiscales de los contribuyentes en el contencioso administrativo fiscal³⁰. Esto debido a que el proceso de distribución y revisión de créditos fiscales se realiza manualmente, generando inconsistencias y demoras. El actual sistema de gestión está en una plataforma obsoleta, no contempla la funcionalidad requerida y no se integra con los sistemas corporativos del estado (Sistema de Informaciones Gerenciales Tributario, Sistema del Consejo Estatal de Recursos Fiscales, Sistema Electrónico de Protocolo, Gestión de Documentos, Domicilio Tributario Electrónico. Además, hay dificultad para mantener las leyes tributarias actualizadas y consolidadas, para consultas internas y externas.
- d. Bajo nivel de atención a los contribuyentes debido a la restricción de personal para atender un elevado número de consultas relacionadas a la gestión hacendaria³¹.
- e. Bajo rendimiento del cobro administrativo por la dificultad para identificar a los contribuyentes morosos del ICMS y del Impuesto sobre la Propiedad de Vehículos Automotores (IPVA), en tanto el proceso de cobranza se realiza totalmente de forma manual y solo sobre cuotas en atraso, al igual que sin emplear criterios claramente definidos para dividir deudas y clasificar el riesgo de los contribuyentes. Tampoco existe un mecanismo de cobranza institucionalizado y automatizado para el IPVA³².

1.17 **En la gestión del gasto público** se presentan deficiencias que conllevan a importantes discrepancias entre las prioridades definidas en los instrumentos de planificación, el presupuesto programado al inicio del ejercicio fiscal y el presupuesto efectivamente ejecutado³³. Esta situación es reflejo de un entorno que dificulta el logro de mejores resultados en términos de disciplina fiscal y eficiencia y efectividad del gasto público. Las causas son:

- a. Baja efectividad de la planificación fiscal e ineficiencia en la gestión de la inversión pública, como consecuencia de: (i) desarticulación entre la planificación estratégica y la formulación presupuestaria en términos procedimentales, organizacionales y tecnológicos, bajo un horizonte plurianual y con orientación a resultados³⁴; y (ii) deficiencias en los procedimientos de todas etapas del ciclo de inversión, lo que dificulta priorizar, planificar, preparar, ejecutar y monitorear los proyectos de inversión del estado³⁵.
- b. Ineficiencia en el uso de los recursos financieros y no financieros del estado, a causa de: (i) descompás existente entre la asignación de las cuotas presupuestarias y financieras, lo que produce Restos a Pagar (RAP) para

³⁰ En 2017 el tiempo promedio de resolución de un proceso administrativo en primera instancia fue de 1.358 días y en segunda instancia de 375 días (NT Proceso Electrónico Contencioso Administrativo Fiscal).

³¹ En 2017 se realizaron 24.307 llamadas por el sistema FALE CONOSCO, además de 9.400 *e-mails* respondidos por los asistentes (NT Atención al Contribuyente).

³² Se estima que en 2018 existen 25.000 procesos de cobros potenciales de ICMS que totalizan US\$1.000 millones. El acervo de la deuda activa es de US\$24.000 millones. De 2013-2017 el monto de morosidad del IPVA es de US\$115 millones (20% de la recaudación anual) (NT Cobro Administrativo).

³³ En 2017, el desvío entre el presupuesto planificado y el ejecutado fue de 11%, mientras que el estándar internacional definido en el *Public Expenditure and Financial Accountability* (PEFA) como buena práctica recomienda un máximo de 5%.

³⁴ En 2017 se produjeron 617 modificaciones adicionales en la ejecución del presupuesto, representando un 18% del presupuesto inicialmente aprobado (NT Planificación y Ejecución Presupuestaria).

³⁵ En 2017, ninguno de los 21 proyectos prioritarios del estado en ejecución contó con procedimientos de reinversión (NT Planificación y Ejecución Presupuestaria).

ejercicios futuros³⁶; (ii) la realización aún manual de la programación financiera³⁷ y la imposibilidad del Sistema de Gestión Financiera (SIGEFES) de controlar los compromisos a partir de la cuota financiera; y (iii) desconocimiento de la valoración del conjunto de activos del estado y deficiente gestión del patrimonio, con altos costos de oportunidad en términos de la generación de ingresos no tributarios³⁸.

- c. Bajo aprovechamiento de potenciales economías en las compras públicas, porque: (i) el modelo actual de compras no permite una planificación estratégica que promueva economías de escala y la ejecución de las adquisiciones es lento³⁹; (ii) los procesos de análisis y definición de precios de referencias demandan demasiado tiempo y usualmente no reflejan los precios de mercado⁴⁰; (iii) los catálogos de productos y proveedores están desintegrados generando baja estandarización de productos adquiridos de uso común por las secretarías y órganos⁴¹; y (iv) el Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) no cuenta con toda la funcionalidad requerida, no está integrado con los sistemas de gestión del estado y carece de informes gerenciales para apoyar la planificación y la gestión de las adquisiciones⁴².
- d. Insuficiencia y deficiencia en la calidad y oportunidad de la información contable para la toma de decisiones y la rendición de cuentas, debido a: (i) elevado número de transacciones manuales para realizar la contabilidad referente a diversos procedimientos patrimoniales, acarreando demoras y riesgos de errores⁴³; (ii) dificultades para generar informes contables conforme requiere la legislación⁴⁴; y (iii) deficiencia en registrar contablemente e integrar la información generada por las transacciones de los sistemas Sistema de Información de Tributaria (SIT), SIGA y SIARHES en el SIGEFES⁴⁵.
- e. Ineficiencia en la asignación y uso de los recursos públicos en detrimento de una gestión de la calidad de los gastos públicos y reducción del desperdicio⁴⁶, debido a que la planificación presupuestaria no utiliza estimaciones de costos de prestación de servicios públicos⁴⁷ y se realizan pocas evaluaciones sobre la

³⁶ En 2017 se generó un RAP (liquidado) de US\$15 millones.

³⁷ En marzo de 2018 se necesitaron 2.216 horas de trabajo manual para realizar diversas actividades de la gestión financiera (NT Programación Financiera).

³⁸ Se estima que en 2017 existían aproximadamente US\$980 millones de activos financieros que no estaban siendo debidamente optimizados (NT Programación Financiera).

³⁹ Los diez últimos procesos licitatorios llevaron en promedio 513 días desde el inicio hasta la homologación por el secretario de la SEFAZ (NT Gestión Compras).

⁴⁰ El 40% del tiempo del proceso de compras se gasta en la búsqueda de precios de referencia (NT Gestión Compras).

⁴¹ El 75% de los productos de compra presentan una multiplicidad de códigos (NT Gestión Compras).

⁴² Existe una brecha del 35%-40% en los puntos de función para actualizar el sistema (NT Gestión de Adquisiciones Materiales).

⁴³ La rutina de depreciación lleva en promedio un día para ser realizada para cada uno de los 46 órganos, cuando debería ser hecha en tiempo real (NT Gestión Contable).

⁴⁴ Solamente el 62% de las normas contables exigidas por la STN ha sido efectivamente implementado.

⁴⁵ La contabilización de la nómina de pago tarda cerca de tres días para ser realizada por cada uno de los 46 órganos, cuando se podría hacer en tiempo real (NT Gestión Contable).

⁴⁶ Mientras que el gasto promedio diario de transporte por alumno en ES es de US\$5, en el Municipio de Conceição de Castelo, por ejemplo, este es un 197% mayor (NT Gestión Costos Públicos).

⁴⁷ Los cinco sistemas corporativos del estado (SIGEFES, SEGES, SIGA, Sistema de Información para Gestión Hospitalaria y SIARHES) no cuentan con interfaces para proveer la información necesaria para la gestión de costos públicos (NT Gestión Costos Públicos).

efectividad y la calidad del gasto, sin indicadores comunes de costos entre las diferentes Unidades Gestoras.

- 1.18 **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 (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 Bahía⁴⁸ y los Proyectos para la Consolidación del Equilibrio Fiscal de los Estados de Amazonas, Alagoas, Bahía, Pernambuco y Rio Grande do Sul⁴⁹. En otros niveles de gobierno, apoyó el Proyecto de Modernización Fiscal de la *Receita* Federal de Brasil⁵⁰ y el Programa de Modernización de la Gestión Administrativa y Fiscal de los Municipios (I, II y III)⁵¹.
- 1.19 De acuerdo con la [evaluación intermedia](#) de la CCLIP-PROFISCO I, la recaudación del ICMS como porcentaje del PIB 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 Contabilidad Fiscal Digital (EFD) y el Registro Contable Digital, fueron los productos que más contribuyeron para el aumento de la eficiencia de los controles fiscales de los estados⁵².
- 1.20 Asimismo, la [evaluación final](#) del PROFISCO I-ES (2245/OC-BR) indica que el proyecto mostró un desempeño satisfactorio, alcanzando las metas planificadas de resultados y productos. Ejemplos de logros del proyecto incluyen: (i) aumento en la recaudación de ingresos propios, manteniendo casi constante la presión tributaria en medio de una de las peores crisis económicas, a partir de la implementación del nuevo sistema de fiscalización de tránsito y establecimientos, el Sistema Auditor Electrónico, el SPED y el laboratorio forense, así como de la recuperación del crédito tributario, (de 0,21% a 8,20%), mediante el nuevo modelo de gestión del contencioso administrativo fiscal y la gestión electrónica de documentos; (ii) la facilitación del cumplimiento tributario y la mejora de la atención al contribuyente, por medio de la desburocratización de las obligaciones tributarias, al permitir que el 100% de los contribuyentes presenten sus libros y documentos fiscales en forma digital, y la ampliación a 50 del número de servicios ofrecidos en la nueva Agencia Virtual de la SEFAZ; y (iii) el control de la deuda pública y del gasto público, principalmente a través del desarrollo de herramientas de gestión como el Portal de Transparencia y el SIGEFES, convirtiéndose este último en referencia nacional en Sistemas Integrados de Administración Financiera.
- 1.21 **Lecciones aprendidas de las operaciones del Banco en el país.** Entre las principales lecciones aprendidas con los programas anteriores se destacan:
- a. La necesidad de abordar el problema de la gestión fiscal a través de acciones integrales y de un instrumento para identificar dichas soluciones innovadoras, considerando las mejores prácticas, que pueda apoyar el diseño de operaciones

⁴⁸ 1727/OC-BR.

⁴⁹ Programas basados en políticas: 2081/OC-BR; 2841/OC-BR; 2850/OC-BR; 3039/OC-BR; 3061/OC-BR; 3138/OC-BR; y 3139/OC-BR.

⁵⁰ Secretaría da Receita Federal, 1996.

⁵¹ 1194/OC-BR, 2248/OC-BR y 3391/OC-BR.

⁵² [McKinsey&Company, 2014](#): NF-e y SPED aumentaron el riesgo para evasores de ser identificados y contribuyeron a reducir la informalidad del empleo en Brasil en los últimos diez años (de 55% a 40%).

de modernización fiscal. Para atender esta lección fue desarrollada la metodología de evaluación de 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 TIC 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 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. Específicamente, el PROFISCO I-ES (2245/OC-BR) identificó que los siguientes factores incidieron negativamente en el ritmo de ejecución del proyecto: (i) dificultad en la planificación y ejecución de los productos, por falta de experiencia previa en la ejecución de proyectos, y en la comunicación con los diversos actores involucrados; (ii) dificultad en la elaboración de TDR y en el monitoreo de la ejecución; y (iii) dificultad para ejecutar un número elevado de productos. Por lo tanto, en el proyecto se incorporaron acciones para: (i) mantener la estructura y personal de la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) que ejecutó el PROFISCO I-ES, con medidas adicionales para mejorar la coordinación y comunicación entre líderes de productos y para capacitar actores claves en gestión de proyectos y las políticas del Banco; (ii) contratar apoyo para la preparación de TDR y la adopción de herramienta de gestión de proyectos; y (iii) reducir el número de componentes y productos y consolidar los procesos de adquisición.

1.22 **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 algunas de las lecciones aprendidas se detallan a continuación, las cuales están en línea con la [evidencia internacional](#).

- 1.23 Por el lado tributario, el desempeño recaudatorio depende significativamente de un fortalecimiento institucional de las administraciones tributarias en su estructura organizacional, procesos y herramientas de soporte: (i) mejorar el acceso y calidad de la información disponible⁵³; (ii) implementar modelos de fiscalización que se apoyen en el uso intensivo de información⁵⁴; (iii) simplificar procedimientos para facilitar el cumplimiento tributario⁵⁵; y (iv) definir estrategias para asegurar la idoneidad y motivación del recurso humano⁵⁶. Varias administraciones tributarias de América Latina han fortalecido estos elementos, destacándose Brasil y Uruguay⁵⁷. Con respecto al fortalecimiento de la gestión financiera, la evidencia disponible indica que la automatización sin mejorar los procesos no produce resultados esperados⁵⁸.
- 1.24 **Estrategia del Banco con el País (EBP).** El proyecto se alinea a la EBP de 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.
- 1.25 **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 recaudación⁵⁹; y con el área transversal de capacidad institucional y estado de derecho, por medio del fortalecimiento de los sistemas tributarios⁶⁰ y de gestión y planificación de recursos públicos⁶¹. El programa contribuye al Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2016-2019 (GN-2727-6) mediante los indicadores de: (i) impuestos recaudados como porcentaje del PIB; (ii) agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos, al fortalecer al SIT, SIGEFES, SIGA y SIAHRES; (iii) instituciones de rendición de cuentas fortalecidas (auditoría y control interno de SECONT); y (iv) gobiernos subnacionales beneficiados por la descentralización, la gestión fiscal y proyectos de capacidad institucional. Asimismo, 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 Política y Gestión Fiscal (GN-2831-3), y Descentralización y Gobiernos Subnacionales (GN-2813-8), en las siguientes dimensiones: (i) mejorar la eficiencia y calidad del gasto y de la prestación de servicios; (ii) aumentar la recaudación de impuestos; y (iii) promover mayor transparencia y rendición de cuentas. Adicionalmente, la operación se encuentra incluida en la Actualización del Anexo III del Informe del Programa Operativo 2018 (GN-2915-2).

⁵³ Slemrod et al. (2015); Pomeranz (2015); Kleven et.al. (2011).

⁵⁴ Almunia y López-Rodríguez (2016).

⁵⁵ Hallsworth et al. (2014).

⁵⁶ Khan et al. (2016).

⁵⁷ [PCR 1783/OC-UR](#). Barreix y Zambrano (2018).

⁵⁸ Ver PCR de 1550/SF-GY y 1551/SF-GY.

⁵⁹ Indicadores de resultado 2 de la Matriz de Resultados (MR).

⁶⁰ Indicador de impacto y resultado 2 e indicadores de producto 2.1 al 2.5 de la MR.

⁶¹ Indicador de resultado 1 y 3 e indicadores de producto 1.1, 1.3 y del 3.1 al 3.5 de la MR.

B. Objetivos, Componentes y Costo

- 1.26 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.
- 1.27 Al potenciar el desempeño de la hacienda pública, aumentar la recaudación tributaria, e incrementar la eficiencia del gasto público, la mayor sostenibilidad fiscal del Estado de ES beneficiará a sus ciudadanos, empresas y personas físicas contribuyentes, y entidades del sector público y no gubernamental a través de una mejor prestación de servicios, facilidades y menores costos para el cumplimiento tributario; y mayor disponibilidad de informaciones y datos para la gestión pública y la transparencia de las cuentas públicas. La presente operación financiará los siguientes componentes:
- 1.28 **Componente I. Gestión hacendaria y transparencia fiscal (US\$22,1 millones).** Está orientado a mejorar los procesos e instrumentos de gestión, modernizar la infraestructura tecnológica y aumentar la transparencia del fisco con la sociedad, potenciando el desempeño institucional de la SEFAZ, y financiará:
- a. **Implementación de modelo de gobernanza de la gestión fiscal**, contemplando: (i) implementación de la planificación estratégica de la SEFAZ apoyada por un plan estratégico, paneles de indicadores de desempeño, plan de comunicación y herramientas informáticas de gestión; y (ii) establecimiento de la Oficina de Proyectos a partir de consultorías que desarrollen metodologías de preparación, ejecución y evaluación de proyectos y de gestión de riesgos, herramientas informáticas de apoyo y capacitaciones.
 - b. **Implementación de modelo de gestión de los procesos administrativos**, incluyendo la revisión de los procesos administrativos y de la legislación y normas vigentes, adopción de metodologías de gestión de procesos, y personalización de procesos administrativos y sus respectivos documentos en una herramienta de gestión de procesos tipo *workflow*, integrada a los sistemas de gestión del estado.
 - c. **Actualización del modelo de gestión de recursos humanos por competencias.** Se realizarán: (i) mapeo de las competencias individuales con análisis del perfil de la función y de brechas, así como el dimensionamiento cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo y de su ubicación, complementado por planes de desarrollo y definición de líneas de aprendizaje; (ii) readecuación tecnológica del ambiente para eventos de capacitación presencial y virtual; y (iii) actualización de las funcionalidades del SIARHES y su integración a los otros sistemas de gestión del estado⁶².
 - d. **Actualización del modelo de gestión de TIC**, incluyendo: (i) desarrollo e implementación de un Plan Director de Tecnología de la Información (PDTI)⁶³; y (ii) ampliación de la infraestructura de *hardware* y *software*, con la expansión de la capacidad de almacenamiento mediante tecnologías emergentes, red de

⁶² Módulos: (i) Selección e Ingreso de Personal; (ii) Gestión de Entrenamiento; (iii) Promoción de Policías Militares y Civiles; (iv) Bonos de Rendimiento; (v) Servicios de Autoservicio; (vi) Automatización del Proceso de Actos de Personal; y (vii) Integración con el SIGEFES.

⁶³ El PDTI contempla diagnóstico, revisión de procedimientos y esquemas (incluidos de ciberseguridad), planificación de *hardware* y *software*, redes, sistemas de información, infraestructura y personal para atender las necesidades estratégicas, tácticas y operacionales de la institución, presentes y futuras.

telecomunicación, servidores y seguridad, y capacitación de los gestores y técnicos del área.

- e. **Implementación de nuevo modelo de control interno del estado**, contemplando: (i) revisión de los procedimientos de auditoría y control interno, utilizando modelo de gestión de riesgos e integridad, apoyado por un sistema informático de gestión; y (ii) implementación de un nuevo modelo de transparencia de las informaciones públicas y de nuevos procedimientos para la gestión de la atención a los pedidos de información y reclamos de la sociedad.

1.29 **Componente II. Administración tributaria y contencioso fiscal (US\$11,0 millones).** Este componente busca aumentar la eficiencia de la recaudación tributaria, incrementar los ingresos y simplificar el cumplimiento tributario, y financiará:

- a. **Implementación de modelo de gestión de los instrumentos de apoyo a la política tributaria.** Esto incluye: (i) revisión, actualización y consolidación de la legislación en vigor, apoyada por una herramienta de consulta⁶⁴; (ii) metodología y herramienta tecnológica para estimar la evasión fiscal⁶⁵; y (iii) revisión de los procedimientos de gestión de concesión de beneficios fiscales y actualización del sistema informatizado de apoyo⁶⁶.
- b. **Implementación de nuevo modelo de fiscalización**, a través de: (i) procedimientos y sistema informático para la planeación y gerenciamiento de las acciones de fiscalización, con definición de metas e indicadores; (ii) procedimientos y sistema informático de monitoreo de contribuyentes basado en perfil de riesgo; y (iii) mejora del Sistema de Comercio Exterior y su integración al Portal Único del Comercio Exterior, y procedimientos para simplificación de obligaciones tributarias.
- c. **Implantación de proceso electrónico del contencioso**, contemplando la revisión, diseño, implementación y automatización del proceso de apelaciones del contencioso en un ambiente tipo *workflow* y su integración con los demás sistemas de la SEFAZ y de la Procuraduría General del Estado (PGE), posibilitando consultas por los contribuyentes vía *web* a las infracciones y procesos, así como el almacenamiento electrónico de los procesos existentes en papel y el acceso a la legislación tributaria actualizada y consolidada.
- d. **Implementación del sistema de atención integral**, lo que incluye un modelo de atención a los contribuyentes utilizando una herramienta digital de inteligencia cognitiva para interacción automatizada con el ciudadano.
- e. **Implementación de modelo de cobranza administrativa**, basado en el perfil de recuperación del contribuyente del ICMS e IPVA a partir de análisis de riesgo, apoyado por un sistema informático de gestión de cobro y su integración con el sistema DETRANNET del Departamento de Tránsito para el caso del IPVA donde se alberga la información sobre propietarios de vehículos.

⁶⁴ Incluye un mapeo del proceso de concesión de beneficios y exenciones, relevamiento de los convenios existentes y revisión y ajuste en la legislación respectiva.

⁶⁵ Además de la metodología de estimación de la brecha fiscal, incluye procedimientos de monitoreo y evaluación correspondientes.

⁶⁶ Con funcionalidad para estimar los impactos de los beneficios concedidos en el ICMS, IPVA e Impuesto de Transmisión Causa Mortis y Donaciones.

1.30 **Componente III. Administración financiera y gasto público (US\$7,8 millones).**

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

- a. **Implantación de modelo de planificación y ejecución presupuestaria y de gestión de inversiones.** Esto incluye: (i) implementación de un Marco Presupuestario de Mediano Plazo, a partir de estrategia, ajustes a la función de planificación, programación presupuestaria con un horizonte de mediano plazo y enfocada a resultados, desarrollo de la función de monitoreo y evaluación, fortalecimiento de la programación macro fiscal, y fortalecimiento e integración de plataformas tecnológicas; y (ii) desarrollo e implementación de modelo de gestión de inversiones públicas con foco en la preinversión a partir de la integración de los proyectos prioritarios y las estrategias del gobierno, metodologías y herramientas para la formulación y evaluación de proyectos, apoyados por un sistema informático de gestión de inversiones, integrado a los sistemas de gestión del estado.
- b. **Implementación de modelo de programación y ejecución financiera,** contemplando: (i) revisión y ajuste de la metodología para elaboración de la programación y ejecución financiera, incluyendo el fortalecimiento del comité de gastos y ajustes al sistema informático de gestión de caja; y (ii) implantación de un modelo de gestión de activos del estado basado en el análisis de riesgos, incluyendo la legislación, los procedimientos y la política de inversiones y generación de ingresos.
- c. **Implementación de modelo de gestión de compras del estado,** incluyendo: (i) revisión y ajuste de los procedimientos de gestión de compras apoyado por una política de compras públicas y de herramientas de planificación; (ii) implementación de una metodología para el uso de la información de los documentos fiscales electrónicos para la definición de precios de referencia; (iii) implementación de una metodología para actualización y mantenimiento del catálogo de compras y de proveedores; y (iv) actualización de la funcionalidad e integración del SIGA a los demás sistemas del estado.
- d. **Implantación de normas de contabilidad aplicadas al sector público,** mediante: (i) consultorías para diseño de reglas y políticas contables para contabilización de provisiones, bienes de infraestructura, activos derivados de transferencias intergubernamentales, y ajustes para pérdidas de créditos tributarios y deuda activa; y (ii) personalización contable de los sistemas SIT, SIGA y SIARHES e integración con el SIGEFES.
- e. **Implantación de modelo de gestión de costos públicos,** a través de: (i) mapeo de los procesos para el control de los costos, definición de las unidades de gasto e implementación de metodología de evaluación de los costos de estas unidades; y (ii) desarrollo de sistema de recolección de información y cálculo de los costos de las unidades a partir de interfaces con los diversos sistemas de gestión del estado, así como de una herramienta informática para cruzar y analizar la información.

1.31 El proyecto financiará para todos los componentes, consultorías (individuales y firmas) por un monto de US\$16,7 millones, donde se incluyen acciones de rediseño de procesos y procedimientos, actualización e implementación de sistemas estructurantes del estado, existentes y nuevos, y gestión del cambio institucional; otros servicios diferentes de consultoría por un monto de US\$7,1 millones; bienes por

un monto de US\$14,7 millones para la modernización del parque tecnológico de la SEFAZ; y capacitaciones por un monto de US\$2,7 millones para la mayoría de los procesos de modernización apoyados por el proyecto.

C. Indicadores Claves de Resultados

- 1.32 Los impactos esperados son: (i) la disminución de la relación del déficit fiscal primario y el PIB estatal; (ii) el incremento de la relación entre la recaudación tributaria y el PIB estatal; y (iii) la disminución de la relación de la deuda corriente neta y el PIB estatal. Los resultados esperados son: (i) aumento de la relación entre las metas de planificación estratégicas que fueron cumplidas y el total de metas planificadas; (ii) disminución de la relación entre el costo para recaudar y la recaudación tributaria; y (iii) reducción de la discrepancia entre el presupuesto planificado y el presupuesto ejecutado.
- 1.33 **Análisis económico.** Se realizó un [análisis económico](#) del proyecto con base en los resultados asociados al aumento en la eficiencia de la gestión tanto de ingresos como de gastos públicos, incluyendo: (i) reducción del costo para recaudar; (ii) disminución del costo para fiscalizar contribuyentes; y (iii) reducción de la discrepancia de precios unitarios usados por diferentes secretarías en sus procesos de compras. Al final de 2028, se estima que el proyecto generará un Valor Presente Neto (VPN) de US\$12 millones, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 41%. Asimismo, se realizó un análisis de sensibilidad que presenta un escenario en donde, considerando retrasos de ejecución, los tres supuestos deberían empezar a generar beneficios a más tardar en 2023 (y no en 2022 como en el escenario de base), para el cual la TIR sería de 12% al final de 2028, con un VPN de US\$30.257.

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 de US\$42 millones, que será financiado mediante un préstamo de inversión de los recursos del Capital Ordinario (CO) del Banco de hasta US\$37,8 millones y un aporte de contrapartida local de US\$4,2 millones. La distribución de recursos por fuente de financiamiento y categorías se describe en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Presupuesto Total (US\$)

Categorías	Banco	Aporte Local	Total	%
1. Costos directos	36.809.520	4.200.000	41.009.520	97,64
1.1. Componente I: Gestión Hacendaria y Transparencia Fiscal	21.644.469	530.537	22.175.006	52,80
1.2. Componente II- Administración Tributaria y Contencioso Fiscal	9.876.332	1.127.525	11.003.857	26,20
1.3. Componente III - Administración Financiera y Gasto Público	5.288.719	2.541.938	7.830.657	18,64
2. Administración, monitoreo y evaluación del proyecto	257.143	-	257.143	0,61
3. Contingencia	733.337	-	733.337	1,75
Total	37.800.000	4.200.000	42.000.000	100
%	90	10	100	

- 2.2 **Programación de desembolsos.** Los desembolsos serán realizados en un plazo de cinco años conforme sigue:

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

Fuentes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
BID	6.762.015	8.858.960	13.262.977	7.645.320	1.270.728	37.800.000
Local	881.408	1.303.412	1.580.869	434.311	-	4.200.000
TOTAL	7.643.423	10.162.372	14.843.846	8.079.631	1.270.728	42.000.000
%	18%	24%	35%	20%	3%	100%

- 2.3 **Cumplimiento de las condiciones de elegibilidad para participar de la CCLIP PROFISCO II (BR-X1039).** El presente proyecto es la octava 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) cuenta con recomendación la Comisión de Financiamiento Externo (COFIE) y está incluida en la Actualización del Anexo III del Informe sobre el Programa de Operaciones de 2018 (GN-2915-2) y en la programación de Brasil⁶⁷; (iii) el estado ejecutará la operación por medio de la SEFAZ, la cual fue el órgano ejecutor de la primera operación individual bajo la CCLIP-PROFISCO I (2245/OC-BR), proyecto que fue desembolsado en su totalidad en 2018; y (iv) el resultado del análisis institucional demuestra que la SEFAZ 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 2245/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) y los resultados del Filtro de Políticas de Salvaguardias, el proyecto se clasifica como Categoría C. El proyecto apoyará el fortalecimiento de procesos tributarios y financieros, por lo cual no se prevén riesgos socioambientales.

C. Riesgos Fiduciarios

- 2.5 Los siguientes fueron identificados y clasificados como riesgos que podrían producir retrasos en las adquisiciones del proyecto, así como en la entrega de los informes de rendición de cuentas y en los desembolsos. Como riesgos altos: (i) falta de capacidad en la SEFAZ para cotizar servicios y productos de forma adecuada, que será mitigado a través de la creación de un grupo de trabajo en la SEFAZ para el análisis y presentación de soluciones en el caso de las cotizaciones; y (ii) demora de los órganos de control (Instituto de Tecnología de la Información y Comunicación (PRODEST), SECONT y PGE) para realizar la revisión previa, que será mitigado a través de la creación de grupos y mecanismos en los órganos de control para atendimento célere de los procesos del proyecto y la capacitación en las políticas del Banco a todo el equipo involucrado en la ejecución. Como riesgo medio-bajo:

⁶⁷ La operación fue incluida en la Ayuda Memoria de la actualización de la programación 2019 con Brasil firmada con la SEAIN/MP el 26 de diciembre de 2018.

insuficiente conocimiento de la SEFAZ y los órganos involucrados sobre las políticas del Banco, que será mitigado mediante la incorporación dentro de la UCP de un especialista con experiencia en la gestión de adquisiciones.

D. Otros Riesgos y Temas Clave del Proyecto

2.6 Se realizó un taller de gestión de riesgos siguiendo la metodología del Banco y se determinó que la operación es de riesgo medio. Estos riesgos son:

- a. **Gestión Pública y Gobernabilidad.** Se clasifica como riesgo medio-alto que, si no hay una integración adecuada entre las diversas secretarías y/o unidades involucradas en el proyecto, podrían ocurrir retrasos en la ejecución o no alcanzarse los resultados previstos. Este riesgo será mitigado mediante: (i) formalización de acuerdos de cooperación entre las entidades beneficiarias del proyecto en donde se establezcan las atribuciones y responsabilidades de cada una; y (ii) preparación de flujogramas de información y procesos. Asimismo, es un riesgo medio-alto que, con las elecciones del final de año, una eventual discontinuidad administrativa podría producir cambios en la cartera de productos y/o retrasos en la ejecución del proyecto. Este riesgo será mitigado mediante el avance de la preparación de los TDR y especificaciones técnicas de los productos prioritarios del proyecto.
- b. **Desarrollo.** Se clasifica como riesgo alto que, en caso la SEFAZ no tenga: (i) conocimiento y la capacidad adecuada para especificar sus necesidades; y (ii) capacidad para asignar, motivar y capacitar líderes de productos, podrían ocurrir retrasos en la adquisición, desarrollo y mantenimiento de los nuevos procesos y sistemas del proyecto. Estos riesgos serán mitigados mediante: (i) contratación de una consultoría especializada para apoyar los equipos técnicos en la preparación de especificaciones técnicas y TDR; y (ii) desarrollo de un esquema de incentivos a líderes de proyectos basado en capacitaciones y visitas técnicas, entre otras medidas.

2.7 **Análisis financiero.** El [análisis de las condiciones financieras de ES](#) confirma su capacidad de pago para atender el servicio de la deuda contraída. El préstamo representa menos del 0,1% del PIB del estado y tan solo el 1% de los ingresos corrientes netos de 2017. Además, el estado tiene una calificación A, la máxima otorgada por la STN mediante la metodología CAPAG, lo cual muestra la capacidad fiscal de ES. De la misma forma, ES viene cumpliendo los determinantes de la LRF y con los condicionantes del Programa de Ajuste Fiscal.

2.8 **Sostenibilidad del programa.** Para garantizar que las capacidades generadas por el proyecto sean sostenibles una vez termine su ejecución, se contemplan los siguientes productos que, a la par con las previsiones de mejoras en la economía y en la condición fiscal del estado, contribuirán a mejorar la eficiencia de la gestión tributaria y del gasto público, y que redundarán en mayores niveles de recaudación y ahorros en las adquisiciones del estado ([análisis económico](#)): (i) fiscalización e inteligencia fiscal, que permitirá identificar más potenciales evasores e incentivar su auto regularización; (ii) uso de documentos fiscales para definición de precios de referencias para compras públicas, que permitirá ahorrar tiempo y recursos en los procesos de licitación; y (iii) gestión estratégica de activos del estado, la cual pueda generar ingresos no tributarios adicionales u optimizar los actuales, entre otras. En cuanto a las inversiones en tecnología, la SEFAZ utilizará mayoritariamente su personal de planta y consultorías de apoyo para desarrollos y mantenimientos necesarios. El proyecto financiará la mejora de protección de datos y medidas de

ciberseguridad y el desarrollo e implementación del PDTI, lo cual contribuye adicionalmente a la sostenibilidad de las inversiones.

III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

A. Resumen de los Arreglos de Implementación

- 3.1 El Prestatario es el Estado de ES, el cual ejecutará el proyecto a través de la SEFAZ, y la República Federal de Brasil garantiza las obligaciones financieras relativas al préstamo. Para la ejecución del proyecto, se establecerá una UCP que contará con un coordinador y especialistas de adquisiciones, administrativo financiero, monitoreo y planificación (con experiencia en gestión de proyectos). La UCP coordinará las actividades vinculadas a la planificación, seguimiento, evaluación y auditoría del proyecto.
- 3.2 Las principales funciones de la UCP serán: (i) planificar la ejecución de las actividades; (ii) preparar, implementar y actualizar las herramientas operativas del proyecto: [Plan de Ejecución Plurianual \(PEP\)](#), [Plan Operativo Anual \(POA\)](#), [Plan de Adquisiciones \(PA\)](#), [Plan de Monitoreo y Evaluación \(PME\)](#); (iii) supervisar la ejecución y presentar los informes de avance; (iv) coordinar y realizar los procesos de preparación de términos de referencia, licitación y adquisición de bienes, y de selección y contratación de servicios; (v) presentar las justificaciones y solicitudes de desembolso al Banco; (vi) preparar los Estados Financieros Auditados (EFA); y (vii) presentar la evaluación del proyecto. El prestatario se deberá adherir al [Reglamento Operativo del Programa \(ROP\)](#) aprobado por el Banco para la CCLIP PROFISCO II, el cual describe: (i) criterios de elegibilidad de los proyectos y los productos financiables; (ii) funciones, procedimientos y normas para la ejecución del proyecto; y (iii) relaciones operativas y contractuales entre las partes involucradas en el proyecto.
- 3.3 **Mecanismo de coordinación interinstitucional.** La SEFAZ cooperará con las Secretarías de Estado de Gestión y Recursos Humanos (SEGER), de Economía y Planeación (SEP), SECONT y con la PGE para la ejecución de las actividades que las beneficiarán. En dichas instituciones se nombrarán líderes de los productos correspondientes que coordinarán sus acciones con la UCP y velarán por su desarrollo técnico e implementación. Para la coordinación de estas actividades relacionadas a la gestión de los recursos humanos, las compras, los gastos públicos, el contencioso fiscal y el control interno y la comunicación con la sociedad, y principalmente para sus adquisiciones respectivas, se realizará un mapeo y definición de flujos de información y entre los beneficiarios, la UCP y la Comisión Permanente de Licitación (CPL), que clarifique roles, responsabilidades y tiempos, el cual se institucionalizará a través de instrumentos de cooperación (¶3.5).
- 3.4 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento: (i) adhesión por parte del prestatario al [ROP](#), previamente aprobado por el Banco para todas las operaciones individuales bajo la CCLIP PROFISCO II.** 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) la constitución de la UCP y la designación de sus miembros.** Esta condición se justifica en virtud de que 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.

- 3.5 **Condiciones contractuales especiales de ejecución.** Antes de iniciar la ejecución de actividades cuyos productos sean destinados a la SEGER, a la SEP y a la SECONT, la SEFAZ deberá firmar instrumentos de cooperación con los respectivos entes, para establecer los roles y responsabilidades de las partes durante la ejecución. Esta condición funciona como mecanismo de coordinación y es crucial para asegurar que las entidades beneficiarias de las actividades brindarán la cooperación necesaria a la SEFAZ, que estará a cargo de ejecutarlas.
- 3.6 **Adquisiciones.** Las adquisiciones y contrataciones del proyecto se realizarán de conformidad con las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiadas por el BID (GN-2349-9) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-9) y por lo dispuesto en el PA. No se prevé la realización de adquisiciones anticipadas ni financiamiento retroactivo.
- 3.7 **Contrataciones directas⁶⁸.** En consonancia con el documento Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-9), basado en el párrafo 3.10 (d) cuando solamente una firma está calificada o tiene experiencia de valor excepcional para los servicios, se prevé la contratación directa de: (i) escuelas y entidades de gobierno, ya que cuentan con una amplia experiencia y con infraestructura adecuada para capacitar funcionarios públicos, y entidades de procesamiento de datos del gobierno, así como las universidades federales y estatales que brindan asistencia técnica en nuevas soluciones de TI (naturaleza única y excepcional de los centros de enseñanza e investigación de gobierno previstos en ¶1.11(c)); (ii) el Centro Interamericano de Administración Tributaria, como agencia especializada con valor excepcional para la asistencia técnica en modernizar las administraciones tributarias de la región (¶3.15); y (iii) el Instituto de Pesquisa Económica Aplicada, el centro de investigación más importante del país, con reconocimiento internacional en la producción de datos y estudios científicos, y el Instituto de Estudios Fiscales, entidad vinculada al Ministerio de Hacienda y Administración Pública de España, que promueve actividades de formación que ayudarán a los servidores a perfeccionar sus competencias para la atención de sus funciones).
- 3.8 **Estados Financieros Auditados (EFA).** El Prestatario presentará al Banco anualmente los EFA, dentro de los primeros 120 días siguientes al cierre de cada año fiscal. La auditoría será realizada por el Tribunal de Cuentas del Estado de Espirito Santo (TCE/ES) o por una firma auditora externa elegible por el Banco.

B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados

- 3.9 **Monitoreo.** Se basará en: (i) el [PEP](#) y [POA](#); (ii) el [PA](#); (iii) la MR; y (iv) el [PME](#). La UCP preparará informes semestrales al final de los meses de febrero y de agosto sobre avances en el cumplimiento de las metas de resultados, productos y financieras para la aprobación del Banco, el cual realizará visitas de inspección y revisiones ex post como parte del monitoreo del proyecto.
- 3.10 **Evaluación.** El proyecto será evaluado conforme a las metas e indicadores anuales de los resultados y productos que integran la MR del proyecto, mediante la comparación de los resultados antes y después. El [PME](#) contempla una evaluación independiente intermedia y una final. Si el Banco lo considera necesario, el prestatario

⁶⁸ Ver más detalles en Anexo III-Capítulo V.

preparará y enviará al Banco un informe de evaluación intermedia, a los 90 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 50% de los recursos o cuando hayan transcurrido 36 meses de ejecución, lo que ocurra primero. También enviará al Banco una evaluación final que servirá de insumo para el PCR, a los 90 días contados a partir de la fecha del último desembolso. Igualmente, el [PME](#) incluye una evaluación de impacto utilizando la metodología de experimento controlado para identificar y cuantificar el aumento en la eficiencia de las compras públicas debido al uso de documentos fiscales electrónicos para la determinación de precios de referencia.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Objetivos de desarrollo del BID		Si
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		Si
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2850	El proyecto contribuirá a los objetivos de 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)		
		Evaluable
II. Development Outcomes - Evaluability		
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
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados		9.0
4. Análisis económico ex ante		3.0
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE		3.0
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados		3.0
4.3 Supuestos Razonables		1.0
4.4 Análisis de Sensibilidad		2.0
4.5 Consistencia con la matriz de resultados		0.0
5. Evaluación y seguimiento		9.7
5.1 Mecanismos de Monitoreo		2.2
5.2 Plan de Evaluación		7.5
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad		Medio
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad		Si
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales		
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación		
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales		C
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Si	Administración financiera: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes, Controles externos, Auditoría interna. Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información, Método de comparación de precios.
No-Fiduciarios	Si	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	Si	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 Espiritu 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 Espiritu Santo. 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 un hijo de una serie de operaciones bajo una Línea Condicional de Crédito para Proyectos de Inversión (CCLIP) padre BR-X1039.

La propuesta de proyecto diagnostica un balance primario como porcentaje del PIB estatal de 0.42 por ciento, y una Deuda Corriente Neta como porcentaje del PIB de 1.7 por ciento en 2016 (Instituto Jones De los Santos, 2017). 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 17 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 cada uno de 15 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 por la automatización de notas fiscales. Los beneficios también se asocian a la reducción en los pagos a empleados públicos. Los costos incluyen la inversión en tecnología y su mantenimiento. El análisis concluye con un valor presente neto de US\$12 millones.

El monitoreo se basa en reportes por el Ministerio de Finanzas. La evaluación ex post planea una evaluación de impacto sobre el efecto de proveer a los organismos públicos con precios de referencias en ahorros. Los precios de referencias se basarán en datos fiscales. Esta evaluación depende de un experimento aleatorio controlado. El proyecto planea evaluaciones antes y después y cualitativas.

Hay cuatro riesgos de nueve que se clasifican como altos. Los principales riesgos identificados se asocian a faltas en capacidad humana o institucional que lleve a retrasos en la ejecución. No hay medidas de mitigación identificadas.

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.
-------------------------------	---

IMPACTO ESPERADO

Indicador	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-ES	% (BRL\$/BRL\$)	0,42	2017	0,42	0,42	0,42	0,45	0,50	0,50	Rendición de cuentas anual, Coordinación de Estudios Económicos (CEE/IJSN)	Fórmula de cálculo: Valor del resultado primario como porcentaje del PIB Línea de Base: 0,42 Resultado Primario (2017) = BRL\$512 millones PIB (2017) = BRL\$120.845 millones
IMPACTO #2: Incremento de la relación entre la recaudación tributaria y el PIB estatal											
Recaudación tributaria / PIB-ES	%	9,0	2017	9,0	9,0	9,0	9,5	10,0	10,0	Rendición de cuentas anual, CEE/IJSN	Fórmula de cálculo: Valor de la recaudación tributaria al final del proyecto/PIB del año correspondiente. Línea de Base: Recaudación tributaria (2017) = BRL\$10.864 millones PIB (2017) = BRL\$120.845 millones
IMPACTO #3: Disminución de la relación entre la deuda corriente neta y el PIB estatal											
Deuda Corriente Neta (DCL) / PIB-ES	%	1,75	2017	1,75	1,75	1,70	1,65	1,60	1,60	Rendición de cuentas anual, CEE/IJSN	Fórmula de cálculo: Valor de la Deuda Corriente Neta (DCL) como porcentaje del PIB Línea de Base: Deuda Corriente neta (2017) = BRL\$2.114millones PIB (2017) = BRL\$120.845 millones

RESULTADOS ESPERADOS¹

Indicador	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
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	%	0	2017	0	0	40	60	80	80	Informe de gestión estratégica, Gerencia de Desarrollo Hacendario (GEDEF)	Fórmula de cálculo: Cantidad de metas cumplidas / total de metas planificadas Línea de Base: 0 La SEFAZ no tiene ni monitorea las metas de planificación estratégica. El proyecto prevé la implementación de planificación estratégica (producto 1.1)
RESULTADO #2: Disminución de la relación entre el costo para recaudar y la recaudación tributaria											
Presupuesto de funcionamiento de la SEFAZ/ Recaudación tributaria total	%	1,71	2017	1,71	1,71	1,65	1,60	1,50	1,50	Informe de gestión del SIGEFES, Grupo Presupuestario	Fórmula de cálculo: Valor del presupuesto ejecutados de la SEFAZ como porcentaje del valor de la recaudación tributaria Línea de Base: 0,45% Presupuesto de funcionamiento SEFAZ (2017) = BRL\$185.321 millones Recaudación tributaria del ICMS (2017) = BRL\$10.864 millones

¹ Los resultados esperados son acumulativos.

Indicador	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
RESULTADO #3: Reducción de la discrepancia entre el presupuesto planificado y el presupuesto ejecutado											
Presupuesto ejecutado/ Presupuesto planificado	%	11,1	2017	11,1	11,1	8,0	6,0	5,0	5,0	Ley Presupuestaria Anual (LOA) y Balance General del estado publicados en la <i>web</i> de la SEFAZ	Fórmula de cálculo: 1 – (presupuesto de gasto ejecutado / presupuesto planificado). Línea de Base (2016): 11,1% Presupuesto planificado (LOA)= BRL\$16.192 millones Presupuesto de gasto ejecutado = BRL\$14.392 millones

PRODUCTOS²

Indicador	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
Componente #1: Gestión hacendaria y transparencia fiscal										
1.1 Modelo ³ de gobernanza de la gestión fiscal implementado	Modelo	0	2017	0	0	0	1	0	1	Informe, GEDEF
1.2 Modelo de gestión de procesos administrativos implantado	Modelo	0	2017	0	0	0	0	1	1	Informe, SEGER
1.3 Modelo de gestión de recursos humanos por competencias actualizado	Modelo	0	2017	0	0	0	1	0	1	Informe, GEDEF
1.4 Modelo de gestión de TIC actualizado	Modelo	0	2017	0	0	0	1	0	1	Informe, Gerencia TIC
1.5 Modelo de control interno del estado implementado	Modelo	0	2017	0	0	0	0	1	1	Informe, Secretaría de Control y Transparencia
Componente #2: Administración tributaria y contencioso fiscal										
2.1 Modelo de gestión de los instrumentos de apoyo a la política tributaria implementado	Software	0	2017	0	0	0	0	1	1	Informe, Gerencia de Recaudación y Registro (GEARC)
2.2 Modelo de fiscalización implementado	Modelo	0	2017	0	0	0	1	0	1	Informe, Gerencia Fiscal
2.3 Proceso electrónico del contencioso implantado	Software	0	2017	0	0	0	1	0	1	Informe, Gerencia Tributaria
2.4 Sistema de atención integral implementado	Sistema	0	2017	0	0	1	0	0	1	Informe, Gerencia de Atención al Contribuyente

² La descripción del alcance de cada producto en esta matriz se puede consultar en el [PME](#). Los resultados son anuales.

³ 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.

Indicador	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
2.5 Modelo de cobranza administrativa implementado	Modelo	0	2017	0	0	1	0	0	1	Informe, GEARC
Componente #3: Administración financiera y gasto público										
3.1 Modelo de planificación y ejecución presupuestaria y de gestión de inversiones implantado	Modelo	0	2017	0	0	0	0	1	1	Informe, Secretaría de Economía y Planificación
3.2 Modelo de programación y ejecución financiera implementado	Modelo	0	2017	0	0	0	0	1	1	Informe, Gerencia General de Finanzas (GEFIN)
3.3 Modelo de gestión de compras del estado fortalecido	Modelo	0	2017	0	0	0	0	1	1	Informe, SEGER
3.4 Norma de contabilidad aplicadas al sector público implantadas	Normas	6	2017	0	0	0	2	2	10	Informe, Gerencia de Contabilidad Genera (GECOG)
3.5 Modelo de gestión de costos públicos implantado	Software	0	2017	0	0	0	0	1	1	Informe, GECOG/GEFIN

ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

PAÍS:	Brasil
PROYECTO N°:	BR-L1517
NOMBRE:	Proyecto de Modernización de la Gestión Fiscal del Estado de Espírito Santo. PROFISCO II—ES
ORGANISMO EJECUTOR (OE):	Estado de Espírito Santo, a través de su Secretaría de Hacienda (SEFAZ)
EQUIPO FIDUCIARIO:	Edwin Tachlian, Fábía Bueno y Karina Diaz (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) PACI; (v) experiencia previa en el PROFISCO I; y (vi) reuniones de trabajo con el equipo del proyecto y de la SEFAZ.
- 1.2 Brasil dispone de sistemas fiduciarios nacionales robustos que permiten una buena gestión de los procesos administrativos, financieros, de control y de adquisiciones, cumpliendo con los principios de transparencia, economía y eficiencia. Los sistemas del ejecutor referidos a su capacidad de planeación y organización, ejecución y control tienen nivel mediano de desarrollo que representa un nivel de riesgo medio.
- 1.3 La SEFAZ 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 está compuesta por: (i) el Gabinete del Secretario de Hacienda, la Unidad de Coordinación del Plan de Desarrollo de la Administración Hacendaria; y la Asesoría Técnica Hacendaria, como órganos de asesoría; (ii) la Subsecretaría de Estado de Rentas Públicas, la Subsecretaría de Estado para Asuntos Administrativos, y la Subsecretaría de Tesoro del Estado, como órganos de gerencia; y (iii) por órganos de ejecución programática y instrumentales.
- 2.2 Además de beneficiar a la SEFAZ como OE, el proyecto beneficiará a la SEP, a la SEGER y a la SECONT.
- 2.3 Las actividades del proyecto serán ejecutadas por la SEFAZ, a través de su UCP, responsable por la coordinación institucional y técnica, que dependerá directamente de la SEFAZ. Los procesos de adquisiciones serán realizados por una CPL designada para el programa con capacidad suficiente para atender la demanda generada por éste.
- 2.4 El OE utiliza el SIGA para la tramitación y control de las licitaciones. El módulo de compras es utilizado para registrar los procesos licitatorios y se dispone de un módulo transaccional para la realización de los *Pregões Eletrônicos*. Adicionalmente, el SIGA cuenta con un sistema de registro de contratos.
- 2.5 El control interno del ejecutor depende de la SECONT a través de coordinaciones

de control interno a todos entes estatales. El control externo es ejercido por el TCE/ES, entidad que realiza auditorías a todos los entes del estado y que está debidamente acreditada para auditar las operaciones del Banco.

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

- 3.1 La evaluación de la capacidad institucional y su validación con los funcionarios de la SEFAZ concluye que el organismo ejecutor dispone de una capacidad institucional suficiente y adecuada con oportunidades puntuales de mejora para la ejecución de operaciones con el Banco.
- 3.2 Fueron identificados y clasificados como riesgos que podrían producir retrasos en las adquisiciones del proyecto así como en la entrega de los informes de rendición de cuentas y en los desembolsos. Como riesgos altos: (i) falta de capacidad en la SEFAZ para cotizar servicios y productos de forma adecuada, que será mitigado a través de la creación de un grupo de trabajo en la SEFAZ para el análisis y presentación de soluciones en el caso de las cotizaciones; y (ii) demora de los órganos de control (PRODEST, SECONT y PGE) para realizar la revisión previa, que será mitigado a través de la creación de grupos y mecanismos en los órganos de control para atendimento célere de los procesos del proyecto y la capacitación en las políticas del Banco a todo el equipo involucrado en la ejecución. Como riesgo medio-bajo: insuficiente conocimiento de la SEFAZ y los órganos involucrados sobre las políticas del Banco, que será mitigado mediante la incorporación dentro de la UCP de un especialista con experiencia en la gestión de adquisiciones.

IV. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ADQUISICIONES

A. Ejecución de las Adquisiciones

- 4.1 **Adquisiciones de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría.** Los contratos estarán sujetos a Licitación Pública Internacional (LPI) y se ejecutarán utilizando los Documentos Estándar de Licitaciones (DEL) emitidos por el Banco. Las licitaciones sujetas a Licitación Pública Nacional (LPN) se ejecutarán usando Documentos de Licitación Nacional acordados con el Banco.
- 4.2 **Selección y contratación de consultores.** Los contratos se ejecutarán utilizando la Solicitud Estándar de Propuestas emitida por el Banco. La revisión de los términos de referencia 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).
- 4.3 **Uso de sistema nacional de adquisiciones.** El (sub)sistema nacional de adquisiciones aprobado por el Banco, *Pregão Eletrônico*, incluido SIGA, 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.
- 4.4 **Adquisiciones anticipadas/financiamiento retroactivo.** No se prevé la realización de adquisiciones anticipadas ni financiamiento retroactivo.

B. Contrataciones Directas

- 4.5 **Escuelas y entidades de gobierno.** Considerando la organización de las secretarías de hacienda en Brasil, existen entidades encargadas del desarrollo del conocimiento, habilidades y competencias. A nivel federal: (i) la Escuela de Administración Hacendaria; y (ii) Escuela Nacional de Administración Pública del Ministerio de Planificación Presupuesto y Gestión. A nivel estatal: (i) las escuelas de gobierno para la capacitación de funcionarios públicos; y (ii) las empresas de procesamiento de datos, estas últimas encargadas de los desarrollos informáticos de los estados. 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, debido a su naturaleza única y excepcional como centro de enseñanza e investigación de gobierno.
- 4.6 **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, como agencia especializada con valor excepcional, al ser un organismo internacional, especializado en la asistencia técnica para la actualización y modernización de las administraciones tributarias.
- 4.7 **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 Económica Aplicada (IPEA) y el Instituto de Estudios Fiscales (IEF), por su calificación y experiencia excepcional. 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 que ayudarán a los servidores a perfeccionar sus competencias para la atención de sus funciones.

Cuadro 1. Montos Límites para Licitación Internacional (LPI) y Lista Corta con 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\$ Mill)
Bienes y Servicios Distintos de Consultoría			
Sistema automatizado proceso administrativo fiscal electrónico (<i>workflow</i>)	PE	02-2019	1,5
Adquisición <i>hardware</i> banco de datos Oracle	PE	06-2019	1,8
Adquisición solución ambiente <i>disaster/recover</i> referente solución Oracle	PE	02-2019	1,2
Adquisición solución hiperconvergencia para virtualización de servidores	PE	09-2019	1,4
Sistema <i>big data</i>	PE	02-2020	2,0
<i>Storage</i>	PE	02-2019	2,3
Consultoría Firmas			
Fábrica de <i>software</i> para desarrollo sistemas informatizados	SBCC	06-2019	9,0
Solución Integrada IA atención electrónica contribuyente	SBCC	02-2020	0,8
Automatización procesos	SBCC	06-2020	1,5

* Para acceder al [PA](#).

C. Supervisión de Adquisiciones

- 4.8 El método de supervisión será ex post, salvo en aquellos casos en que se justifique una supervisión ex ante, y la contratación directa. Cuando las adquisiciones se ejecuten a través del sistema nacional, la supervisión también se llevará a cabo por medio del sistema del país.
- 4.9 El método de supervisión se debe determinar para cada proceso de selección. Las revisiones ex post serán cada doce meses de acuerdo con el plan de supervisión del proyecto. 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

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

V. GESTIÓN FINANCIERA

- 5.1 **Programación y presupuesto.** La SEP será la responsable de coordinar la planificación de las actividades del PROFISCO II y la UCP de la ejecución y control de las actividades según lo previsto en el PEP y en el POA. Las entidades de estado utilizan los instrumentos de planificación: PPA, LDO, que dispone sobre los direccionamientos presupuestales, y LOA. El presupuesto del proyecto formará parte de la LOA.
- 5.2 La UCP 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 en el SIGEFES como una fuente externa. La LOA deberá contemplar los fondos necesarios para la ejecución, tanto para el crédito externo como para el aporte local.

- 5.3 **Contabilidad y sistemas de información.** En ES, las entidades públicas utilizan el SIGEFES, que integra la gestión financiera, contable y presupuestaria del estado. Este sistema, desarrollado con recursos del PROFISCO I, es auditable y cuenta con perfiles de acceso y directrices de seguridad. Los informes financieros del PROFISCO I fueron elaborados en Excel, a partir de los datos del SIGEFES. Para el PROFISCO II, se considera la posibilidad de que estos informes sean generados directamente por este sistema.
- 5.4 **Desembolsos y flujo de caja.** El proyecto utilizará el sistema de tesorería de la SEFAZ. Los gastos estarán sujetos al proceso de ejecución presupuestaria y financiera, y estarán debidamente registrados en el SIGEFES.
- 5.5 Los recursos del Banco, al igual que en el PROFISCO I, serán administrados a través de una cuenta exclusiva que permita identificar los recursos del préstamo, y realizar las respectivas conciliaciones bancarias, incluyendo los ingresos y pagos.
- 5.6 Los desembolsos se efectuarán en dólares de los Estados Unidos de América, bajo la modalidad de anticipos de fondos. Los anticipos estarán basados en una proyección de recursos financieros de máximo 180 días. Para futuros anticipos será necesaria la prestación de cuentas de por lo menos el 80% del total 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 como aporte local o como 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 SECONT, órgano del sistema de control interno del poder ejecutivo. Su estructura fue reformulada por la Ley Complementar 478 de 17 marzo de 2009. Tiene las funciones de control interno, de auditoría gubernamental y de prevención y lucha contra la corrupción. La escucha pública, la transparencia pública y la integridad gubernamental y empresarial son sus principales órganos de apoyo. Las actividades del proyecto estarán bajo su control.
- 5.10 **Control externo e informes.** El control externo será ejercido por el TCE/ES o por una firma de auditores externos elegible al Banco.
- 5.11 La presentación de los EFA anuales se realizará, de acuerdo con los términos de referencia acordados con el Banco dentro de un plazo de 120 días posteriores al cierre de cada año fiscal.
- 5.12 **Plan de supervisión financiera.** Este plan podrá ser modificado durante la ejecución conforme la evolución en los niveles de riesgo o por necesidades de control adicionales.

Cuadro 4. Plan de Supervisión

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

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-___/19

Brasil. Préstamo ____/OC-BR al Estado de Espirito Santo. Proyecto de Modernización de la Gestión Fiscal del Estado de Espirito Santo – PROFISCO II - ES. Octava 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 Espirito Santo, 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 Espirito Santo – PROFISCO II - ES, que constituye la octava 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\$37.800.000, 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 2019)