

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

BRASIL

PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN FISCAL DEL ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL — PROFISCO II-MS

(BR-L1511)

SEXTA 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: Ana Dezolt (FMM/CBR), Jefe de Equipo; Cristina Mac Dowell (FMM/CBR), Jefe de Equipo Alterno, Gerardo Reyes-Tagle (IFD/FMM); Fábía de Assis Bueno y Marília Santos (FMP/CBR); Cristina Celeste Marzo (LEG/SGO); Haroldo Vieira (CSC/CBR); Lorena Kevish (IFD/FMM); y Lilia Dobbin, Ricardo Gazel y Rodrigo Speziali (consultores).

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

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO.....	1
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS.....	2
A. Antecedentes, Problemática y Justificación.....	2
B. Objetivos, Componentes y Costo.....	11
C. Indicadores Claves de Resultados.....	15
II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS.....	16
A. Instrumentos de Financiamiento.....	16
B. Riesgos Ambientales y Sociales.....	17
C. Riesgos Fiduciarios.....	17
D. Otros Riesgos y Temas Clave del Proyecto.....	18
III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN.....	19
A. Resumen de los Arreglos de Implementación.....	19
B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados.....	21

ANEXOS

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

ENLACES ELECTRÓNICOS

REQUERIDOS

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

OPCIONALES

1. [Análisis Económico del Proyecto](#)
2. [Presupuesto Detallado](#)
3. [Matriz de Problemas, Soluciones y Resultados](#)
4. [Informe del Diagnóstico de la Gestión Fiscal \(MD-GEFIS\)](#)
5. [Reglamento Operativo del Programa \(ROP\)](#)
6. [Datos Fiscales de Mato Grosso do Sul](#)
7. [PROFISCO I MS \(2327/OC-BR; BR-L1235\)](#)
8. [Lecciones aprendidas de las experiencias previas del Banco](#)
9. [Nota Técnica - Condición Financiera del Estado de MS](#)
10. [Filtro de Política de Salvaguardias \(SPF\) y Formulario de Evaluación de Salvaguardia para la Clasificación de Proyectos \(SSF\)](#)

ABREVIATURAS	
AT	Administración Tributaria
CCLIP	Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión
CEL	Comisión Especial de Licitación
CGE/MS	Contraloría General del Estado de Mato Grosso do Sul
CIAT	Centro Interamericano de Administración Tributaria
COFIE X	Comisión de Financiamientos Externos
COGEF	Comisión de Gestión Hacendaria
ECD	Escrituración Contable Digital
EFD	Escrituración Fiscal Digital
ICMS	Impuesto sobre Circulación de Mercancías y Servicios
IFA	Informes Financieros Auditados
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MD-GEFIS	Madurez y Desempeño de la Gestión Fiscal
MR	Matriz de Resultados
MS	Mato Grosso do Sul
NF-e	Nota Fiscal Electrónica
PA	Plan de Adquisiciones
PACI	Informe de Implementación de la Plataforma de Análisis de Capacidad Institucional
PAE	Plan de Aceleración de la Ejecución
PEP	Plan de Ejecución de Proyectos
PGE/MS	Procuraduría General del Estado de Mato Grosso do Sul
PIB-BR	Producto Interno Bruto
PME	Plan de Monitoreo y Evaluación
PMR	Informe de Monitoreo del Progreso
POA	Plan Operativo Anual
PROFISCO	Programa de Modernización de la Gestión Fiscal en Brasil
RCL	Ingresos Corrientes Netos
RFB	<i>Receita Federal de Brasil</i> , por sus siglas en portugués
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SAD/MS	Secretaría de Administración y Desburocratización del Estado de Mato Grosso do Sul
SEFAZ/MS	Secretaría de Hacienda del Estado de Mato Grosso do Sul
SEGOV/MS	Secretaría de Gobierno y Gestión Estratégica de Estado de Mato Grosso do Sul
SPED	Sistema Público de Escrituración Digital
TCE/MS	Tribunal de Cuentas del Estado de Mato Grosso do Sul
TI	Tecnología de la Información
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
BRASIL
PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN FISCAL DEL ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL
(PROFISCO II-MS)
(BR-L1511)
SEXTA OPERACIÓN INDIVIDUAL DE PRÉSTAMO BAJO LA
LÍNEA DE CRÉDITO CONDICIONAL PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN (CCLIP)
PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN FISCAL EN BRASIL – PROFISCO II
(BR-X1039)

Términos y Condiciones Financieras				
Prestatario: Estado de Mato Grosso do Sul			Facilidad de Financiamiento Flexible^(a)	
Garante: República Federativa del Brasil			Plazo de amortización:	25 años
Organismo Ejecutor: Estado de Mato Grosso do Sul, a través de su Secretaría de Hacienda (SEFAZ/MS)			Período de desembolso:	5 años
			Período de gracia:	5,5 años ^(b)
Fuente	Monto (US\$)	%	Tasa de interés:	Basada en LIBOR
BID (Capital Ordinario):	47.700.000	90	Comisión de crédito:	^(c)
Local:	5.300.000	10	Comisión de inspección y vigilancia:	^(c)
Total:	53.000.000	100	Vida Promedio Ponderada (VPP):	15,25 años ^(d)
			Moneda de aprobación:	Dólares de los Estados Unidos de América
Esquema del Proyecto				
Objetivo del proyecto/descripción: El objetivo del proyecto es contribuir a la sostenibilidad fiscal del Estado a través de: (i) la modernización de la gestión hacendaria; (ii) la mejora de la Administración Tributaria (AT); y (iii) la mejora de la gestión del gasto público.				
El presente proyecto es la sexta 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) creación de la Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP), y designación de sus miembros (¶3.4). Véase otras condiciones contractuales previas al primer desembolso del financiamiento de carácter fiduciario en el Anexo III (¶4.1).				
Condición contractual especial de ejecución: Previamente al inicio de la ejecución de las actividades cuyos beneficiarios serán la Secretaría de Gobierno y Gestión Estratégica del Estado (SEGOV/MS), la Contraloría General del Estado (CGE/MS), la Secretaría de Administración y Desburocratización (SAD/MS) y la Procuraduría General del Estado (PGE/MS), el organismo ejecutor deberá firmar acuerdos de cooperación con dichas entidades para establecer los roles y responsabilidades de las partes en el marco de la ejecución del programa (¶3.5).				
Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna.				
Alineación Estratégica				
Desafíos^(e):	SI <input type="checkbox"/>	PI <input checked="" type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>	
Temas Transversales^(f):	GD <input type="checkbox"/>	CC <input type="checkbox"/>	IC <input checked="" type="checkbox"/>	

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

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

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

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

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

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

I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

A. Antecedentes, Problemática y Justificación

- 1.1 El presente proyecto es la sexta 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, que el Gobierno de Brasil solicitó al Banco¹, 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 El PROFISCO I tuvo como objetivo promover la integración de los fiscos en Brasil y la modernización de la gestión fiscal, financiera y patrimonial de los estados, a través de la implantación del Sistema Público de Escrituración Digital (SPED) mediante la Nota Fiscal Electrónica (NF-e)².
- 1.3 **Aspectos económicos y fiscales de Brasil.** El país enfrenta desafíos importantes para mantener su economía en una senda de crecimiento sostenible. El Producto Interno Bruto Brasileño (PIB-BR) se contrajo 3,8% en 2015 y 3,5% en 2016, y creció 1,1% en 2017 ([IBGE, 2018](#)). Se espera que el crecimiento económico continúe en el mediano plazo, con proyecciones de crecimiento de 1,9% para 2018 y 2,1% para 2019³.
- 1.4 El declive de la actividad económica causó una caída significativa en los ingresos del sector público consolidado, de alrededor de dos puntos porcentuales del PIB-BR entre 2013 y 2016 ([World Economic Outlook](#), IMF, 2017). A pesar de esta tendencia a la baja en la recaudación, los gastos públicos crecieron sostenidamente durante este periodo, pasando de representar 37,4% del PIB-BR en 2013 a 41,6% en 2016. Por consiguiente, el resultado primario se deterioró en años recientes en comparación con periodos anteriores, pasando de un superávit primario de 3,4% del PIB-BR en promedio entre 2002-2008, a 1,3% entre 2009-2015. En 2016 el déficit primario llegó a 2,5% del PIB-BR⁴, esperándose que el país alcance nuevamente un superávit primario estructural solo hasta el 2019 ([FMI, 2017](#)). Asimismo, la deuda pública en relación con el PIB-BR aumentó en casi un tercio en tres años, desde 60,2% del PIB-BR en 2013 hasta 78,3% en 2016, y previéndose que alcanzará 81,2% en 2021 ([IFI, 2017](#)).
- 1.5 Este escenario recesivo también ha afectado negativamente el desempeño fiscal de los estados. La recaudación tributaria estatal disminuyó del 7,6% del PIB-BR en 2008 al 6,9% en 2015. El Impuesto sobre Circulación de Mercancías y Servicios (ICMS), principal fuente tributaria de los estados cayó un 6% en términos reales, en promedio, pasando de representar 6,7% del PIB-BR en 2013 a 6,5% en 2015.

¹ [Oficio del Ministerio de Hacienda](#). El proyecto cuenta con recomendación favorable de la Comisión de Financiamientos Externos (COFIEEX), [Nº 03/0122](#) y [aprobación legislativa estatal](#).

² [McKinsey&Company, 2014](#). NF-e y SPED aumentaron el riesgo de detección de la evasión de impuestos y contribuyeron para reducir la informalidad del empleo en Brasil en los últimos 10 años (de 55% a 40%).

³ [FMI, 2018](#). El reporte de mercado [Focus](#) del Banco Central de Brasil, del 5/febrero/2018, proyecta una expectativa de crecimiento del PIB de 2,7% y 3% para 2018 y 2019.

⁴ La volatilidad macroeconómica ha obligado a las autoridades a realizar revisiones de las metas del resultado primario dentro de los ejercicios fiscales 2016 y 2017. [IFI, 2017](#).

Asimismo, las transferencias del Gobierno Federal a los estados se redujeron en este mismo período de 2,9% del PIB-BR a 2,5% ([STN, 2016](#)).

- 1.6 Mientras los ingresos estatales se debilitaron, los gastos corrientes crecieron de forma sostenida, empujados por la expansión de los gastos en personal, los cuales pasaron de representar 10,2% del PIB-BR en 2011 a 10,9% en 2015 ([Rossi, 2016](#)). 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 ([STN, 2017](#)).
- 1.7 **Situación fiscal de Mato Grosso do Sul (MS).** El menor nivel de actividad en la economía brasileña conllevó a una reducción en la tasa de crecimiento nominal del PIB estatal que disminuyó de 14% en 2014 a 5% en 2015 ([IBGE, PIB regional 2002-2015](#)). En consecuencia, la tasa de crecimiento real anual de los ingresos tributarios pasó de 6% entre 2010-2014 al -3,1% entre 2015-2016, con una retomada de crecimiento en 2017. El ICMS pasó de una tasa real anual de crecimiento del 5,6% a una del -5,3% en los mismos periodos, de manera que su participación en el PIB estatal pasó de 9% en 2013 para 8,4% en 2015⁵.
- 1.8 Para enfrentar la reducción de los ingresos, MS adoptó medidas de contención de los gastos corrientes⁶ y, como consecuencia, los gastos en personal del poder ejecutivo pasaron de representar 47,23% de sus Ingresos Corrientes Netos (RCL, por su sigla en portugués) en 2014, por encima del límite prudencial de la Ley de Responsabilidad Fiscal, al 43,15% en 2016 ([STN, 2018](#)). Por su parte, los gastos de inversión pasaron de tener una tasa de crecimiento real anual de 8,2% entre 2010-2014 a una del -27,9% entre 2015-2016, de manera que la inversión MS en 2016 fue equivalente a la mitad de la de 2010, en términos reales⁷.
- 1.9 En el período 2013-2014, el resultado primario fue negativo en promedio un 0,4% del PIB estatal, recuperándose en el periodo 2015-2016 a un superávit promedio de 1%. La deuda consolidada pasó de 120% de los ingresos líquidos corrientes en 2013 a 100% en 2016 ([STN, 2018](#)).
- 1.10 **Justificación.** El contexto macroeconómico nacional y estatal ponen de relieve la necesidad de implementar nuevas intervenciones de modernización de la gestión fiscal de MS, con el objetivo de mantener el equilibrio de las cuentas públicas y consolidar su sostenibilidad fiscal. En el [PROFISCO I-MS](#) el énfasis se concentró en mejorar la Administración Tributaria (AT), promoviendo: (i) la integración del fisco estatal con otros niveles de gobierno con la implantación del SPED; y (ii) la mejora en la capacidad de fiscalización y de recaudación, por el desarrollo de sistemas y acceso a servicios virtuales al contribuyente. El presente proyecto, además de profundizar las acciones de modernización de la primera fase, promoverá: (i) el fortalecimiento de la administración del gasto público; (ii) el aprovechamiento del SPED y de las tecnologías digitales para la mejoría de la

⁵ Datos Fiscales SEFAZ/MS.

⁶ [Techo del gasto público](#): Adhesión al plan de ayuda y medidas de estímulo al reequilibrio fiscal del Ministerio de Hacienda a los Estados ([Ley Complementaria 156/2016](#)), mediante la renegociación y el alargamiento del perfil de la deuda con el Gobierno Federal; Auditoría y perfeccionamiento de la gestión de la nómina y [reestructuración administrativa del Gobierno Estadual](#).

⁷ [Datos Fiscales SEFAZ/MS](#).

- inteligencia fiscal, auditoría electrónica, fiscalización y compras públicas, entre otros; y (iii) la simplificación del cumplimiento tributario para la competitividad del estado.
- 1.11 La efectividad y eficiencia de las instituciones públicas se limitan por restricciones que enfrentan los funcionarios que las conforman, el acceso a las tecnologías de la información, la disponibilidad de recursos financieros, y el marco legal (Arenas de Mesa, 2016, Finan et al., 2017). En lo referente a su personal, MS necesita atender debilidades remanentes que limitan su desempeño fiscal. En términos de recursos humanos⁸, la SEFAZ/MS cuenta con 1.192 empleados de planta y 46 comisionados. Para la planificación y gestión de sus recursos humanos, no existe información, metodologías de evaluación del desempeño profesional y procedimientos para redimensionar la fuerza de trabajo, cuantificar competencias. Aunque el 80% de su personal cuenta con formación de nivel superior, es baja la oferta de capacitación para el mantenimiento y ampliación de la calificación profesional. El presupuesto promedio total de SEFAZ/MS de 2013-2016 fue de US\$17,5 millones, 60% destinados al pago de personal y 40% a inversiones, pero menos de 1% con capacitación. Adicionalmente, la SEFAZ/MS no posee un código de ética para sus servidores, aunque cuenten con normas de conducta y una comisión de ética⁹.
- 1.12 Sobre el acceso a las tecnologías, la plataforma tecnológica de la SEFAZ/MS es insuficiente considerando la necesidad de protección y recuperación de datos e información y garantizar su integridad, así como para satisfacer las demandas por nuevas tecnologías y procesamiento de grandes volúmenes de datos. También existen deficiencias, restricciones y obsolescencia del *software* de monitoreo de redes, servidores y sistema, provocando retrasos en los tiempos de respuesta y aumento del tiempo de procesamiento de los servicios. Actualmente, la SEFAZ/MS administra 10.115 estaciones de trabajo, siendo que 6.018 tienen más de cuatro años de uso y bajo poder de procesamiento. El área de Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) de la SEFAZ/MS provee mantenimiento a todos los [354 sistemas informáticos del estado](#), siendo 198 de ellos específicos de la SEFAZ/MS (29 de estos sistemas están en plataformas obsoletas)¹⁰.
- 1.13 Con relación al marco legal, cabe mencionar que hay precariedad en las reglas de concesión y acompañamiento de los incentivos fiscales (exenciones). Esto es resultado de insuficiencia de controles y deficiencia de sistemas. No hay gerenciamiento automático de las 3.541 empresas que disfrutaban de incentivos fiscales.
- 1.14 Adicionalmente, existen otros desafíos importantes para fortalecer la sostenibilidad fiscal de MS, los cuales fueron identificados mediante la aplicación de la metodología de evaluación de la [Madurez y Desempeño de la Gestión Fiscal \(MD-GEFIS\)](#)¹¹; del Informe de Implementación de la Plataforma de Análisis de

⁸ Recursos Humanos - SEFAZ/MS.

⁹ [Ley estatal N°2.195/2000.](#)

¹⁰ [Informe TIC - SEFAZ/MS.](#)

¹¹ [Evidencias evaluación MD-GEFIS MS.](#)

Capacidad Institucional (PACI)¹², y en [la Matriz Problemas, Soluciones y Resultados](#), instrumento utilizado para la definición de los productos y actividades, basados en los problemas y desafíos identificados, detallados a continuación:

1.15 **La gestión hacendaria**, presenta debilidades que comprometen el desempeño institucional de la SEFAZ/MS. Esto es a consecuencia de:

- a. **Baja alineación entre la gestión hacendaria y las demás áreas de gobierno para apoyar las acciones estratégicas y alcance de los resultados institucionales pactados**, porque: (i) los indicadores pactados del plan estratégico están desalineados con las prioridades de gobierno¹³ y no son revisados sistemáticamente; (ii) ausencia de metodologías de gerenciamiento de procesos y de proyectos, sin un método de priorización, asignación de recursos, y gestión de riesgos; (iii) obsolescencia de los procesos de gestión estratégica y falta de integración con los sistemas corporativos de gobierno; (iv) resistencia cultural a los procesos de monitoreo y control de procesos y proyectos; y (v) espacio físico inadecuado.
- b. **Incipiente número de acciones de corrección, auditoría y contraloría**, debido a: (i) ausencia de reglas de implantación de las directrices aprobadas en la [Ley N°230/2016](#) para corrección, auditoría y contraloría del Estado; (ii) no hay procedimientos de control interno estandarizado y sus acciones son inspecciones eventuales¹⁴; (iii) no hay información para monitorear las acciones del gasto público, según recomendaciones de la Contraloría de la Unión¹⁵; y (iv) las acciones de capacitación no se basan en competencias.
- c. **Uso ineficiente de la fuerza de trabajo¹⁶ para alcanzar los resultados institucionales de la SEFAZ/MS**, debido a: (i) el mérito, desempeño¹⁷ e innovación no son criterios para la asignación, movimiento y asignación de cargos gerenciales y son desvinculados con las directrices estratégicas de la SEFAZ/MS¹⁸; (ii) la falta de conocimiento de las competencias individuales para disminuir las brechas de competencias; (iii) recursos humanos distribuidos sin criterios de gestión por competencias institucionales; (iv) ofertas de capacitación están desasociadas y desvinculadas de las competencias requeridas; (v) falta de metodologías para producción, registro e intercambio de conocimiento en la SEFAZ/MS; y (vi) bajo intercambio de conocimiento y difusión de buenas prácticas por la ausencia de herramientas modernas.

¹² Este informe indicó que la SEFAZ/MS posee capacidad media de ejecución, dado que cuenta con amplia experiencia en la ejecución de proyectos en su sector, utilizando equipo propio para la implementación. Se identificó que la SEFAZ/MS posee capacidad institucional en todos los temas analizados: marco legal y gobernanza; recursos humanos y capacidades gerenciales y técnicas; administración de proyectos; gestión de adquisiciones y gestión financiera.

¹³ El estado estableció en su [mapa estratégico](#) 152 iniciativas en 12 contratos de gestión, donde se cumplieron 101 - [Informe de Evaluación del Contrato de Gestión 2017. SEGOV/MS. 65 informes de auditoría, 2017, CGE/MS.](#)

¹⁴ [Acuerdo de Cooperación Técnica N°04.](#)

¹⁵ Fuerza de trabajo de la SEFAZ/MS: 1.238 funcionarios: 998 con nivel de educación superior, 218 con nivel medio y 22 con nivel fundamental.

¹⁷ [Reglamento para la evaluación de desempeño individual de los funcionarios de MS.](#)

¹⁸ [Directrices para la implantación de la gestión por competencias.](#)

- d. **Bajo control del gasto de personal**, como resultado de: (i) ineficiencias en el control del gasto de personal, incluyendo la falta de cruce de informaciones de servidores¹⁹; y (ii) sistemas corporativos no integrados y no son consistentes con las reglas de la legislación vigente (ejemplo: [e-Social](#)), lo que ocasiona retrasos²⁰ e ingreso manual de información.
 - e. **Capacidad de generación de productos y servicios en el área de TIC insuficiente para atender demandas de modernización/innovación**, a consecuencia de: (i) falta de directrices, planeación, monitoreo y evaluación de la gestión de TIC; (ii) ausencia de procedimientos de contingencia en caso de fallas y desastres y bajo desempeño de comunicación de datos; (iii) ausencia de normativas de procesos de gestión y seguridad de las TIC; (iv) vulnerabilidad de las informaciones del Estado; (v) insuficiente estructura de *hardware*, tanto en espacio en disco como memoria y capacidad de procesamiento²¹; (vi) baja estandarización de los servicios TIC; (vii) ausencia de instrumentos para enfrentar contingencias en caso de fallas y desastres o bajo desempeño de comunicación de datos de las Unidades Hacendarias; (viii) alto número de llamadas sin respuesta a las [demandas de servicios de TIC](#) y [help desk](#); y (ix) sistemas utilizando lenguajes informáticos desactualizados y equipos de TIC obsoletos y en plataformas antiguas.
 - f. **Bajo nivel de comunicación con la sociedad**²², debido a: (i) no hay evidencias sobre el impacto del programa de educación fiscal, el cual se instituyó en el año 2000; (ii) directrices para la educación fiscal²³ están desfasadas y obsoletas tecnológicamente; (iii) baja interacción y capacidad de respuesta a las demandas de información de los ciudadanos²⁴; y (iv) información incompleta, fragmentada o inconsistente por la interacción limitada con los sistemas y bases de datos del estado.
- 1.16 **En la AT el grado de evasión fiscal todavía es alto, afectando el desempeño recaudatorio.** Se estima que en Brasil la evasión fiscal representa el 7,6% PIB²⁵. Esto es consecuencia de:
- a. **Gestión de los beneficios fiscales ineficiente**, debido a: (i) concesión de los beneficios tributarios fragmentado entre áreas del gobierno; (ii) procesos de concesión de beneficios fiscales, no vinculados a una estrategia gubernamental²⁶; (iii) ausencia de metodología de análisis económico (costos y beneficios) del gasto tributario a corto y mediano plazo; (iv) toma de

¹⁹ En 2016, 39% de los profesores temporarios tenían más de dos años efectivos, superior al estipulado en la legislación.

²⁰ Tiempo actual de procesamiento de los datos de la nómina en el sistema informático del estado (mensual): 30 horas.

²¹ La capacidad de almacenaje de la SEFAZ/MS es de 613,7 TB, con 90,6% de esta capacidad establecida; y la [tasa de disponibilidad del data center](#) en 2017 fue del 92%, equivalente a 720 horas/año indisponibles, abajo del nivel mínimo establecido por la norma TIER 1 (*Telecommunications Infrastructure Standard for Data Center*) que es de 99,67%, equivalente a 28 horas/año.

²² [Instituto PUBLIX, 2015](#). En la calificación del Índice de Transparencia y Ciudadanía Fiscal de los Estados de Brasil, MS obtuvo cero en la comunicación directa con el ciudadano.

²³ [Portal de Educación Fiscal](#).

²⁴ [Portal de la Transparencia del Gobierno de MS](#) y [accesos al Portal de la Transparencia en 2017](#).

²⁵ [SINPROFAZ, 2016. Sonegação no Brasil - Exercício 2015](#).

²⁶ [Legislación de beneficios fiscales, SEFAZ/MS](#).

decisiones subjetivas por la dispersión de datos, falta de reportes gerenciales que cuantifiquen el gasto tributario en relación a los tributos; y (v) ausencia de una herramienta unificada de interacción del gobierno con el sector privado sobre la política de desarrollo del Estado.

- b. **Complejidad en el cumplimiento de las obligaciones tributarias**, debido a: (i) la baja confiabilidad de los datos catastrales resultando en costos transaccionales para el contribuyente y para la AT²⁷, causado por: (a) fragmentación del uso de la base de datos, inconsistencia en la réplica de datos catastrales y desactualización del catastro de contribuyentes; (b) insuficiencia o falta de integración de las informaciones con otros órganos estatales, municipales y federales; y (c) alteraciones catastrales son hechas principalmente manualmente y necesitan de la integración con otros subsistemas; (ii) el costo operacional adicional para el contribuyente en razón de la entrega de obligaciones accesorias redundantes²⁸, causado por la obligatoriedad en la entrega de declaraciones con informaciones redundantes en relación a la Escrituración Fiscal Digital (EFD); y (iii) la baja eficacia de los medios de control de las obligaciones tributarias relacionadas al comercio exterior, causado por el control limitado de las operaciones de comercio exterior por parte del Estado con costos adicionales para el contribuyente por los altos requisitos de documentos.
- c. **Limitada eficiencia y eficacia de la acción fiscal, lo que compromete la recaudación de tributos**, debido a: (i) las etapas del proceso de planeación fiscal, selección de contribuyentes, ejecución de la fiscalización y obtención de resultados son realizadas de forma descentralizada, no sistematizada y no integrada; (ii) herramientas de apoyo a fiscalización obsoletas, resultando en: (a) planeación sin metodología y de forma manual; (b) selección de contribuyentes a partir de bases fiscales no sistematizadas, usando criterios no parametrizados, sin integración con el sistema de emisión de órdenes de fiscalización²⁹; (c) ausencia de procedimientos que posibiliten la auto regularización establecidas en ley y reglamento; (d) ausencia de mecanismos de control y acompañamiento de la ejecución y de evaluación de resultados de las acciones planeadas; y (e) inexistencia de herramienta que permita la identificación, cálculo y comunicación al contribuyente sobre sus impuestos; (iii) fiscalización de tránsito obsoleto, basado en parada obligatoria de todos los vehículos³⁰; (iv) inexistencia de un tratamiento previo de los documentos electrónicos utilizados en la fiscalización; (v) infraestructura precaria y bajo nivel de automatización, que imposibilita el acompañamiento integral y en tiempo real de las cargas de transporte; (vi) deficiencia de las acciones de inteligencia fiscal; (vii) el control de los hallazgos de regularidades de los contribuyentes son realizadas sin método de análisis y tratamiento de datos; y (viii) los datos para identificación de las redes estructuradas de fraude fiscal no están integradas entre los órganos gubernamentales.

²⁷ En 2017, 1.784 contribuyentes tuvieron sus inscripciones canceladas resultando en 12.645 documentos electrónicos rechazados indebidamente – SEFAZ/MS.

²⁸ [Costo estimado de captura de las declaraciones, SEFAZ/MS.](#)

²⁹ En 2016 fueron emitidas 2.069 órdenes deficientes, impactando 5.378 contribuyentes – SEFAZ/MS.

³⁰ 100% de los vehículos son físicamente revisados.

- d. **Baja eficiencia de la gestión de lo contencioso fiscal, con mucha demora para ejecutar los procesos**³¹, debido a: (i) modelo de lo contencioso fiscal desactualizado, oneroso y complejo; y (ii) proceso de lo contencioso fiscal es realizado de modo manual, sin estandarización, generando alto riesgo de pérdida de procesos y con limitado acceso de los contribuyentes.
 - e. **Fragilidad en la atención a los contribuyentes**, por causa de: (i) falta de estandarización de los procedimientos de atención; (ii) tramitación física de las demandas de los contribuyentes³²; (iii) desconocimiento sobre el nivel de satisfacción del contribuyente sobre la atención por parte de la SEFAZ/MS; y (iv) ausencia de herramientas automatizadas para la gestión y consulta de la legislación.
 - f. **Baja recuperación del crédito tributario, administrativo y judicial**³³, debido a: (i) procesos fragmentados y obsoletos en las áreas de cobranza, recaudación, restitución del débito tributario y deuda activa; (ii) el sistema de recaudación no emite reportes gerenciales. Tampoco está integrado con otros sistemas del Estado y niveles de gobierno; (iii) el análisis y control de la restitución de pagos tributarios es realizado de forma manual y no integrada; (iv) el proceso de crédito tributario está desfasado y la acreditación del crédito tributario es realizada de forma presencial; y (v) el sistema de deuda activa no emite reportes gerenciales y no está integrado con otros sistemas del Estado.
- 1.17 **La administración de los gastos públicos carece de instrumentos eficaces para la generación de información presupuestaria, financiera y patrimonial, confiable y oportuna, para la toma de decisiones y optimización del uso de los recursos públicos.** Esto es consecuencia de:
- a. **Baja eficiencia en la asignación de recursos en las políticas públicas**³⁴ y baja capacidad de respuesta para toma de decisiones, por causa de: (i) baja interacción entre los sistemas corporativos de las áreas de planeación, presupuesto y gestión estratégica estatal, limitando las estimaciones realistas entre ingresos y gastos; (ii) no hay flujos ni procedimientos que definan la gestión presupuestaria, financiera y contable; (iii) falta de metodologías para simulación de los impactos fiscales de corto y mediano plazos en la contratación de nuevas operaciones de crédito y asociaciones público-privadas; y (iv) fragilidad de los [instrumentos de planeación de las etapas del ciclo fiscal de MS](#). No se aplica completamente las Normas Brasileiras de Contabilidad al Sector Público y el Manual de Contabilidad del Sector Público.
 - b. **Baja eficiencia en la gestión de compras**, debido a: (i) se desconoce la efectividad de los procedimientos de compras del Estado³⁵; (ii) no hay procedimientos definidos, ni sistema informático, para el monitoreo y

³¹ Tiempo promedio de tramitación en la SEFAZ/MS: primera instancia: 172 días; segunda instancia: 470 días.

³² [Catálogo de servicios de SEFAZ/MS](#). De 144 [servicios al contribuyente](#), solo 48 son totalmente virtuales.

³³ [Recuperación del crédito tributario - 2015-2017, SEFAZ/MS](#).

³⁴ [Frecuente reasignación de recursos durante la ejecución del presupuesto \(2014-2017\)](#), SEFAZ/MS.

³⁵ [Pliegos realizados en 2017](#), SAD/MS. 782 contrataciones directas, ocasionando 103 notificaciones de auditoría.

fiscalización de los contratos y convenios y cada unidad administrativa lo realiza de forma autónoma; y (iii) falta de conocimiento técnico para conducir procesos de compras del Estado.

- c. **Gestión de pensiones ineficiente resulta en pérdida financiera para el Estado**, debido a: (i) los documentos anteriores a 1989 están incompletos y mal organizados y no tienen control procedimental y del pago de beneficios; (ii) el control y gestión de las concesiones, re-evaluaciones, certificados, contabilidad, finanzas, patrimonio y catastros son compiladas manualmente³⁶; (iii) no se hace cruce de datos para la toma de decisiones gubernamentales; (iv) desactualización del catastro de retirados y pensionistas³⁷; y (v) la calificación limitada de los servidores para temas de la gestión de pensiones.
- d. **Baja eficiencia en la gestión de los gastos de inversión, debido a que:** (i) los proyectos de inversión se definen por demandas, sin criterios de priorización basados en calificaciones técnicas; (ii) el Estado no dispone de una cartera de inversión pública actualizada³⁸; (iii) el [marco legal vigente](#) carece de revisión para mayor seguridad jurídica a las asociaciones público-privadas; (iv) los agentes públicos y privados cuentan con un conocimiento limitado sobre las inversiones del Estado; (v) no hay directrices, normativas y metodología para la depuración de costos de las inversiones; (vi) las informaciones sobre composición de costos están dispersas; y (vii) no hay un estudio sectorial de análisis de costos de los servicios públicos³⁹.
- 1.18 **Experiencia del Banco en el País.** El Banco financió programas de mejora de la gestión fiscal en Brasil, especialmente al nivel estatal mediante el Programa Nacional en Administración Fiscal para los Estados Brasileños (PNAFE 980/OC-BR) y la CCLIP-PROFISCO I (BR-X1005). También apoyó el Proyecto de Modernización Fiscal del Estado de São Paulo, el Proyecto de Modernización y Transparencia de la Gestión Fiscal del Estado de Bahía (1727/OC-BR) y los Proyectos para la Consolidación del Equilibrio Fiscal de los Estados de Amazonas, Alagoas, Bahía, Pernambuco y Rio Grande do Sul⁴⁰. En otros niveles de gobierno, apoyó el Proyecto de Modernización Fiscal de la *Receita Federal de Brasil* (RFB, por sus siglas en portugués) (SRF, 1996) y el Programa de Modernización de la Gestión Administrativa y Fiscal de los Municipios (PNAFM I / 1194/OC-BR, II / 2248/OC-BR y III / 3391/OC-BR).
- 1.19 De acuerdo con la [evaluación intermedia de la CCLIP-PROFISCO I \(2014\)](#), entre 2009 y 2013, los estados con un PROFISCO en ejecución avanzada registraron en promedio un 6% de recaudación de ICMS por encima de los estados que tenían un PROFISCO en fases iniciales de ejecución. De acuerdo con el [Informe Final de Avance del PROFISCO I-MS](#), el proyecto obtuvo una implementación

³⁶ Tiempo promedio para la concesión de pedidos de retiro: 120 días – SAD/MS.

³⁷ El censo de pensionados, 2016, generó una economía mensual de R\$241.859,99 – SAD/MS.

³⁸ No hay cartera de proyectos de inversión, solamente [portafolio de proyectos – SEFAZ/MS](#).

³⁹ [El Programa de Ajuste Fiscal](#) prevé la implantación de sistema de costos.

⁴⁰ 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.

satisfactoria, alcanzando el 83% de los indicadores de impacto y el 89% de resultados originalmente previstos⁴¹.

1.20 **Lecciones aprendidas.** Entre las lecciones aprendidas de la CCLIP-PROFISCO I y del PROFISCO I-MS se destacan:

- a. **Diseño.** La necesidad de contar con un instrumento para identificar soluciones innovadoras en los procesos de gestión fiscal. Por ello fue desarrollado el MD-GEFIS, que identifica la madurez y oportunidades de fortalecimiento de los procesos de gestión fiscal de los estados⁴².
- b. **Desarrollo.** La participación de SEFAZ/MS en la Red de la [Comisión de Gestión Hacendaria](#) (COGEF) propició el intercambio de experiencias y soluciones de otros estados para la modernización de la gestión fiscal.
- c. **Ejecución.** Para compensar los retrasos en sus ejecuciones, el Banco creó una herramienta de monitoreo denominada Plan de Aceleración de la Ejecución (PAE) que identifica, por medio del Informe de Monitoreo del Progreso (PMR), los productos con retrasos en la ejecución y prepara medidas de mitigación hasta que la ejecución sea normalizada.
- d. **Resultados.** Se identificó que el SPED, incluyendo la NF-e, la EFD y la Escrituración Contable Digital (ECD), fueron los productos que más contribuyeron al aumento de la eficiencia de los controles fiscales de los estados⁴³. La presente operación invertirá en la evolución del SPED y buscará explotar su potencial, ampliando el uso de las informaciones que genera para la automatización de la auditoría fiscal⁴⁴, la simplificación de las obligaciones tributarias, y la mejora de las compras públicas ([CONSAD, 2016](#)), entre otras, apalancándose en las nuevas tecnologías de la economía digital.
- e. El PROFISCO I-MS, específicamente, obtuvo ampliación de plazo de 24 meses y se reconoció que los factores negativos estuvieron centrados en: (i) cambio de decisión en la implantación de sistema de gestión hacendaria integrado que sería donado por el Estado de Pernambuco, por la arquitectura de la plataforma tecnológica y alto costo de mantenimiento del sistema; (ii) corto plazo para la ejecución de los 20 productos (cuatro años); y (iii) demora en la acreditación por parte del Banco del sistema gestor de compras electrónicas del Estado. Estas lecciones fueron incorporadas en el PROFISCO II-MS que tendrá menos productos (16); utilizará la bolsa electrónica del Estado; requerirá acuerdos de cooperación entre la SEFAZ/MS y órganos involucrados y tendrá plazo de ejecución de cinco años.

1.21 **Experiencia internacional del Banco en otros países de la región.** Las experiencias recientes del Banco con reformas de la AT en Jamaica (2658/OC-JA), Ecuador (3325/OC-EC), Honduras (3541/BL-HO), Perú (3214/OC-PE), El Salvador (3852/OC-ES) y Guatemala (3786/OC-GU), así como las relativas a la modernización de los sistemas de administración financiera en Honduras (2032/BL-HO), Guatemala (2050/OC-GU y 2766/OC-GU) y Guyana

⁴¹ 2327/OC-BR- PMR.

⁴² [CIAT, junio 2017. MD-GEFIS: Una propuesta de evaluación.](#)

⁴³ [McKinsey&Company, 2014.](#)

⁴⁴ El uso del SPED y de la inteligencia artificial ampliará la identificación de fraudes fiscales. Ver [Araujo, 2013.](#)

(1550/SF-GY y 1551/SF-GY), han sido consideradas en la presente operación que además enfatiza el papel del fortalecimiento institucional en la modernización de la gestión fiscal, y algunas de las [lecciones aprendidas](#).

- 1.22 **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. A su vez, la operación se encuentra en el Programa de Operaciones de 2018 (GN-2915).
- 1.23 **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 recaudación⁴⁵, y con el área transversal sobre capacidad institucional y Estado de derecho, por medio del fortalecimiento de los sistemas tributarios⁴⁶ y de gestión y planificación de recursos públicos⁴⁷. El proyecto contribuye al Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2016-2019 (GN-2727-6) mediante los indicadores de: (i) impuestos recaudados como porcentaje del PIB; (ii) agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos al fortalecer el e-Fisco; (iii) instituciones de rendición de cuentas fortalecidas; y (iv) gobiernos subnacionales beneficiados por la descentralización, la gestión fiscal y la capacidad institucional. Finalmente, se alinea a la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2), y es consistente con los Marcos Sectoriales de: Descentralización y Gobiernos Subnacionales (GN-2813-3), y Política y Gestión Fiscal (GN-2831-3) en las siguientes dimensiones: (i) mejorar la eficiencia y calidad del gasto y de la prestación de servicios; (ii) aumentar la recaudación de impuestos; y (iii) promover mayor transparencia y rendición de cuentas.

B. Objetivos, Componentes y Costo

- 1.24 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 AT; y (iii) la mejora de la gestión del gasto público.
- 1.25 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 MS 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:

⁴⁵ Indicador de resultado #2 de la Matriz de Resultados (MR).

⁴⁶ Indicador de impacto #2 e indicadores de producto del Componente II de la MR.

⁴⁷ Indicador de resultado #3 e indicadores de producto del Componente III de la MR.

- 1.26 **Componente I. Gestión hacendaria y transparencia fiscal (US\$26.475.200).** Busca fortalecer los instrumentos de gestión, modernizar la infraestructura tecnológica y mejorar la relación fisco-contribuyentes, y financiará:
- a. **Implantación de modelo de gobernanza pública hacendaria⁴⁸**, mediante: (i) actualización del plan estratégico de gobierno, incluyendo panel de indicadores institucionales; (ii) implantación de una metodología de gerenciamiento de procesos y proyectos, incluyendo la gestión de riesgos, alineada a las directrices del gobierno; (iii) rediseño y automatización de los procesos de gestión estratégica con integración de los sistemas corporativos; (iv) implantación del plan de comunicación interna; y (v) readecuación física del ambiente de trabajo de la SEFAZ/MS.
 - b. **Implantación de modelo de contraloría del Estado⁴⁹**, a través de: (i) diseño del modelo operacional de la corrección, auditoría y escucha publica basado en desempeño, calidad y análisis de riesgo; (ii) implantación y automatización de los procesos internos de la Contraloría, integrados al sistema de gestión estratégica del Estado; (iii) metodología para el tratamiento de datos relacionados a los gastos públicos para ampliar las acciones de prevención y combate a la corrupción; y (iv) plan de capacitación de la Contraloría General del Estado (CGE/MS).
 - c. **Implantación de modelo de gestión estrategia de personas basado en competencias⁵⁰**, mediante dos subproductos: (i) plan de capacitación basado en competencias, contiendo: (a) definición de la metodología de gestión por competencias alineada a los objetivos estratégicos de la SEFAZ/MS; (b) mapeo de las competencias individuales y análisis de perfil de la función, de la brecha de competencias y del dimensionamiento de la fuerza de trabajo; (c) Plan de Desarrollo Individual, con criterios para el reconocimiento del desempeño; (d) implantación de plan de capacitación anual; y (e) readecuación física de espacio multimedios; y (ii) herramientas de gestión del conocimiento, con: (a) definición de metodología de gestión del conocimiento; y (b) implantación de herramientas de conocimiento (biblioteca, acervo histórico, banco de ideas y de talentos).
 - d. **Implantación de sistema de gestión de la nómina⁵¹**, a través de la: (i) definición de modelo de gestión de la hoja de pago incluyendo rutinas de auditoría electrónica; y (ii) adecuación e integración del sistema de hoja de pagos con sistemas corporativos del Estado de planeación, finanzas y concesión de beneficios, generando informaciones al e-Social y para el ciclo de gestión de desempeño de funcionarios del Estado.
 - e. **Implantación de modelo de gestión y operación de TIC⁵²**. Esto incluye dos subproductos: (i) planes de gestión y seguridad de TIC, con: (a) la elaboración de plan director de TIC y de seguridad de la información; (b) el mapeo, documentación de los procesos internos de gestión y seguridad de TIC y elaboración del catálogo de servicios; y (c) la actualización del sistema de

⁴⁸ [Modelo de gobernanza pública hacendaria.](#)

⁴⁹ [Modelo de contraloría del Estado.](#)

⁵⁰ [Modelo de gestión estratégica de personas basado en competencias.](#)

⁵¹ [Sistema de gestión de la nómina.](#)

⁵² [Modelo de gestión y operación de TIC.](#)

gestión y monitoreo de las demandas de TIC (*service desk*); y (ii) plataformas de TIC, con la: (a) ampliación de la capacidad de procesamiento, almacenamiento y transferencia de datos del *data center*; (b) actualización del parque de microinformática; (c) expansión y mejora de la seguridad y desempeño de las redes de datos locales, remotas y del área metropolitana; (d) implantación de plataforma unificada para gestión de identidad, integración de sistemas y gerenciamiento de integraciones y solución de proceso electrónico; (e) implantación de plataforma de contingencia de datos; (f) instalación de herramientas de gerenciamiento y monitoreo de operaciones en red; (g) implementación de novas soluciones de TIC con uso de inteligencia artificial; y (h) implantación de herramientas para grandes volúmenes de datos (*big data*).

- f. **Implantación de plataforma web de transparencia y ciudadanía fiscal**⁵³, con dos subproductos: (i) planes de educación fiscal, con la: (a) evaluación de las acciones de educación fiscal; y (b) implantación de plan de educación fiscal con uso de nuevas tecnologías; y (ii) herramientas de comunicación con ciudadanos, mediante la: (a) actualización del sistema de información al ciudadano; y (b) implantación de portal de transparencia vía *web* y aplicativo multifuncional.

1.27 **Componente II. Administración tributaria y contencioso fiscal (US\$15.206.000)**. Está orientado a aumentar los ingresos propios y simplificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, y financiará:

- a. **Implantación de sistema gestión de beneficios fiscales**⁵⁴, mediante el: (i) mapeo del proceso de concesión y control de beneficios fiscales; (ii) definición de metodología de gestión de beneficios fiscales; (iii) definición de metodología de análisis del beneficio fiscal y su impacto económico; (iv) implantación de sistema de gestión de beneficios fiscales con reportes gerenciales; y (v) implantación de agencia virtual de desarrollo para interacción de gobierno y sector privado⁵⁵.
- b. **Implantación de sistemas de obligaciones tributarias simplificados (productos obligatorios)**⁵⁶, mediante: (i) catastro único, contemplando: (a) adecuación y actualización del catastro de contribuyentes de los órganos del Estado a las necesidades de los varios sistemas usuarios; (b) adaptación del sistema de catastro para concesiones inmediatas de inscripción estatal, o negación inmediata justificada; y (c) solución tecnológica para baja automática de inscripción estatal simultánea a la extinción en la Junta Comercial; (ii) consolidación de obligaciones accesorias del SPED/EFD; contemplando: módulos de análisis de los datos de la Guía de Información y Cálculo – Sustitución Tributaria y Guía de Información y Cálculo –Beneficio Fiscal en la EFD provenientes del ICMS; y (iii) integración al portal único del

⁵³ [Transparencia y ciudadanía fiscal.](#)

⁵⁴ [Beneficios fiscales.](#)

⁵⁵ La agencia virtual proveerá a inversores de la industria, comercio y servicios, informaciones socioeconómicas, ambientales y tributarias del estado para la atracción de nuevos negocios.

⁵⁶ [Obligaciones tributarias.](#)

comercio exterior, contemplando la implantación del sistema de control de exportación e importación, integrada al portal único del comercio exterior.

- c. **Implantación de sistemas de fiscalización y de inteligencia fiscal**⁵⁷. Esto incluye: (i) sistema de gestión de la fiscalización, con el: (a) mapeo y rediseño de los procesos de planeación, ejecución y control de la fiscalización; y (b) desarrollo del sistema de gestión integrada de la fiscalización, utilizando mecanismos de inteligencia artificial y aprendizaje automatizado; (ii) sistema de fiscalización de mercancías en tránsito basada en análisis de riesgo, por medio de: (a) implantación de un sistema central de la fiscalización virtual de tránsito; (b) desarrollo de metodología de fiscalización basada en análisis de riesgo; y (c) adecuación de la infraestructura tecnológica y física de las unidades de fiscalización; y (iii) sistema de inteligencia fiscal, contemplando: (a) mapeo y rediseño de procesos; (b) implantación de sistema de monitoreo y control de operaciones; y (c) implantación de módulo para compartir informaciones económico-fiscales con órganos externos.
- d. **Implantación del sistema de gestión del contencioso fiscal**⁵⁸, mediante: (i) mapeo y rediseño de los procesos en la SEFAZ/MS y en la Procuraduría General del Estado (PGE/MS); y (ii) solución de automatización del proceso del contencioso fiscal, integrado a los sistemas corporativos y disponible para consulta de los autos de los contribuyentes y con almacenaje electrónico de los procesos ya existentes.
- e. **Implantación de modelo de atención integral al contribuyente**⁵⁹, por medio de: (i) mapeo y estandarización de los procedimientos de atención; (ii) implantación de servicios virtuales de auto atención; (iii) implantación de sistema de gestión y monitoreo de los procesos de atención al contribuyente (servicios *web*, presencial y por teléfono), con evaluación continua; y (iv) sistema automatizado de gestión de la legislación y herramienta inteligente de búsqueda.
- f. **Implantación de modelo de cobranza y recaudación**⁶⁰, a través de: (i) mapeo y rediseño de los procesos de cobranza y recaudación del crédito tributario, de restitución de pago tributario y de la deuda activa; (ii) implantación del sistema de recaudación con emisión de reportes gerenciales; (iii) implantación de un sistema de restitución de pagos tributarios; (iv) implantación del sistema de gestión de la cobranza del crédito tributario disponible al contribuyente; y (v) implantación de sistema de gestión de la deuda activa.

1.28 **Componente III. Administración financiera y gasto público (US\$8.424.500).** está orientada a aumentar la eficiencia de la planificación y ejecución financiera y de la calidad de los gastos, y financiará los siguientes productos:

- a. **Implantación de sistema de planificación y gestión presupuestaria**⁶¹, financiera, contable y patrimonial. Esto incluye: (i) definición de

⁵⁷ [Fiscalización e inteligencia fiscal.](#)

⁵⁸ [Gestión contencioso fiscal.](#)

⁵⁹ [Atención al contribuyente.](#)

⁶⁰ [Cobranza y recaudación.](#)

⁶¹ [Planificación, gestión presupuestaria, financiera, contable y patrimonial.](#)

metodología para el proceso estratégico de proyección, priorización y asignación de recursos de medio plazo; (ii) elaboración de manuales de los procedimientos de planeación, presupuesto, finanzas, contabilidad y patrimonio, en atención a las normas contables aplicadas al sector público; (iii) definición de metodología para la gestión de la deuda, incluido el análisis de riesgos fiscales; y (iv) implantación de sistema integrado con módulos de: planificación; ejecución presupuestaria, contable, financiera y patrimonial, con la conformidad contable y prestación de cuentas electrónicas; gestión financiera, con flujo de caja, control de saldos, conciliaciones bancarias, proyección y monitoreo de transferencias gubernamentales, control de cuentas por pagar; gestión de la deuda pública; y gestión del patrimonio.

- b. **Implantación de sistema de gestión de compras y convenios**⁶², mediante:
 - (i) evaluación de los procedimientos del macroproceso de compras y consolidación de los procesos (documentos estandarizados, compras sectoriales); (ii) definición de metodología para la gestión y fiscalización de contratos y de convenios, integrado a los sistemas corporativos; y (iii) plan de formación de gestores de compras.
- c. **Implantación de sistema de gestión de pensiones**⁶³, a través de:
 - (i) desarrollo de base única de informaciones pensionales; (ii) sistema integrado de gestión pensional, con los siguientes módulos: administrativo y contable-financiero concesión de beneficios hoja de pagos a retirados y pensionistas, cartera de inversiones, atención y escucha pública; (iii) desarrollo de plataforma de inteligencia; (iv) censo de pensionados y revisión catastral; y (v) entrenamiento en temas de la gestión pensional.
- d. **Implantación de modelo de gestión de los gastos públicos**⁶⁴, mediante:
 - (i) metodología de preinversión, con la: (a) definición de modelo de gestión del ciclo de inversión pública; (b) implantación de la fase de preinversión, incluyendo procedimientos, estudios sectoriales, herramientas de apoyo e indicadores; (c) revisión del marco legal de inversiones con asociaciones público-privadas; y (d) implantación de portal de inversiones; y (ii) metodología de gestión de costos públicos, con la: (a) definición de modelo conceptual; (b) implantación de sistema de información de costos; y (c) aplicación de metodología de apuración de costos para un sector.

1.29 El proyecto financiará para todos los componentes, consultorías (individuales y firmas) por US\$4,2 millones; servicios diferentes de consultoría por US\$16,2 millones; bienes por US\$23,3 millones; capacitaciones por US\$2,5 millones; y obras civiles por US\$5 millones, que se constituyen en remodelaciones de espacios físicos ya existentes de unidades de la SEFAZ/MS.

C. Indicadores Claves de Resultados

1.30 **Impacto y resultados esperados.** 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

⁶² [Gestión de compras y convenios.](#)

⁶³ [Gestión de pensiones.](#)

⁶⁴ [Gestión gastos públicos.](#)

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

- 1.31 **Evaluación económica.** Se realizó un [análisis económico](#) del proyecto entre los costos y beneficios económicos/financieros considerando como resultado que se tendría: (i) aumento en la recaudación tributaria por la implantación de un nuevo modelo de fiscalización de mercancías en tránsito y un nuevo modelo de cobranza que reducirán las posibilidades de evasión e incrementarán la recuperación de los créditos tributarios; (ii) beneficios para los contribuyentes con la reducción de costos para el cumplimiento de las obligaciones tributarias y reducción del número de vehículos de transporte de cargas obligados a parar en los puestos fiscales; y (iii) ahorros de recursos para el Estado con la implantación de diversas soluciones de automatización de procesos e integración de sistemas, en especial el sistema de gestión de la nómina, del sistema de compras y de la previdencia. Además, la integración de sistemas y rediseño de procesos van a mejorar el ambiente de negocios con economía de tiempo y costos para los contribuyentes en el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Al final del año 2027 (10 años), las inversiones del proyecto tienen un Valor Presente Neto (VPN) de US\$37 millones con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 50,6%. Los resultados son robustos al análisis de sensibilidad realizado.

II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

A. Instrumentos de Financiamiento

- 2.1 **Cumplimiento de las condiciones de elegibilidad para participar de la CCLIP-PROFISCO II (BR-X1039).** La operación de préstamo individual con MS es la sexta operación individual de préstamo para proyectos específicos, dentro de la CCLIP-PROFISCO II (BR-X1039) aprobada por el Directorio Ejecutivo mediante Resolución DE-113/17, y cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en la política aplicable a la CCLIP (párrafo 1.21 del Documento GN-2246-9), y sus directrices operacionales (GN-2246-11), dado que: (i) es compatible con el sector y con los componentes de la CCLIP-PROFISCO II; (ii) está incluido en la programación de Brasil para 2018⁶⁵; (iii) el Estado ejecutará la operación por medio de la SEFAZ/MS, órgano executor de la operación individual PROFISCO I-MS (2327/OC-BR), concluida en octubre de 2016 con 100% de los recursos desembolsados; y (iv) el resultado del análisis institucional demuestra que SEFAZ/MS no presenta deterioro en sus capacidades y los mismos instrumentos de ejecución y monitoreo del proyecto anterior serán utilizados y el personal de la Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) será el mismo. El [informe final de avance del PROFISCO I MS \(2327/OC-BR\)](#) mostró que los objetivos fueron alcanzados de forma satisfactoria, se cumplieron con los requerimientos contractuales y las políticas de desembolso del Banco, y su rendición de cuentas fueron auditadas, cumpliendo con los plazos y los estándares de calidad.

⁶⁵ Programa de Operaciones con Brasil (GN-2915).

- 2.2 El proyecto es un préstamo de inversión para proyectos específicos, cuyo costo total es de US\$53 millones, de los cuales el Banco financiará US\$47,7 millones (90% del costo del proyecto) con cargo a los recursos del Capital Ordinario (CO) y la contrapartida local será de US\$5,3 millones (10% del costo total de proyecto), conforme se detalla en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Presupuesto Total (US\$)

Categorías	Banco	Aporte Local	Total	%
A. Costos Directos	44.805.700	5.300.000	50.105.700	94,54
Componente I. Gestión hacendaria y transparencia fiscal	23.100.000	3.375.200	26.475.200	49,95
Componente II. Administración tributaria y contencioso fiscal	15.206.000	-	15.206.000	28,69
Componente III. Administración financiera y gasto público	6.499.700	1.924.800	8.424.500	15,90
B. Gestión del Proyecto	1.128.800	-	1.128.800	2,13
1. Monitoreo	878.800	-	878.800	1,66
2. Evaluación	250.000	-	250.000	0,47
C. Imprevistos	1.765.500	-	1.765.500	3,33
Total	47.700.000	5.300.000	53.000.000	100,00
%	90	10	100	

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

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

Fuente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
BID	4.221.900	6.876.500	15.740.000	11.813.000	9.048.600	47.700.000
Local	265.000	795.000	1.855.000	1.590.000	795.000	5.300.000
Total	4.486.900	7.671.500	17.595.000	13.403.000	9.843.600	53.000.000
%	8	15	33	25	19	100

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 clasifica como Categoría "C". El proyecto apoyará el fortalecimiento de procesos tributarios y financieros con el desarrollo de sistemas y fortalecimiento institucional, por lo cual no se prevén riesgos socioambientales.

C. Riesgos Fiduciarios

- 2.5 Se identificó un riesgo fiduciario, de nivel medio, relacionado con posibles retrasos en los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios. Este riesgo será mitigado con: (i) la contratación de consultores individuales (especialistas y facilitadores) para apoyar las áreas técnicas en la elaboración de términos de referencia, especificaciones técnicas, criterios de evaluación y documentos para los pliegos; (ii) la creación de una Comisión Especial de

Licitación (CEL) con dedicación exclusiva para el PROFISCO II MS; (iii) la definición de los roles, responsabilidades, tiempos de respuesta y flujo del proceso de compras de la SAD/MS con las fases internas de análisis y aprobación en la SEFAZ/MS y en la PGE/MS; (iv) la implantación de proceso simplificado y prioritario para o PROFISCO II MS junto al Tesoro estatal; y (v) la definición de punto focal en la PGE/MS para atención a los temas del PROFISCO II MS.

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 posee un riesgo medio. Los riesgos son:

- a. **Sostenibilidad fiscal (riesgo medio).** Que el país no continúe con la senda de crecimiento sostenible y que eso pueda afectar el desempeño económico y fiscal del estado de MS. Las principales acciones de mitigación se refieren a normas legales o administrativas referentes a: (i) el [control del gasto público](#); (ii) la ampliación de la [contribución de los servidores públicos \(activos y jubilados\) para la Seguridad estadual](#); (iii) la creación de un [Fondo de Apoyo al Desarrollo Económico y de Equilibrio Fiscal del Estado \(FADEFE/MS\)](#)⁶⁶; (iv) la adhesión al plan de ayuda y medidas de estímulo al reequilibrio fiscal del Ministerio de Hacienda a los Estados ([Ley Complementaria 156/2016](#)), mediante la renegociación y el alargamiento del perfil de la deuda con el Gobierno Federal; y (v) la [reestructuración administrativa del Gobierno Estadual](#) con la reducción de órganos.
- b. **Gestión pública y gobernabilidad (riesgo medio).** Las elecciones estatales, en octubre de 2018, pueden ocasionar un cambio de prioridades u objetivos, por cambios de dirección de los órganos a cargo del proyecto. Este riesgo será mitigado con la asignación de los miembros de la UCP con técnicos permanentes del Estado y por el contrato de gestión firmado con las Secretarías involucradas en la ejecución del proyecto, estableciendo comunicación inmediata con el equipo del nuevo gobierno.
- c. **Desarrollo (riesgo medio y alto).** Se clasificaron como riesgos medios: (i) retrasos en el desarrollo de los productos con responsabilidades en los órganos del Estado involucrados en la ejecución del proyecto. Se prevé mitigar este riesgo a través de la firma de acuerdos de cooperación entre la SEFAZ/MS y la SEGOV/MS, SAD/MS, CGE/MS, PGE/MS, con la designación de sus puntos focales en la UCP; y (ii) gestión y fiscalización de contratos deficientes por falta de herramienta de soporte y equipo técnico para validar los productos. Se prevé mitigar este riesgo a través de la contratación prioritaria de metodología de gestión y fiscalización de contratos y respectivo sistema de gestión. Se clasificó como riesgo alto: retrasos en el desarrollo de procesos y sistemas del proyecto por la limitada capacidad de respuesta del área de Tecnología de la Información (TI) de la SEFAZ/MS en la definición de requisitos técnicos. Se prevé mitigar este riesgo con el dictamen técnico de las

⁶⁶ El [FADEFE/MS](#) es constituido por la contribución facultativa y temporaria de empresas para el equilibrio fiscal del Estado. Sus ingresos no poseen naturaleza tributaria y el PROFISCO II-MS no financiará actividades del Fondo.

soluciones de TI, en especial del sistema de planeación y finanzas y del sistema de compras públicas; con la automatización de los procesos del Estado; y con la designación de especialista en temas de TI en el equipo de la UCP.

- 2.7 **Sostenibilidad del programa.** En adición a las medidas que ya están siendo tomadas por el gobierno (¶2.6a), el proyecto incluye medidas que son conducentes a la sostenibilidad fiscal en el mediano y largo plazo como la reducción del gasto y reducción de la evasión fiscal que resultarán en mayores ingresos. Para garantizar que las capacidades generadas por el proyecto sean sostenibles una vez termine su ejecución, el PROFISCO II-MS contempla acciones para la reducción del gasto en personal y ahorros en los costos de las adquisiciones y de la prestación de servicios, así como el incremento de los ingresos mediante el mejoramiento de la acción fiscal y recuperación del crédito tributario, cuyos productos relacionados son: la gestión de la nómina integrada al sistema de planeación y finanzas; la gestión de pensiones; la unificación de catastros y simplificación de las obligaciones tributarias; la gestión de beneficios fiscales; el uso de nuevas tecnologías de fiscalización y de inteligencia fiscal; entre otros (ver [análisis económico](#)). Sobre las inversiones en TIC, la SEFAZ/MS utilizará mayoritariamente su personal de planta y consultorías de apoyo para desarrollo *in house*. Adicionalmente, el proyecto financiará el Plan Director de TIC y de Seguridad de la Información, el cual especifica responsabilidades y recursos para el mantenimiento y actualización del parque tecnológico.

III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

A. Resumen de los Arreglos de Implementación

- 3.1 El prestatario es el Estado de Mato Grosso do Sul⁶⁷, el cual ejecutará la operación a través de su SEFAZ/MS. La República Federativa de Brasil será el garante de las obligaciones financieras del prestatario, de conformidad con la política de Garantías Requeridas a los Prestatarios (documento GP-104-2). Para la ejecución del proyecto, se establecerá una UCP, que contará con un coordinador, un especialista de adquisiciones, un especialista en temas de TIC, uno administrativo financiero y uno de planificación y monitoreo. La UCP coordinará las actividades vinculadas al seguimiento, evaluación y auditoría para monitorear la correcta ejecución del proyecto y el logro de los objetivos de la operación.
- 3.2 Las principales funciones de la UCP serán: (i) planificar la ejecución de las actividades; (ii) implementar y actualizar las herramientas operativas del proyecto: [Plan de Ejecución de Proyectos \(PEP\)](#), [Plan Operativo Anual \(POA\)](#), y [Plan de Adquisiciones \(PA\)](#); (iii) supervisar la ejecución y presentar los informes de progreso; (iv) realizar los procesos de preparación de Términos de Referencia, adquisición de bienes, y de selección y contratación de servicios; (v) presentar las justificaciones y solicitudes de desembolso al Banco; (vi) preparar los estados financieros; y (vii) presentar la evaluación del proyecto. El prestatario se deberá adherir al [ROP](#) aprobado por el Banco para la CCLIP PROFISCO II, que

⁶⁷ El análisis de las [condiciones financieras de MS](#) confirma su capacidad de pago para atender el servicio de la deuda contraída por este préstamo, que representa 0,015% del PIB del estado y 0,14% de los ingresos corrientes netos de 2016. Además, el estado viene cumpliendo con los determinantes de la Ley de Responsabilidad Fiscal y con los condicionantes del [Programa de Ajuste Fiscal de MS](#).

establece: (i) criterios de elegibilidad de los proyectos y productos financiables; (ii) funciones, procedimientos y normas para la ejecución del proyecto; y (iii) relaciones operativas y contractuales entre las partes involucradas en el proyecto.

- 3.3 **Mecanismo de coordinación.** La SEFAZ/MS cooperará con la PGE/MS, SEGOV/MS, SAD/MS y CGE/MS para la ejecución de las actividades que beneficiarán a estas últimas. En dichas instituciones se nombrarán líderes de los productos correspondientes que coordinarán sus acciones con la UCP y velarán por su desarrollo técnico e implementación. Para la coordinación de estas actividades relacionadas a la gobernanza pública, contraloría y transparencia pública, contencioso fiscal, compras y gastos públicos, gestión de la nómina y gastos de previdencia, y principalmente para sus adquisiciones respectivas, se realizará un mapeo y definición de flujos de información y procesos entre los beneficiarios, la UCP y la CEL, que clarifique roles, responsabilidades y tiempos, el cual se institucionalizará mediante instrumentos de cooperación (¶3.5).
- 3.4 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento: (i) adhesión por parte del prestatario al [ROP](#), previamente aprobado por el Banco para todas las operaciones individuales bajo la CCLIP PROFISCO II; y (ii) creación de la UCP y designación de sus miembros.** Estas condiciones son fundamentales para garantizar que el ejecutor cuente con una reglamentación detallada de los aspectos operativos y fiduciarios, y para mitigar los riesgos de retraso en la ejecución del proyecto. Esta práctica, fue adoptada en PROFISCO I y demostró ser exitosa al haber permitido consolidar en el ROP los temas de coordinación y orientación pertinentes a los ejecutores, y haber garantizado la distribución más eficiente de las responsabilidades de los miembros de las UCP por área técnica, financiera, adquisiciones y de monitoreo y planificación⁶⁸.
- 3.5 **Condición contractual especial de ejecución.** Previamente al inicio de la ejecución de las actividades cuyos beneficiarios serán la SEGOV/MS, la CGE/MS, la SAD/MS y la PGE/MS, el organismo ejecutor deberá firmar acuerdos de cooperación con dichas entidades para establecer los roles y responsabilidades de las partes en el marco de la ejecución del programa. Las actividades se coordinarán con: (i) la SEGOV/MS: gobernanza pública, previstas en el Componente I, y de calidad del gasto público, en el Componente III; (ii) la CGE/MS: contraloría y transparencia pública, del Componente I; (iii) la SAD/MS: gestión de la nómina, en el Componente I, y gestión de compras públicas y gastos de previdencia, constantes del Componente III; y (iv) la PGE/MS: contencioso-fiscales, previstas en el Componente II. Esta condición fue adoptada satisfactoriamente en el PROFISCO I y permitió identificar las responsabilidades específicas por órgano, considerando la implementación de los productos previstos en los componentes. En tal sentido, se justifica nuevamente la adopción de esta práctica para garantizar el mecanismo de coordinación entre los órganos, dado que son entidades independientes de la SEFAZ/MS, y para mitigar el riesgo de retrasos de los productos en la ejecución (¶2.6c).
- 3.6 **Adquisiciones.** Las adquisiciones y contrataciones del proyecto se realizarán de conformidad con las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiadas

⁶⁸

[UCP PROFISCO I, 2015.](#)

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

- 3.7 **Contrataciones Directas**⁶⁹. En consonancia con el documento Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (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 las siguientes entidades: (i) escuelas de capacitación, entidades de procesamiento de datos, universidades y centros de investigación del gobierno (elegibles bajo las disposiciones del numeral 1.11(c) de las políticas), las cuales cuentan con una amplia experiencia y con infraestructura adecuada para capacitar funcionarios públicos y brindar asistencia técnica, principalmente en el uso de nuevas soluciones de TI⁷⁰; y (ii) el CIAT, organismo internacional, por su especialización en la asistencia técnica para modernizar las AT de la región.
- 3.8 **Informes Financieros Auditados (IFA)**. El Prestatario presentará al Banco anualmente los IFA, a más tardar 120 días después del cierre de cada ejercicio económico de la SEFAZ/MS. La auditoría externa será realizada por una firma auditora externa elegible para el Banco o por el Tribunal de Cuentas del Estado de Mato Grosso do Sul (TCE/MS)⁷¹. La contratación de la auditoría, de todo el proyecto, estará a cargo de la SEFAZ/MS y sus términos de referencia contarán con la no objeción del 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 Matriz de Resultados (MR); (iv) el [Plan de Monitoreo y Evaluación \(PME\)](#); y (v) el PMR. La UCP preparará informes semestrales sobre avances en el cumplimiento de las metas de resultados, productos y financieras para la aprobación del Banco, el cual realizará visitas de inspección y revisiones ex post como parte del monitoreo del proyecto.
- 3.10 **Evaluación**. El proyecto será evaluado conforme a las metas e indicadores anuales de los impactos y resultados que integran la MR del proyecto, mediante la comparación de los resultados antes y después. El PME contempla una evaluación independiente intermedia, a los 90 días contados a partir del cierre del tercer año de ejecución del proyecto, y una final, a los 90 días contados a partir del desembolso del 95% de los recursos del préstamo. Los informes de evaluación servirán de insumo para el Informe de Terminación del Proyecto de la CCLIP-PROFISCO-II.

⁶⁹ Para mayor detalle ver Anexo III- Capítulo V.

⁷⁰ Estas entidades son: (i) Escuela de Administración Hacendaria (ESAF); (ii) Escuela Nacional de Administración Pública del Ministerio de Planificación Presupuesto y Gestión (ENAP/MP); (iii) Escuelas de Gobierno Estatales; (iv) Empresas de Procesamiento de Datos Estatales; (v) Universidades Federales y Estatales; (vi) Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA); y (vii) Instituto de Estudios Fiscales (IEF).

⁷¹ El TCE/MS y el Banco firmaron un [protocolo de entendimiento](#) para la realización de las auditorías de los contratos de préstamo y de cooperaciones técnicas en el estado.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Objetivos de desarrollo del BID	Sí	
Retos Regionales y Temas Transversales	-Productividad e Innovación -Capacidad Institucional y Estado de Derecho	
Indicadores de desarrollo de países	-Impuestos recaudados como porcentaje del PIB (%) -Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)* -Gobiernos subnacionales beneficiados por la descentralización, la gestión fiscal y proyectos de capacidad institucional (#)* -Instituciones de rendición de cuenta fortalecidas (#)*	
2. Objetivos de desarrollo del país	Sí	
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2850	Promover la mejora del clima de negocios y mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos públicos.
Matriz de resultados del programa de país	GN-2915	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2018.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
II. Development Outcomes - Evaluability		Evaluable
3. Evaluación basada en pruebas y solución	9.6	
3.1 Diagnóstico del Programa	3.0	
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas	3.6	
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados	3.0	
4. Análisis económico ex ante	9.0	
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE	3.0	
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados	3.0	
4.3 Supuestos Razonables	1.0	
4.4 Análisis de Sensibilidad	2.0	
4.5 Consistencia con la matriz de resultados	0.0	
5. Evaluación y seguimiento	8.0	
5.1 Mecanismos de Monitoreo	2.5	
5.2 Plan de Evaluación	5.5	
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad	Medio	
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad	Sí	
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales	Sí	
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación	Sí	
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales	C	
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Sí	Administración financiera: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes, Controles externos, Auditoría interna. Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información, Método de comparación de precios.
No-Fiduciarios	Sí	Sistema Nacional de Planeación Estratégica, Sistema Nacional de Estadística.
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto	Sí	The IDB team developed and applied a methodology (MD-GEFIS) to assess the state of public finances and fiscal management processes, to design the project and to monitor future performance against the baseline. ATN/OC -11989-BR

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

La propuesta de proyecto diagnostica un balance primario como porcentaje del PIB estatal de -0.4 por ciento en 2016, y una Deuda Corriente Neta como porcentaje del PIB de 7.49 por ciento (SEFAZ, 2016). El diagnóstico se basa en la herramienta MD-GEFIS que analiza procesos en tres áreas que definen los componentes. El Ministerio de Finanzas provee un diagnóstico de un total de 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 16 procesos.

El análisis económico provee una cuantificación de ganancias de eficiencia en la provisión de servicios de gobierno y ahorros a los contribuyentes. Las ganancias a la eficiencia se derivan de siete áreas que incluyen ahorros por un mejor control de la nómina, reducciones del costo por el monitoreo de las mercancías en tránsito y reducciones en costos derivados de un sistema de compras mejorado. Los costos incluyen la inversión en tecnología y su mantenimiento. El análisis concluye con un valor presente neto de US\$17 millones.

El monitoreo se basa en reportes por varias agencias de gobierno. La evaluación ex post consiste en un análisis de comparación antes-después y un análisis económico ex post. El proyecto también incluye una evaluación con controles sintéticos. Sin embargo, la metodología propuesta no es apropiada para identificar los efectos del programa.

Hay sólo un riesgo de siete que se clasifica como alto. El principal riesgo identificado para que el programa tenga éxito son retrasos en el desarrollo de procesos y sistemas. Estos retrasos podrían resultar de una baja capacidad del departamento de tecnología de la información. Las medidas de mitigación incluyen una contratación independiente para evaluar escenarios, la definición ex-ante de los procesos y la asignación de un especialista en tecnologías de la información a la unidad ejecutora.

MATRIZ DE RESULTADOS

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

IMPACTOS ESPERADOS

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
IMPACTO #1: Disminución de la relación del déficit fiscal primario y el PIB estatal											
Resultado Primario / PIB-MS	%	-1,60	2017	0,02	0,05	0,07	0,08	0,10	0,10	Informe de la Ejecución Presupuestaria - SEFAZ/MS	Ver PME
IMPACTO #2: Incremento de la relación entre la recaudación tributaria y el PIB estatal											
Recaudación Tributaria/ PIB-MS	%	10,16	2017	10,26	10,35	10,44	10,53	10,61	10,61	Informe Administración Tributaria SEFAZ/MS	Ver PME
IMPACTO #3: Disminución de la relación de la deuda corriente neta y el PIB estatal											
Deuda Corriente Neta (DCL) / PIB-MS	%	7,96	2017	7,88	7,80	7,69	7,56	7,56	7,56	Informe del Tesoro - SEFAZ/MS	Ver PME

RESULTADOS ESPERADOS¹

Indicadores Resultado	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta final	Año Meta	Medio de Verificación	Comentarios
RESULTADO #1: Aumento de la relación entre las metas de planificación estratégicas que fueron cumplidas y el total de metas planificadas												
Cantidad de Metas cumplidas / total de metas planificadas	%	66,4	2017	72,4	74,5	76,9	79,5	82,3	82,3	2023	Informe de Evaluación del Contrato de Gestión – SEGOV/MS	Ver PME
RESULTADO #2: Disminución de la relación entre el costo para recaudar y la recaudación tributaria												
Presupuesto de funcionamiento de la SEFAZ / recaudación tributaria total	%	4,12	2017	4,05	4,0	3,97	3,94	3,90	3,90	2023	Informe Financiero – SEFAZ/MS Balance General del Estado	Ver PME
RESULTADO #3: Reducción de la discrepancia entre el presupuesto planificado y el presupuesto ejecutado												
Presupuesto planificado / presupuesto ejecutado	%	-3,55	2017	11,5	11,0	10,5	10,0	9,5	9,5	2023	Balance General del Estado	Ver PME

¹ Los resultados esperados son acumulativos.

PRODUCTOS²

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
Componente #1: Gestión hacendaria y transparencia fiscal											
1.1 Modelo ³ de gobernanza pública implantado	Modelo	0	2017	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión-SEGOV/MS	Ver PME
1.2 Modelo de Contraloría del Estado implantado	Modelo	0	2017	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión – CGE/MS	Ver PME
1.3 Modelo de Gestión estrategia de personas con base en competencias implantado	Modelo	0	2017	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión de Recursos Humanos–SEFAZ/MS	Ver PME
1.4 Sistema ⁴ <i>software</i> de Gestión de la Nómina implantado	<i>Software</i>	0	2017	0	0	0	0	1	1	Informe Tesoro - SEFAZ/MS	Ver PME
1.5 Modelo de Gestión y operación de TIC implantado	Modelo	0	2017	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión de TIC - SEFAZ/MS	Ver PME
1.6 Plataforma <i>Web</i> de Transparencia y Ciudadanía Fiscal implantado	Plataforma <i>WEB</i>	0	2017	0	0	0	0	1	1	Acceso al sitio <i>Web</i> e informe de Progreso UCP	Ver PME
Componente #2: Administración tributaria y contencioso fiscal											
2.1 Sistema <i>software</i> de gestión de beneficios fiscales implantado	<i>Software</i>	0	2017	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión de la Acción Fiscal SEFAZ/MS	Ver PME

² 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.

⁴ Sistema informático es el *software* que contempla un conjunto de reglas para apoyar la operacionalización del modelo conceptual de negocios.

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
2.2 Sistemas <i>software</i> de obligaciones tributarias simplificados (productos obligatorios)	Software	0	2017	0	0	1	1	1	3	Informe de Gestión de la Acción Fiscal SEFAZ/MS	Ver PME
2.3 Sistemas <i>software</i> de fiscalización e inteligencia fiscal implantado	Software	0	2017	0	0	0	1	2	3	Informe de Gestión de la Acción Fiscal SEFAZ/MS	Ver PME
2.4 Sistema <i>software</i> de Gestión del contencioso fiscal implantado	Software	0	2017	0	0	1	0	0	1	Informe de Gestión del Contencioso Fiscal - SEFAZ/MS	Ver PME
2.5 Modelo de atención integral al contribuyente implantado	Modelo	0	2017	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión – SEFAZ/MS	Ver PME
2.6 Modelo de cobranza y recaudación implantado	Modelo	0	2017	0	0	0	0	1	1	Informe de Conformidad de la PGE/MS	Ver PME
Componente #3: Administración financiera y gasto público											
3.1 Sistema <i>software</i> de planificación y gestión presupuestaria, financiera, contable y patrimonial (SIAFI) implantado	Software	0	2017	0	0	0	0	1	1	Informe Financiero de la SEFAZ/MS	Ver PME
3.2 Sistema <i>software</i> de gestión de compras y convenios implantado	Software	0	2017	0	0	0	0	1	1	Informe Tesoro SEFAZ/MS	Ver PME

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
3.3 Sistema <i>software</i> de gestión de pensiones implantado	<i>Software</i>	0	2017	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión - SAD/MS	Ver PME
3.4 Modelo de gestión de la calidad del gasto público implantado	Modelo	0	2017	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión - SEGOV/MS	Ver PME

ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

PAÍS:	República Federativa del Brasil
PROYECTO N°:	BR-L1511
NOMBRE:	Proyecto de Modernización de la Gestión Fiscal del Estado de Mato Grosso do Sul – PROFISCO II—MS
ORGANISMO EJECUTOR (OE):	Estado de Mato Grosso do Sul, a través de su Secretaría de Hacienda (SEFAZ/MS)
EQUIPO FIDUCIARIO:	Fábía de Assis Bueno y Marília Santos (VPC/FMP)

I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 La evaluación institucional para la gestión fiduciaria del proyecto fue elaborada en base de: (i) contexto fiduciario actual del país; (ii) resultados de la evaluación de los principales riesgos fiduciarios; (iii) informe MD-GEFIS; (iv) análisis institucional; (v) experiencia previa en el PROFISCO I; y (vi) reuniones de trabajo con el equipo del proyecto y de la SEFAZ/MS.
- 1.2 Brasil dispone de sistemas fiduciarios nacionales robustos que permiten una buena gestión de los procesos administrativos, financieros, de control y de adquisiciones, cumpliendo con los principios de transparencia, economía y eficiencia. Los sistemas del ejecutor referidos a su capacidad de planeamiento y organización, ejecución y control tienen nivel mediano de desarrollo, representando nivel de riesgo medio.
- 1.3 La SEFAZ/MS posee 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/MS está compuesta por: (i) las Superintendencias de Administración Tributaria, del Tesoro, de Gestión de la Información, de Contabilidad General del Estado, de Presupuesto, Administración y Finanzas, Logística e Infraestructura; y (ii) órganos de apoyo, coordinación y asesoría, en lo cual se encuentra la Coordinación del Núcleo Especial de Modernización de la Administración Estatal (CONEMAE).
- 2.2 Las actividades del proyecto serán ejecutadas por la SEFAZ/MS, a través de su UCP, responsable por la coordinación institucional y técnica, integrada en CONEMAE.
- 2.3 El proyecto beneficiará el OE y los siguientes órganos: SEGOV/MS, SAD/MS, CGE/MS y PGE/MS.
- 2.4 La función normativa de adquisiciones es de responsabilidad de la Superintendencia de Licitación, vinculada a la SAD/MS, la cual realizará todos los procesos de compras del programa.
- 2.5 El control del ejecutor es interno y externo a todos los entes estatales. El control interno depende de la CGE/MS, mediante sus coordinaciones de control, interno y el control externo es ejercido por el TCE/MS, entidad que realiza auditorías.

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/MS, SEGOV/MS, SAD/MS, CGE/MS y PGE/MS concluye que el organismo ejecutor dispone de una capacidad institucional media con experiencia en la ejecución de operaciones con el Banco.
- 3.2 El TCE/MS y el Banco firmaron un protocolo de entendimiento para la realización de las auditorías de los contratos de préstamo y de cooperaciones técnicas en el estado. Se prevé recursos del proyecto para la capacitación de los auditores.
- 3.3 Se identificó un riesgo fiduciario, de nivel medio, relacionado con posibles retrasos en los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios , y este riesgo será mitigado con: (i) la contratación de consultores individuales (especialistas y facilitadores) para apoyar las áreas técnicas en la elaboración de términos de referencia, especificaciones técnicas, criterios de evaluación y documentos para los pliegos; (ii) la creación de una CEL con dedicación exclusiva para el PROFISCO II-MS; (iii) la definición de los roles, responsabilidades, tiempos de respuesta y flujo del proceso de compras de la SAD/MS con las fases internas de análisis y aprobación en la SEFAZ/MS y en la PGE/MS; (iv) la implantación de proceso simplificado y prioritario para el PROFISCO II-MS junto al Tesoro estatal; y (v) la definición de punto focal en la PGE/MS para atención a los temas del PROFISCO II-MS.

IV. ASPECTOS A SER CONSIDERADOS EN LAS ESTIPULACIONES ESPECIALES A LOS CONTRATOS DE PRÉSTAMO

- 4.1 **Condición contractual especial previa al primer desembolso del financiamiento. La SEFAZ deberá presentar evidencia de la constitución de la Comisión Especial de Licitación (CEL).** Esta condición se justifica para evitar retrasos y garantizar que los procesos de adquisición sean realizados de acuerdo con la programación, acción recomendada por la experiencia satisfactoria de las UCP en proyectos PROFISCO I, cuya práctica demostró ser exitosa al haber priorizado las adquisiciones con tramitación más célere de los pliegos propuestos y con un equipo con atención específica a las Políticas del Banco para el tema¹.

V. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ADQUISICIONES

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

A. Ejecución de las Adquisiciones

- 5.2 **Adquisiciones de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría.** Los contratos estarán sujetos a Licitación Pública Internacional (LPI) y se ejecutarán utilizando los Documentos Estándar de Licitaciones (DEL) emitidos por el Banco. Las licitaciones sujetas a Licitación Pública Nacional (LPN) se ejecutarán usando Documentos de Licitación Nacional acordados con el Banco.

¹ [UCP PROFISCO I, 2015.](#)

- 5.3 **Selección y contratación de consultores.** Los contratos se ejecutarán utilizando la Solicitud Estándar de Propuestas (SEP) emitida por el Banco. La revisión de los 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).
- 5.4 **Uso de sistema nacional de adquisiciones.** El (sub)sistema nacional de adquisiciones aprobado por el Banco, *Pregão Eletrônico*, será utilizado para la adquisición de bienes de uso común hasta un monto de US\$5 millones. Cualquier sistema o subsistema que sea aprobado con posterioridad será aplicable a la operación. El PA y sus actualizaciones indicarán qué contrataciones se ejecutarán a través de los sistemas nacionales aprobados.
- 5.5 **Adquisiciones anticipadas/financiamiento retroactivo.** No se prevé la realización de adquisiciones anticipadas ni financiamiento retroactivo.

B. Contrataciones Directas

- 5.6 En consonancia con el documento Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (GN-2350-9) cuando solamente una firma está calificada o tiene experiencia de valor excepcional para los servicios, se prevé la contratación directa de las siguientes entidades:
- 5.7 **Escuelas y entidades de gobierno.** Considerando la organización de las secretarías de hacienda en Brasil, existen entidades encargadas del desarrollo del conocimiento y competencias: (i) la ESAF; (ii) la ENAP/MP; (iii) las escuelas de gobierno para la capacitación de funcionarios públicos; (iv) las empresas de procesamiento de datos, encargadas de los desarrollos informáticos de los estados; y (v) las universidades federales y estatales que brindan asistencia técnica en nuevas soluciones de TI. Considerando lo indicado en los párrafos 1.11(c) y 3.10 del Documento GN-2350-9 y con la finalidad de dar sostenibilidad a los productos desarrollados y financiados por el proyecto, se prevé la contratación directa de las entidades federales y estatales dedicadas a la capacitación de funcionarios y desarrollo informático.
- 5.8 **Agencias internacionales especializadas.** En virtud de lo indicado en los párrafos 3.10 y 3.15 del Documento GN 2350-9, también se prevé la contratación del CIAT, organismo internacional, considerando su especialización en la asistencia técnica para la modernización de las administraciones tributarias.
- 5.9 **Institutos de investigación y estudios.** Según lo indicado en el párrafo 3.10(d) del Documento GN-2350-9, se prevé la contratación del IPEA y del IEF. En cuanto al IPEA, se considera su calidad de centro más importante de investigación de Brasil con reconocimiento internacional en la producción de datos y estudios científicos. En cuanto al IEF, entidad vinculada al Ministerio de Hacienda y Administración Pública de España, promueve actividades de formación a los servidores a perfeccionar sus competencias para la realización de sus funciones.

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

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

Cuadro 2. Adquisiciones Principales

Objeto de la Contratación	Método de selección	Fecha estimada	Monto estimado (US\$ millones)
Bienes y Servicios Distintos de Consultoría			
Adquisición de Sala Segura	Sistema Nacional	3º Tri / 2019	4,85
Adquisición de Servidores, <i>Storage</i> y <i>Softwares</i> correlatos	Sistema Nacional	1º Tri / 2019	4,70
Implantación del Sistema de Planificación y Finanzas	Sistema Nacional	4º Tri / 2019	4,01

* Para acceder al [PA](#) de 18 meses.

C. Supervisión de Adquisiciones

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

Cuadro 3. Límite para Revisión Ex Post

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

D. Registros y Archivos

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

VI. GESTIÓN FINANCIERA

- 6.1 **Programación y presupuesto.** La SEFAZ/MS, a través de la UCP, será la responsable de coordinar con la SEGOV/MS todo el proceso de planificación para la ejecución de las actividades según lo previsto en el PEP y en el POA. Las entidades de estado utilizan los instrumentos de Planificación: PPA, LDO, que dispone sobre los direccionamientos presupuestales, y Ley de Presupuesto Anual (LOA). El presupuesto del proyecto formará parte de la LOA.
- 6.2 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 dentro del Sistema de Planeación y Finanzas (SPF) como una fuente externa. La LOA deberá contemplar los fondos necesarios para la ejecución, tanto para el crédito externo como para la contrapartida local.

- 6.3 **Contabilidad y sistemas de información.** En MS, las entidades públicas trabajan con el SPF, que fue utilizado en el PROFISCO I. El SPF realiza toda la ejecución financiera, contable y de planeamiento financiero de las operaciones del estado. Este sistema no está integrado con los otros sistemas corporativos. Para la emisión de los desembolsos, reportes e Informes Financieros Auditados (IFA) del proyecto en el PROFISCO I, fue utilizado el MS-Access.
- 6.4 El estado está en proceso de conversión a las normas contables internacionales, lo que implicará la elaboración de manuales financieros y la revisión de los flujos de trabajo.
- 6.5 **Desembolsos y flujo de caja.** El proyecto utilizará el sistema nacional de tesorería del estado. Los gastos estarán sujetos al proceso de ejecución presupuestaria y financiera, y estarán debidamente registrados en el SPF.
- 6.6 Los recursos del Banco, al igual que en el PROFISCO I, serán administrados a través de una cuenta exclusiva que permita identificar los recursos del financiamiento, y realizar conciliaciones bancarias de estos recursos. Esto incluye los ingresos y pagos.
- 6.7 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 120 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.
- 6.8 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.
- 6.9 La tasa de cambio acordada con el OE para la rendición de cuentas de los gastos pagados con recursos de los anticipos de fondos del préstamo será la tasa de internalización. Para determinar la equivalencia de los gastos incurridos en la contrapartida local o del reembolso de los gastos a cargo del préstamo, la tasa de cambio acordada será la tasa de la fecha del pago del gasto.
- 6.10 **Control interno y auditoría interna.** El control interno del estado es ejercido por la CGE/MS, órgano central del sistema de control interno del poder ejecutivo. La Contraloría fue constituida en 2016 y tiene las funciones de control interno, auditoría gubernamental, escucha pública, transparencia pública y control social. Las actividades del proyecto estarán bajo su control.
- 6.11 **Control externo e informes.** El control externo es ejercido por el TCE/MS. La auditoría externa del PROFISCO-II será realizada por el TCE/MS o por una firma de auditores externos elegible al Banco.
- 6.12 La presentación de los IFA anuales se realizarán, de acuerdo con los términos de referencia acordados con el Banco, por el TCE/MS o por una firma de auditores externos elegible al Banco, dentro de un plazo de 120 días posteriores al cierre de cada año fiscal.

6.13 **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 - TCE/MS
Auditoría anual	Anual	Equipo fiduciario	UCP - Auditor Externo - TCE/MS
Revisión de solicitudes de desembolsos	Periódica	Equipo fiduciario	
Visita de supervisión	Anual	Especialista fiduciario	

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-___/18

Brasil. Préstamo ___/OC-BR al Estado de Mato Grosso do Sul
Proyecto de Modernización de la Gestión Fiscal del Estado de Mato Grosso do Sul —
PROFISCO II- MS - Sexta Operación Individual bajo la Línea de Crédito
Condiciona 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 Mato Grosso do Sul, 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 Mato Grosso do Sul - PROFISCO II-MS, que constituye la sexta operación individual bajo la Línea de Crédito Condiciona para Proyectos de Inversión (CCLIP) BR-X1039 - Programa de Modernización de la Gestión Fiscal en Brasil – PROFISCO II, aprobada mediante Resolución DE-113/17 del 8 de diciembre de 2017. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$ 47.700.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el ___ de _____ de 2018)

LEG/SGO/CSC/EZSHARE-620307903-25455
Pipeline: BR-L1511