

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

BRASIL

**PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN FISCAL DEL
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

(BR-L1534)

PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Ana Lúcia Dezolt (FMM/CBR), Jefe de Equipo; Cristina MacDowell (FMM/CBR) Jefe de Equipo Alterno; Gerardo Reyes-Tagle (FMM/IFD); Fábía Bueno (FMP/CBR); Krysia Ávila (LEG/SGO); Leonardo da Rosa (CSC/CBR); Lorena Kevish (IFD/FMM); Jose Alejandro Martinez (SPD/SDV); Ricardo Gazel y Rodrigo Speziali, (Consultores).

Contenido

I.	Introducción	1
II.	Monitoreo.....	5
A.	Principales Preguntas de Monitoreo	5
B.	Indicadores	6
C.	Recolección de datos e instrumentos	24
D.	Presentación de informes	24
E.	Coordinación, Plan de Trabajo y Presupuesto de Seguimiento.....	25
III.	Evaluación	26
A.	Indicadores de Impacto y Resultados.....	26
B.	Evaluación de Impacto	31
Anexo I.	Términos de Referencia.....	42

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 El objetivo del proyecto es contribuir a la sostenibilidad fiscal del Estado a través de: (i) la modernización de la gestión hacendaria; (ii) la mejora de la administración tributaria; y (iii) la mejora de la gestión del gasto público.
- 1.2 Al potenciar el desempeño de la hacienda pública, aumentar la recaudación tributaria, e incrementar la eficiencia del gasto público, la mayor sostenibilidad fiscal del Estado do Rio Grande do Sul beneficiará a sus ciudadanos, empresas y personas físicas contribuyentes, y entidades del sector público y no gubernamental a través de una mejor prestación de servicios, facilidades y menores costos para el cumplimiento tributario, y mayor disponibilidad de informaciones y datos para la gestión pública y la transparencia de las cuentas públicas. La presente operación financiará los siguientes componentes:
- 1.3 **Componente 1. Gestión hacendaria y transparencia fiscal (US\$28.814.580).** Está orientado a mejorar los instrumentos de gestión, modernizar la infraestructura tecnológica y aumentar la transparencia de la gestión fiscal con la sociedad, potenciando el desempeño institucional de la SEFAZ/RS, y financiará la implementación de:
- a. **Modelo¹ de gobernanza institucional (US\$2.538.657)²**, incluyendo: (i) mapeo y rediseño de proceso; (ii) metodología de gestión de la estrategia institucional; y (iii) sistema de evaluación de desempeño institucional contemplando los módulos de monitoreo de proyectos; procesos y estrategia/resultados.
 - b. **Modelo de gestión de personas³ (US\$7.723.150)**, incluyendo: (i) plan de calidad de vida⁴; (ii) plan de gestión del conocimiento, con la implantación de un portal de conocimiento; y (iii) sistemáticas⁵ de gestión de personas con base en propósito y competencias en la SEFAZ/RS y en la PGE con la implantación de sistemas de gestión de personas integrados a sistemas corporativos ya existentes.
 - c. **Modelo de gestión de la TI⁶ (US\$15.892.000)**, incluyendo: (i) implantación de sistemas corporativos; (ii) planes de Gobernanza y de gestión de TI con la implantación de una sistemática de gestión de riesgos de TI⁷; y (iii) plataformas de TI con BI, comunicación (VOIP), contingencia y con la ampliación de acciones de

¹ Modelo es un conjunto de actividades que pueden incluir: (i) diagnóstico de la situación actual; (ii) propuesta de metodología y de cambio; (iii) reingeniería de procesos; (iv) una solución informática; y (v) capacitación en los nuevos procesos y herramientas.

² Los montos por productos son indicativos.

³ Detalle de las etapas del modelo en el [PME](#).

⁴ El plan de calidad de vida establece las directrices y planificación de acciones de entrenamiento y de desarrollo comportamental de los servidores de la SEFAZ.

⁵ Sistemática. Sistema informático es el *software* que contempla un conjunto de reglas para apoyar la operacionalización del modelo conceptual de negocios.

⁶ El modelo de gobernanza y de gestión de TI y el plan de aseguramiento de la información deben especificar responsabilidades y recursos para el mantenimiento y actualización del parque tecnológico y de las acciones de seguridad de la información, respectivamente.

⁷ Con la definición de responsabilidades y recursos para el mantenimiento y actualización del parque tecnológico.

seguridad de TI⁸, ampliación de la capacidad de almacenamiento y procesamiento de datos.

- d. **Modelo de planificación y gestión de compras y contratos de SEFAZ/RS (US\$610.000)**, incluyendo: (i) mapeo y rediseño de procesos; (ii) normalización de flujos internos; (iii) metodología de gestión de compras; (iv) sistema de gestión de compras; y (v) plan de capacitación.
 - e. **Modelo de comunicación y transparencia con la sociedad (US\$2.050.773)**, incluyendo: (i) canales de comunicación institucionales (intranet, internet, aplicaciones móviles); (ii) planes de educación fiscal; y (iii) portal de la transparencia unificado⁹.
- 1.4 **Componente 2. Administración tributaria y contencioso fiscal (US\$22.433.513)**. Este componente busca aumentar la eficiencia de la recaudación tributaria, incrementar los ingresos y simplificar el cumplimiento de la obligación tributaria, y financiará la implantación de:
- a. **Modelo de gestión de política tributaria (US\$1.724.269)**, incluyendo: (i) sistema de gestión de las demandas judiciales sobre la política tributaria con la Implantación de metodología de evaluación de impacto y desarrollo del sistema de gestión de beneficios fiscales; (ii) portal estructurado de consulta a la legislación tributaria; y (iii) sistemática de gestión de la política tributaria.
 - b. **Sistema de simplificación tributaria (US\$1.320.480)**, incluyendo: (i) módulo del documento único de apuración del ICMS con la adecuación de la EFD para sustitución de GIA y desarrollo de solución tecnológica para cálculo del impuesto con base en la EFD; (ii) módulo de integración con la Red Nacional para la Simplificación de Registro de Empresas, con actualización de los sistemas legados; y (iii) módulo de integración con el Portal Único de Comercio Exterior - [Siscomex](#).
 - c. **Modelo de fiscalización (US\$7.628.933)**, incluyendo: (i) sistemas de planificación de las acciones de fiscalización (planificación/ejecución y tratamiento de informaciones); (ii) soluciones de TI para recuperación de activos con el desarrollo de solución de TI para análisis de vínculos y operaciones bancarias; y (iii) sistemática de fiscalización de tránsito de mercancías.
 - d. **Modelo de gestión del contencioso (US\$5.709.911)**, incluyendo: (i) sistema de gestión del Proceso Administrativo Tributario electrónico, con solución de automatización del contencioso fiscal y módulos integradores a los sistemas de la SEFAZ/RS y de la PGE; y (ii) sistema de gestión contencioso judicial, incluyendo módulos de: cobranza, investigación avanzada de procesos en duplicidad, control de procesos judiciales y de los pasivos contingentes.

⁸ El plan de seguridad de la información establece directrices y [acciones de protección de los datos y ciberseguridad](#), basado en solución de protección con *firewall*, herramientas de gestión y monitoreo.

⁹ Transparencia implica apertura, comunicación y rendición de cuentas, y el acceso a la información pública constituye instrumento fundamental para su realización.

- e. **Modelo de gestión de servicios al contribuyente (US\$4.630.720)**, incluyendo: (i) servicios de atención *online* disponible a los contribuyentes de ICMS con disponibilización de canales de autoasistencia, como portal, *chat bot*, aplicaciones para dispositivos móviles; y (ii) sistema de atención al contribuyente del Impuesto sobre Propiedad de Vehículos Automotores y ICMS de vehículos con solución tecnológica para registro, exoneraciones y recaudación por medio de: solicitudes electrónicas en la *web* y automatización del proceso.
 - f. **Sistema de cobranza administrativa (US\$862.000)**, incluyendo: (i) módulos del sistema de cobranza con la migración de los sistemas de registro y deuda activa para el sistema de gestión del crédito; y (ii) el desarrollo del sistema de cobranza con los siguientes módulos: selección de deudores; gestión de la cartera de deudores; control de garantías; débito automático en cuenta corriente; integración de bases de datos de los sistemas del contencioso administrativo.
 - g. **Sistema de Recaudación (US\$557.200)**, incluyendo: (i) metodología de previsión de la recaudación; (ii) automatización de procesos; y (iii) módulos de actualización de los sistemas informáticos obsoletos.
- 1.5 **Componente 3. Administración financiera y gasto público (US\$12.751.907).** Este componente busca contribuir a la disciplina fiscal y al aumento de la eficiencia y efectividad del gasto público, y financiará la implantación de:
- a. **Sistema de gestión presupuestaria, financiera y contable (US\$6.666.663)**, incluyendo: (i) mapeo, diseños conceptuales y funcionales y rediseño de procesos; (ii) normalización de los procedimientos de gestión presupuestaria; y (iii) módulos del sistema de gestión presupuestaria, financiera y contable: (a) finanzas; y (b) integración con sistema de gestión presupuestaria.
 - b. **Sistema de gestión de nóminas de activos e jubilados US\$1.783.229)**, incluyendo: (i) mapeo y rediseño de procesos; (ii) mecanismo automatizado de atención virtual; y (iii) módulos del sistema de gestión de la nómina de activos y de jubilados: (a) gestión de las nóminas de activos; y (b) gestión de jubilados y pensionados.
 - c. **Sistema de gestión de pasivos, incluyendo órdenes judiciales de pago, acuerdos judiciales y eventos procesuales (US\$490.667)**, incluyendo: (i) mapeo y rediseño de procesos; y (ii) módulos del sistema de gestión de órdenes judiciales de pago, con el control de plazos procesales e integración entre los sistemas de la PGE y Tribunal de Justicia de RS.
 - d. **Sistema de gestión de la deuda pública (US\$239.200)**, incluyendo módulos del sistema de gestión de órdenes judiciales de pago: (i) reglas para administración de contratos; (ii) proyecciones y escenarios; y (iii) integración con el sistema de finanzas.
 - e. **Modelo de gestión de riesgos fiscales (US\$198.934)**, contemplando: (i) metodología de proyección de escenarios fiscales y de gestión de riesgos

fiscales; (ii) estudios económicos y fiscales; y (iii) sistema de monitoreo de riesgos fiscales.

- f. **Modelo de auditoría de la gestión fiscal basada en análisis de riesgos (US\$1.054.334)**, incluyendo: (i) módulos de gestión de auditorías; (ii) panel de auditoría; y (iii) sistema de control de cumplimiento y de procesos administrativos relacionados.
 - g. **Modelo de calidad del gasto (US\$2.318.880)**, incluyendo: (i) metodología de gerenciamiento matricial; (ii) sistema de fijación de precios para compras públicas; (iii) portal de precios públicos; y (iv) metodología de evaluación de impacto aplicada en un sector.
- 1.6 El proyecto financiará consultorías (individuales y firmas) por US\$11,9 millones; servicios diferentes de consultoría por US\$22,3 millones; bienes por US\$21,3 millones, capacitaciones por US\$4,6 millones, obras civiles US\$ 4,6 millones y que se constituyen en remodelaciones de espacios físicos ya existentes de unidades de la SEFAZ/RS e imprevistos con US\$2,0 millones.
- 1.7 El Prestatario es el Gobierno del Estado de Rio Grande do Sul, a través de su Secretaria de Hacienda (SEFAZ) y el Garante es la República Federativa de Brasil. Para la ejecución del proyecto, se establecerá una Unidad de Coordinación de Proyectos (UCP), que contará con un coordinador general, dos coordinadores técnicos (uno de la SEFAZ e uno de la PGE), un coordinador administrativo y financiero, un asesor de planificación y monitoreo (con experiencia en gestión de proyecto) y un asesor técnico operativo para los procesos de adquisiciones y contrataciones del proyecto. Los procesos de adquisiciones serán realizados por una CEL, que será constituida particularmente para atender los procesos que seguirán las políticas de Banco. Además, el OE utiliza el Sistema electrónico de compras, que fue validado por el Banco para las modalidades de *pregão* y registro de precios. La UCP coordinará las actividades vinculadas al seguimiento, evaluación y auditoria con el fin de monitorear la correcta ejecución del proyecto y el logro de los objetivos de la operación.
- 1.8 Las principales funciones de la UCP serán: (i) planificar la ejecución de las actividades; (ii) preparar, implementar y actualizar las herramientas del ciclo de proyecto: Plan de Ejecución de Proyectos (PEP), Plan Operativo Anual (POA), Plan de Adquisiciones (PA), el Informe de Monitoreo de Progreso (PMR); (iii) supervisar la ejecución y presentar los informes de avance; (iv) realizar los procesos de preparación de Términos de Referencia, licitación y adquisición de bienes, y de selección y contratación de servicios; (v) presentar las justificaciones y solicitudes de desembolso al Banco; (vi) preparar los informes financieros auditados; y (vii) presentar la evaluación del proyecto. Se hará la adhesión al Reglamento Operacional del Programa CCLIP-PROFISCO II (ROP) que describe: (i) las funciones, procedimientos y normas para la ejecución del proyecto; (ii) las relaciones operativas y contractuales entre las partes involucradas en el proyecto; y (iii) los criterios de elegibilidad del proyecto y de los productos financiables.
- 1.9 El ejecutor debe presentar al Banco el PEP, POA y los informes semestrales de progreso en los siguientes plazos: (i) PEP, deberá ser preparado durante el diseño del Programa e debe ser actualizado conforme las partes consideren necesario durante la ejecución del proyecto; (ii) POA, debe ser actualizado y encaminado al Banco antes

del 30 de noviembre, para ser utilizado durante la ejecución del año siguiente. Caso sea necesario el POA podrá ser actualizado conforme la ejecución de proyecto; y (iii) Informes semestrales de progreso. Deben ser presentados al Banco dentro de los 60 días de finalizado cada semestre.

- 1.10 El Prestatario presentará al Banco anualmente los Informes Financieros Auditados (IFA), a más tardar 120 días posteriores al cierre de cada ejercicio económico del organismo ejecutor y durante el plazo original del desembolso (60 meses) o cualquier extensión acordada, y debidamente dictaminados por una firma de auditores independientes elegible al Banco o por el Tribunal de Cuentas del Estado. El último de estos informes será presentado dentro del plazo de 120 días siguientes a la fecha estipulada para el último desembolso del proyecto. La contratación de la auditoría, de todo el proyecto, estará a cargo de la SEFAZ/RS y sus términos de referencia contarán con la no objeción del Banco.

II. MONITOREO

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

A. Principales Preguntas de Monitoreo

- 2.2 **Monitoreo de conformidad:** ¿Las actividades y procesos realizados se adhieren a los objetivos establecidos por el proyecto?
- 2.3 **Monitoreo financiero:** ¿Hay suficiencia y oportunidad en la liberación de los fondos del proyecto?
- 2.4 **Monitoreo de actividades:** ¿Las actividades proyectadas están siendo planificadas y ejecutadas de acuerdo al tiempo requerido?
- 2.5 **Monitoreo de productos:** ¿Los productos primarios, intermedios y finales se están desarrollando en la secuencia deseada?
- 2.6 **Monitoreo de resultados:** ¿Se están alcanzando las metas a nivel de indicadores de impacto y resultados?
- 2.7 **Monitoreo de riesgos:** ¿Los riesgos identificados en el proyecto ponen en peligro el logro de los objetivos? ¿Las acciones de mitigación planificadas se están desarrollando?

B. Indicadores

- 2.8 Durante el monitoreo del proyecto se dará seguimiento a los siguientes indicadores de producto que forman parte de la MR y serán incluidos en el informe semestral de progreso, la evaluación final, así como los costos anuales de los mismos (ver Cuadros 1 y 2).

Cuadro 1. Indicadores de Productos^{10,11,12}

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 - Modelo¹³ de gobernanza institucional implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	1	0	1	Informe de Gestión-SEFAZ/RS	Modelo de Gobernanza Institucional implantado , por medio de:
Hito 1: Mapeo y rediseño de proceso elaborado	Estudio	0	2019	1	0	0	0	0	1		a) Mapeo y rediseño de procesos, con diagnóstico y construcción de propuesta de un nuevo modelo de gestión;
Hito 2: Metodología de gestión de la estrategia institucional implantada	Metodologia	0	2019	0	1	0	0	0	1		b) Metodología de gestión de la estrategia institucional y sectorial (portafolio de proyectos, procesos, recursos (personas y presupuestos) y resultados), incluyendo comunicación, análisis de riesgos y de evaluación de desempeño;
Hito 3: Sistema ¹⁴ de evaluación de desempeño institucional contemplando los módulos de monitoreo de: (i) proyectos; procesos; y estrategia/ resultados implantados	Módulo de Sistema	0	2019	0	0	1	2	0	3		c) Sistema de evaluación de desempeño institucional contemplando: (i) estrategia; (ii) proyectos; (iii) procesos y (iv) resultados.
1.2 - Modelo de gestión de personas implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión-SEFAZ/RS	Modelo de Gestión de Personas implantado , por medio de:
Hito 1: Planes de calidad de vida implantados	Plan	0	2019	1	1	1	1	1	5		Plan de calidad de vida implantado , incluyendo: a) diagnóstico y evaluación de la política de calidad de vida; b) revisión de la política de calidad de vida;

¹⁰ Los productos son anuales.

¹¹ Los sistemas, modelos o *softwares* solamente serán considerados cumplidos cuando se encuentren en operación por los funcionarios públicos.

¹² Sistemática: Sistema informático es el software que contempla un conjunto de reglas para apoyar la operacionalización del modelo conceptual de negocios y más reglas de negocios.

¹³ Modelo es un conjunto de actividades que pueden incluir: (i) diagnóstico de la situación actual; (ii) propuesta de metodología y de cambio; (iii) reingeniería de procesos; (iv) una solución informática; y (v) capacitación en los nuevos procesos y herramientas.

¹⁴ Sistema 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
											c) plan de acción incluyendo diversidad y género, atención a la salud de los servidores y preparación para la jubilación; d) plan de acción de calidad de vida; e) readequación física.
Hito 2: Plan de gestión del conocimiento implantado	Plan	0	2019	0	0	1	0	0	1		Plan de gestión del conocimiento implantado , por medio de: a) diagnóstico de la gestión del conocimiento realizado; b) inventario de los conocimientos críticos definido; c) metodología para identificación, internalización y transferencia de conocimientos críticos definida; d) Portal del Conocimiento desarrollado (manuales, EAD, Banco de Ideas, etc.).
Hito 3: Sistemáticas de Gestión de Personas con base en propósito y competencias implantadas: PGE y SEFAZ.	Sistemática	0	2019	0	0	0	1	1	2		Sistemática de gestión de personas de SEFAZ con base en propósito y competencias implantada , por medio de: a) elaboración de estrategia de gestión de personas con base en propósito y competencias por medio de: i) revisión de las competencias demandadas para los procesos de trabajo; ii) desarrollo de personas, basado en el "gap" de competencias; iii) investigación de clima organizacional; y iv) Banco de Talentos; b) elaboración de metodología de evaluación de desempeño de la gestión de personas; c) sistema integrado de gestión de personas; d) implantación de plan de desarrollo de liderazgos y de equipos con foco en innovación; e) plan de capacitación anual basado en competencias. y Sistemática de Gestión de Personas de la PGE implantada , por medio de: a) sistema de gestión de personas integrado a sistemas corporativos ya existentes, por medio

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
											de módulos de control de capacitaciones, competencias, PDI, evaluación de desempeño y dimensionamiento de la fuerza de trabajo; b) plan de capacitación basado en competencias; c) plan de comunicación institucional.
1.3 – Modelo de gestión de TI implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión-SEFAZ/RS	Modelo de Gestión de TI implantado , por medio de:
Hito 1: Sistemas corporativos implantados	Sistemas	0	2019	1	1	1	1	1	5		Sistemas corporativos implantados , por medio de: a) actualización de sistemas antiguos; b) adquisición de nuevas herramientas; c) desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas.
Hito 2: Planes de Gobernanza y gestión de TI elaborados	Plan	0	2019	0	0	1	1	0	2		Planes de gobernanza y gestión de TIC implantado , por medio de: a) mapeo y documentación de los procesos de gobernanza (directrices corporativa y departamentales) y gestión de TIC, incluyendo planes de continuidad de negocio; b) plan de seguridad de TI implantado; c) metodología de gestión de proyectos y procesos de TI implementada; d) sistemática de Gestión de Servicios de TI implementada (conforme ITIL); e) sistemática de gestión de riesgos de TI implementada.
Hito 4: Plataformas ¹⁵ de TIC implantadas (BI, comunicación (VOIP), contingencia y seguridad).	Plataforma	0	2019	1	1	0	0	1	3		Plataformas de infraestructura de TIC implantadas , por medio de: a) ampliación de la capacidad de la red de datos; b) compra de solución de VOIP/Videoconferencia;

¹⁵ Plataforma: Es un ambiente computacional, compuesto por *hardware* y *software*, que soporta la implementación de capacidad operacional de otros sistemas de negocio y donde se ejecutan los principales servicios de TIC.

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
											c) ampliación de seguridad de TIC; d) ampliación de la capacidad de almacenamiento y procesamiento de datos; e) actualización de la solución de recuperación de datos y continuidad del negocio; f) adquisición de licencias de softwares; g) actualización del parque de estaciones de trabajo; h) instalación de la plataforma de BI y Analytics ampliada; i) instalación de videomonitorio.
1.4 Modelo de planificación y gestión de compras y contratos de SEFAZ implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	1	0	1		Modelo de planificación y gestión de compras y contratos de SEFAZ implantado , por medio de:
Hito 1: Mapeo y rediseño de procesos implantado	Estudio	0	2019	1	0	0	0	0	1	Informe de Gestión-SEFAZ/RS	(a) mapeo y rediseño de los procesos de contratación y gestión de contratos;
Hito 2: Normalización de flujos internos	Estudio	0	2019	0	1	0	0	0	1		(b) Normalización de flujos internos;
Hito 3: Metodología de gestión de compras implantada	Metodología	0	2019	0	0	1	0	0	1		(c) metodología de gestión de compras / contratos, con capacitación del área.
Hito 4: Sistema de gestión de compras implantado	Sistema	0	2019	0	0	0	1	0	1		(c) sistema de gestión de compras, con módulo de gestión de contratos y convenios integrado con planificación y el sistema FPE;
Hito 5: Plan de capacitación implantado	Sistema	0	2019	0	0	0	1	0	1		(d) plan de capacitación de los servidores.
1.5 Modelo de comunicación y transparencia con la sociedad implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	0	1	1		Modelo de comunicación y transparencia con la sociedad implantado , por medio de:
Hito 1: Herramientas de comunicación institucionales	Herramienta	0	2019	1	1	1	1	1	5	Informe de Gestión-SEFAZ/RS	Herramientas de comunicación institucional implantados , por medio de:

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
implantados (intranet, internet, red social corporativa, entre en contacto con nosotros, aplicaciones móviles)											a) plan director (diagnóstico/evaluación, directrices, estrategia, definición de responsabilidades, revisión de los flujos, estrategia de formación de los gestores); b) canales de comunicación implantados, incluyendo intranet, internet, comunicación con la prensa, comunicación con otras instituciones, red social corporativa, entre en contacto con nosotros, teléfono y aplicativos
Hito 2: Planes de Educación Fiscal implantados	Plan	0	2019	1	1	1	1	1	5		Plan de educación fiscal implantado , por medio de: a) evaluación de la efectividad de las acciones de educación fiscal; b) revisión del plan de educación fiscal; c) definición de cursos EAD con la capacitación de multiplicadores; d) herramientas web de interacción con la sociedad (portal, games, aplicaciones, revista electrónica); e) plan de comunicación (campañas de marketing y merchandising).
Hito 3: Portal de la transparencia unificado implantado	Sistema	0	2019	0	0	0	0	1	1		Portal de la Transparencia unificado implantado , por medio de: a) definición de flujos para integración de las informaciones del Estado; b) diseño e implantación del Portal de la Transparencia Unificado.
Componente #2: Administración tributaria y contencioso fiscal											
2.1 - Modelo de gestión de política tributaria implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	1	0	1	Informe de Gestión-SEFAZ/RS	Modelo de gestión de política tributaria implantado , por medio de:
Hito 1: Términos de Referencia elaborados	Términos de Referencia	0	2019	1	0	0	0	0	1		Terminos de referencia.
Hito 2: Mapeo y rediseño de procesos implantado	Estudio	0	2019	0	1	0	0	0	1		Mapeo y rediseño de procesos es una etapa anterior al diseño de los requisitos del sistema.

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
Hito 3: Sistema de gestión de las demandas judiciales sobre la política tributaria implantado	Sistema	0	2019	0	0	1	0	0	1		Sistema de gestión de las demandas judiciales sobre la política tributaria implantada , por medio de: a) Sistema corporativo para el control y gestión de demandas judiciales, abarcando todas sus etapas; b) Capacitación de los servidores de la Secretaría de Estado de Hacienda y Fiscalía-general del Estado para la utilización del nuevo sistema corporativo.
Hito 4: Portal estructurado de consulta a la legislación tributaria implantado	Portal	0	2019	0	0	0	1	0	1		Portal estructurado de consulta a la legislación tributaria implantado , por medio de: a) Revisión, reestructuración y parametrización de la legislación tributaria; b) Creación de banco de datos; c) Portal de la legislación tributaria con mecanismo de búsqueda parametrizada
Hito 5: Sistemática de gestión de la política tributaria implantada	Sistemática	0	2019	0	0	0	1	0	1		Sistemática de gestión de la política tributaria implantada , por medio de: a) Implantación de metodología de evaluación de impacto de las propuestas de políticas tributarias (ex ante) y de evaluación de resultados de las políticas implantadas (ex post); b) Solución de <i>data science</i> que soporte análisis, tratamiento, parametrización, presentación de datos, proyecciones, previsión y simulación de escenarios; c) Sistema de gestión de beneficios fiscales; d) Especialización/entrenamiento en <i>data science</i> , análisis de efectos de políticas gubernamentales y estadística.
2.2 - Sistema de Simplificación Tributaria implantado	Sistema	0	2019	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión-SEFAZ/RS	Sistema de Simplificación Tributaria implantado , por medio de

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
Hito 1: Términos de Referencia elaborados	Términos de Referencia	0	2019	1	0	0	0	0	1		Términos de Referencia elaborados
Hito 2: Diagnóstico de la eliminación de la GIA para contribuyentes del Estado do Rio Grande do Sul	Estudio	0	2019	0	1	0	0	0	1		Diagnóstico de los impactos de la eliminación de la Guía de Información y Cálculo y revisión de la legislación que es un requisito para la construcción del módulo.
Hito 3: Módulo del Documento Único de balance de ICMS implantado	Módulo	0	2019	0	0	1	0	0	1		Módulo del Documento único de Cálculo del ICMS implantado , por medio de: a) Adecuación de la EFD para sustitución de GIA y desarrollo de solución tecnológica para cálculo del impuesto con base en EFD.
Hito 4: Módulo de la Red de Integración REDESIM implantado	Módulo	0	2019	0	0	0	1	0	1		Módulo de la Red de integración REDESIM (Red Nacional para la Simplificación del Registro de Empresas) implantado , por medio de: a) integración de informaciones de registros y eventos; b) actualización de los sistemas antiguos, que permitan la automatización de las inscripciones, alteraciones y bajas que fuesen consideradas de bajo riesgo.
Hito 5: Módulo del Portal Único del Comercio Exterior implantado	Módulo	0	2019	0	0	0	0	1	1		Módulo del Portal Único del Comercio Exterior implantado , por medio de: a) Integración del sistema de importación con el Portal Único del Comercio Exterior; b) Desarrollo de solución tecnológica para la gestión de las exportaciones integrada con el Portal Único del Comercio Exterior.
2.3 - Modelo de Fiscalización implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión-SEFAZ/RS	Modelo de Fiscalización implantado , por medio de:
Hito 1: Términos de referencia elaborados	Términos de referencia	0	2019	1	0	0	0	0	1		Términos de referencia elaborados.
Hito 2: Sistemas de planificación de las	Sistema	0	2019	0	0	0	1	1	2		Sistemas de planificación de las acciones de fiscalización implantados

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
acciones de fiscalización implantados											(planificación/ejecución y tratamiento de informaciones)
Hito 3: Soluciones de TI para recuperación de activos implantadas	Solución	0	2019	0	1	1	0	0	2		<p>Soluciones de TI para Investigación y Recuperación de Activos implantada, por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Rediseño de procesos; b) Solución de TI para gestión de casos relacionados al área de investigación; c) Solución de TI para análisis de vínculos y operaciones bancarias (recuperación de activos); d) Equipamientos especializados para la búsqueda e investigación fiscal.
Hito 4: Sistemática de Fiscalización de Tránsito de mercancías implantada	Sistemática	0	2019	0	0	0	1	0	1		<p>Sistemática de planificación de las acciones de fiscalización implantada, por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Rediseño de procesos; b) Metodología de gestión de riesgos; c) Sistema de planificación y ejecución de la fiscalización (Soluciones integradas de TI); d) Sistema para procesamiento de gran volumen de informaciones estructuradas y no estructuradas, con recursos de <i>data science</i> (soluciones integradas de TI); e) Plan de capacitación para la fiscalización e inteligencia fiscal; f) Adecuación física de las unidades de fiscalización. <p>Sistemática de Fiscalización de Tránsito de Mercaderías implantado, por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Rediseño del proceso, incluyendo integración del Tránsito de Mercaderías con la fiscalización y con la Investigación y Búsqueda; b) Solución tecnológica para uso analítico de las informaciones disponibles; c) Renovación de flotas de fiscalización.

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
2.4 – Modelo de gestión del contencioso implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión-SEFAZ/RS	Modelo de Gestión del Contencioso implantado , por medio de:
Hito 1: Términos de Referencia elaborado	Términos de Referencia	0	2019	1	0	0	0	0	1		Términos de referencia elaborados.
Hito 2: Sistema de gestión del Proceso Administrativo Tributario electrónico (PAF-e), con solución de automatización del contencioso fiscal y módulos integradores de los sistemas de la SEFAZ y de la PGE	Módulos	0	2019	0	1	1	0	0	2		Sistema de Gestión del Proceso Administrativo Tributario electrónico implantado , por medio de: a) mapeo y rediseño de los procesos; b) solución de automatización del contencioso fiscal, formando parte los documentos y etapas procesuales relacionados a cobranza administrativa, tribunal de recursos y cobranza judicial con módulos integradores a los sistemas de SEFAZ, de PGE, con interacción con el contribuyente, siendo dos módulos; c) capacitación de los usuarios.
Hito 3: Sistema de gestión contencioso judicial, incluyendo módulos de: cobranza, investigación avanzada de procesos en duplicidad, control de procesos judiciales y de los pasivos contingentes del Estado.	Sistema	0	2019	0	0	0	0	1	1		Sistemática de gestión del contencioso judicial, incluyendo activos y pasivos contingentes, implantado , por medio de: a) rediseño de procesos y automatización de procedimientos operacionales; b) metodología de evaluación analítica con técnicas de jurimetría y de riesgos; c) sistema de gestión del contencioso, con inteligencia artificial, incluyendo módulos de: cobranza (automatización de reclamos), investigación avanzada de procesos en duplicidad, control de procesos judiciales y de los pasivos contingentes; d) plan de gestión de servicios de TIC y modernización del parque tecnológico; e) herramientas de gestión de la información y del conocimiento.
2.5 – Modelo de Gestión de Servicios al	Modelo	0	2019	0	0	0	0	1	1		Modelo de Gestión de Servicios al Contribuyente implantado , por medio de:

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
Contribuyente implantado										Informe de Gestión-SEFAZ/RS	
Hito 1: Servicios de atención "online" disponible a los contribuyentes de ICMS implantados	Servicios	0	2019	2	2	2	2	2	10		<p>Servicios de atención "on line" para los contribuyentes de ICMS, implantados, por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) rediseño de los procesos y servicios; b) automatización de los procedimientos internos de prestación de servicios; c) disponibilización de canales de autoasistencia, como portal, chat bot, aplicaciones para dispositivos <i>mobile</i>; d) solución de TI para operación, evaluación gestión del atención virtual; e) readecuación física y tecnológica del ambiente.
Hito 2: Sistema de atención al contribuyente de IPVA y ICMS de vehículos implantado.	Sistema	0	2019	0	0	0	0	1	1		<p>Sistema de atención al contribuyente de IPVA y ICMS de vehículos implantado, por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) rediseño de procesos; b) solución tecnológica para registro, exoneraciones y recaudación por medio de: solicitud electrónica en la web y automatización del proceso.
2.6 - Sistema de Cobranza Administrativa implantado	Sistema	0	2019	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión-SEFAZ/RS	<p>Sistema de Cobranza Administrativa implantado, por medio de:</p>
Hito 1: Términos de Referencia elaborados	Términos de Referencia	0	2019	1	0	0	0	0	1		a) Términos de Referencia elaborados
Hito 2: módulos del sistema de cobranza con la migración de los sistemas de registro y deuda activa y de gestión del crédito y nuevos módulos del sistema de cobranza implantados	Módulo	0	2019	0	1	1	2	2	6		<ul style="list-style-type: none"> a) Módulo del sistema de cobranza con la migración de sistemas corporativos; b) sistema de cobranza con los siguientes módulos: selección de deudores; gestión de la carteira de deudores; control de garantías; débito automático en cuenta

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
											corriente; integración de bases de datos de los sistemas contencioso administrativo.
2.7 - Sistema de Recaudación implantado	Sistema	0	2019	0	0	0	1	0	1	Informe de Gestión-SEFAZ/RS	Sistema de Recaudación implantado , por medio de: a) Términos de referencia elaborados; b) metodología de previsión de la recaudación; c) Sistema para automatización de procesos de la recaudación; d) sistema de recaudación, incluyendo módulo de previsión y de gestión de recaudación con migración del sistema antiguo (Sistema de Recaudación – SAR).
Hito 1: Términos de Referencia elaborados	Términos de Referencia	0	2019	1	0	0	0	0	1		
Hito 2: Metodología de previsión de la recaudación implantada	Metodología	0	2019	0	1	0	0	0	1		
Hito 3: Sistema para automatización de procesos de la recaudación implantados	Sistema	0	2019	0	0	1	0	0	1		
Hito 4: Módulos de actualización de los sistemas obsoletos implantados	Módulo	0	2019	0	0	1	2	0	3		
Componente #3: Administración financiera y gasto público											
3.1 - Sistema de Gestión presupuestaria, Financiera y Contable implantado	Sistema	0	2019	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión-SEFAZ/RS	Sistema de Gestión Presupuestaria, Financiera y Contable implantado , por medio de: a) mapeo, diseños conceptuales y funcionales y rediseño de procesos de gestión presupuestario, financiera y contábil y definición de metodología para proyección, priorización y distribución de recursos presupuestario y financieros; b) Normalización de los procedimientos de gestión presupuestario, financiera y contable; c) sistema de finanzas públicas con las siguientes funcionalidades: planificación y ejecución presupuestario y financiera;
Hito 1: Mapeo, diseños conceptuales y funcionales y rediseño de procesos implantado;	Estudio	0	2019	1	0	0	0	0	1		
Hito 2: Normalización de los procedimientos de gestión presupuestaria, financiera y contable elaborado	Estudio	0	2019	0	1	0	0	0	1		

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
Hito 3: Módulos del Sistema de Gestión Presupuestario, Financiera y Contable: (i) finanzas; (ii) integración con sistema de gestión presupuestario, implantados	Módulos	0	2019	0	0	1	1	1	3		contabilidad; registro de clientes morosos; gestión de contratos, convenios y sociedades; prestaciones de cuentas electrónicas; créditos a recibir; EFD-Reinf e integrados con sistemas corporativos; d) integración con sistemas corporativos: RHE, sistema de gestión de la deuda pública, sistema de Administración del Patrimonio del Estado (APE); sistema de elaboración del presupuesto (SEO); sistema de recaudación (SAR); sistema de gestión de créditos (SGC).
3.2 - Sistema de Gestión de Nóminas de Activos e Jubilados implantado	Sistema	0	2019	0	0	0	0	1	1	Informe de Gestión-SEFAZ/RS	Sistema de Gestión de Nóminas de Activos e Jubilados implantado , por medio de:
Hito 1: Mapeo y rediseño de procesos implantado	Estudio	0	2019	1	0	0	0	0	1		Mapeo y rediseño de flujos institucionales y operacionales;
Hito 2: Mecanismo automatizado de atención virtual implantado	Mecanismo	0	2019	0	1	0	0	0	1		Mecanismo automatizado de atendimento virtual (incluye App, Inteligencia Artificial y Bots para atendimento automático);
Hito 3: Módulos del Sistema de Gestión de la Nómina de Activos e Jubilados: (i) gestión de las nóminas de activos; y (ii) gestión de jubilados y pensionistas implantados	Módulo	0	2019	0	0	1	1	1	3		Módulo de gestión de la nómina de activos implantado , por medio de: a) Herramienta para cruzamiento de datos que posibilite control de errores y fraudes; b) Módulo de cuotas rescisorias; c) Herramienta de actualización de registro a través de biometría y/o reconocimiento facial. y Módulo de gestión de jubilados e pensionistas implantado , por medio de: a) Mapeo y rediseño de flujos institucionales y operacionales; b) Solución de TI para procesamiento electrónico de concesión de beneficios (pensiones) c) Solución de TI para control de contribuciones previdenciarias

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 de gestión de pasivos, incluyendo órdenes judiciales de pago, acuerdos judiciales y eventos procesuales implantado	Sistema	0	2019	0	0	0	1	0	1	Informe de Gestión-SEFAZ/RS	Sistema de gestión de de pasivos, incluyendo órdenes judiciales de pago, acuerdos judiciales y eventos procesuales implantado , por meido de: a) Mapeo de flujos de trabajo para automatización del proceso; b) módulos gerenciais integrados con PGE y TJRS, con las siguientes funcionalidades: procesos individualizados por acreedor con posición actualizada cuanto al beneficiario y valores, posibilidad de registro y gestión de acuerdos entre las partes, transparencia a todas las partes involucradas; c) módulos para control de plazos procesuales en acciones en que el estado es parte y para monitoreo de nuevas demandas judiciales.
Hito 1: Mapeo y rediseño de procesos implantado	Estudio	0	2019	1	0	0	0	0	1		
Hito 2: Módulos del Sistema de gestión de órdenes judiciales de pago: (i) control de plazos procesales y de integración entre PGE y TJRS implantados	Módulo	0	2019	0	1	1	2	0	4		
3.4 - Sistema de Gestión de la Deuda Pública implantado	Sistema	0	2019	0	0	0	1	0	1	Informe de Gestión-SEFAZ/RS	Sistema de Gestión de la Deuda Pública implantada , por medio de: a) Módulo de integración con el sistema de finanzas (FPE); b) Módulo de reglas de contrtos customizables; c) Modulo de proyecciones y escenarios.
Hito 1: Términos de Referencia elaborados	Términos de Referencia	0	2019	1	0	0	0	0	1		
Hito 2: Módulos del Sistema de gestión de órdenes judiciales de pago: (i) reglas para administración de contratos; (ii) proyecciones y escenarios; y (iii) de integración con sistema de finanzas, implantados	Módulo	0	2019	0	1	1	2	0	4		
3.5 Modelo de gestión de riesgos fiscales implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	1	0	1	Informe de Gestión-SEFAZ/RS	Modelo de gestión de riesgos fiscales implantado , por medio de:

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
Hito 1: Términos de Referencia elaborados	Términos de Referencia	0	2019	1	0	0	0	0	1		a) Modelaje para proyección de escenarios fiscales de medio plazo; b) Estudios económicos y fiscales; c) Metodología de gestión de riesgos fiscales; d) Sistema de monitoreo de riesgos fiscales.
Hito 2: Metodología de proyección de escenarios fiscales y de gestión de riesgos fiscales implantadas	Metodología	0	2019	0	1	1	0	0	2		
Hito 3: Estudios económicos y fiscales implantados	Estudios	0	2019	0	0	1	0	0	1		
Hito 4: Sistema de monitoreo de riesgos fiscales implantado	Sistema	0	2019	0	0	0	1	0	1		
3.6. Modelo de auditoría de la gestión fiscal basada en análisis de riesgos implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	0	1	1		Modelo de auditoría de la gestión fiscal basada en análisis de riesgos implantado, por medio de:
Hito 1: Módulos del sistema de gestión de auditorías implantados	Modulo	0	2019	1	1	1	1	0	4	Informe de Gestión-SEFAZ/RS	Sistema de gestión de auditoría implantada, por medio de: a) rediseño del proceso para atendimento a las normas internacionales de auditoría, incluyendo metodología de auditoría basada en riesgos; b) sistema con módulos de planificación y gerenciamiento de las auditorías, generación y almacenamiento de papeles de trabajo (comunicados, informes y pareceres), mapeo y análisis de riesgo, acompañamiento de apuntamientos expedidos.
Hito 2: Panel de auditoría implantado	Panel	0	2019	0	0	0	1	0	1		Panel de auditoría implantado, por medio de: a) definición de los camino de auditoría; b) licencias de software de BI y desarrollo de solución de TI para cruzamiento de informaciones; c) entrenamiento del equipo en ciencia de datos

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
Hito 3: Sistema de monitoreo de riesgos fiscales implantado	Sistema	0	2019	0	0	0	0	1	1		Sistema de control de cumplimiento y procesos administrativos implantada , por medio de: a) diseño de procesos de trabajo; b) solución informatizada para gestión de los procesos administrativos y de los documentos de evidencia de compliance; c) entrenamiento del equipo y de los gestores públicos estatales.
3.7. Modelo de Calidad del Gasto implantado	Modelo	0	2019	0	0	0	0	1	1		Modelo de Calidad del Gasto implantado , por medio de: a) Estudios de identificación y priorización de oportunidades de mejoras en procesos y áreas prioritarias; b) Metodología de Gerenciamiento Matricial de gastos ampliada para tres sectores o tres tipologías; c) Sistema de precificación para compras públicas estatales con base en la NF-e implantado en la CELIC; d) Portal de precios con base en la NFe (para los municipios); e) Metodología de evaluación de impacto de políticas públicas y de eficiencia del gasto aplicada en un sector.; f) Plan de capacitación de los técnicos.
Hito 1: Estudios de identificación y priorización de oportunidades de mejoras elaborado	Estudio	0	2019	1	0	0	0	0	1		
Hito 2: Metodología de gerenciamiento matricial y de evaluación de impacto aplicada en un sector implantadas	Metodología	0	2019	0	1	0	0	1	2	Informe de Gestión-SEFAZ/RS	
Hito 3: Sistema de fijación de precios para compras públicas implantado	Sistema	0	2019	0	0	1	0	0	1		
Hito 4: Portal de precios públicos implantado	Portal	0	2019	0	0	0	1	0	1		

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

VALORES EM USD								
COMPONENTE / PRODUCTO	Inversiones			Cronograma Financiero (valores programados)				
	BID	Local	Total	Ano 1 8%	Ano 2 15%	Ano 3 24%	Ano 4 30%	Ano 5 23%
VALORES EM USD								
VALOR TOTAL DEL PROYECTO	60.000.000	6.700.000	66.700.000	-	-	-	-	66.700.000
GESTIÓN DEL PROYECTO	700.000	-	700.000	-	-	-	-	700.000
A1 - Monitoreo y evaluación	520.000	-	520.000	-	-	-	-	520.000
A2 - Auditoria	180.000	-	180.000	-	-	-	-	180.000
COSTOS DIRETOS	57.300.000	6.700.000	64.000.000	-	-	-	-	64.000.000
I. GESTIÓN DE LA HACIENDA Y TRANSPARENCIA FISCAL	26.414.580	2.400.000	28.814.580	-	-	-	-	28.814.580
P1.1. Modelo de Gobernanza Institucional implantado	2.538.657	-	2.538.657	-	-	-	2.538.657	-
P1.2. Modelo de Gestión de Personas implantado	6.389.817	1.333.333	7.723.150	-	-	-	-	7.723.150
P1.3. Modelo de Gestión de TI implantado	14.825.333	1.066.667	15.892.000	-	-	-	-	15.892.000
P1.4. Modelo de planificación y gestión de compras y contratos de SEFAZ implantado	610.000	-	610.000	-	-	-	610.000	-
P1.5. Modelo de comunicación y transparencia con la sociedad implantado	2.050.773	-	2.050.773	-	-	-	-	2.050.773
II. ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y CONTENCIOSO FISCAL	21.100.179	1.333.334	22.433.513	-	-	-	-	22.433.513
P2.1. Modelo de gestión de política tributaria implantado	1.724.269	-	1.724.269	-	-	-	1.724.269	-
P2.2. Sistema de Simplificación Tributaria implantado	1.320.480	-	1.320.480	-	-	-	-	1.320.480
P2.3. Modelo de Fiscalización implantado	7.628.933	-	7.628.933	-	-	-	-	7.628.933
P2.4. Modelo de Gestión del Contencioso implantado	5.709.911	-	5.709.911	-	-	-	-	5.709.911
P2.5. Modelo de Gestión de Servicios al Contribuyente implantado	3.297.386	1.333.334	4.630.720	-	-	-	-	4.630.720
P2.6. Sistema de Cobranza Administrativa implantado	862.000	-	862.000	-	-	-	-	862.000
P2.7. Sistema de Recaudación implantado	557.200	-	557.200	-	-	-	557.200	-
III. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y GASTO PÚBLICO	9.785.241	2.966.666	12.751.907	-	-	-	-	12.751.907
P3.1. Sistema de Gestión Presupuestaria, Financiera y Contable implantado	3.699.997	2.966.666	6.666.663	-	-	-	-	6.666.663
P3.2. Sistema de Gestión de Nóminas de Activos e jubilados implantado	1.783.229	-	1.783.229	-	-	-	-	1.783.229
P3.3. Sistema de gestión de pasivos, incluyendo órdenes judiciales de pago, acuerdos judiciales y eventos procesuales implantado	490.667	-	490.667	-	-	-	490.667	-
P3.4. Sistema de Gestión de la Deuda Pública implantada	239.200	-	239.200	-	-	-	239.200	-
P3.5. Modelo de gestión de riesgos fiscales implantado	198.934	-	198.934	-	-	-	198.934	-
P3.6. Modelo de auditoría de la gestión fiscal basada en análisis de riesgos implantado	1.054.334	-	1.054.334	-	-	-	-	1.054.334
P3.7. Modelo de Calidad del Gasto implantado	2.318.880	-	2.318.880	-	-	-	-	2.318.880
Micelánia	2.000.000	-	2.000.000	-	-	-	-	2.000.000

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

VALORES EM USD								
COMPONENTE / PRODUCTO	Inversiones			Cronograma Financiero (valores programados)				
	BID	Local	Total	Ano 1 (2020)	Ano 2 (2021)	Ano 3 (2022)	Ano 4 (2023)	Ano 5 (2024)
VALORES EM USD				8%	15%	24%	30%	23%
VALOR TOTAL DEL PROYECTO	60.000.000	6.700.000	66.700.000	5.048.434	9.828.682	16.122.701	20.212.131	15.488.052
GESTIÓN DEL PROYECTO	700.000	-	700.000	24.600	201.000	236.000	180.400	58.000
A1 - Monitoreo y evaluación	520.000	-	520.000	15.600	156.000	182.000	130.000	36.400
A2 - Auditoria	180.000	-	180.000	9.000	45.000	54.000	50.400	21.600
COSTOS DIRETOS	57.300.000	6.700.000	64.000.000	4.823.834	9.227.682	15.286.701	19.431.731	15.230.052
I. GESTIÓN DE LA HACIENDA Y TRANSPARENCIA FISCAL	26.414.580	2.400.000	28.814.580	1.825.893	3.942.390	7.430.412	8.232.377	7.383.508
P1.1. Modelo de Gobernanza Institucional implantado	2.538.657	-	2.538.657	228.480	431.576	710.825	1.167.776	-
P1.2. Modelo de Gestión de Personas implantado	6.389.817	1.333.333	7.723.150	109.736	1.185.097	2.280.735	2.625.147	1.522.435
P1.3. Modelo de Gestión de TI implantado	14.825.333	1.066.667	15.892.000	1.297.217	1.857.136	3.775.710	3.508.968	5.452.969
P1.4. Modelo de planificación y gestión de compras y contratos de SEFAZ implantado	610.000	-	610.000	30.500	122.000	152.500	305.000	-
P1.5. Modelo de comunicación y transparencia con la sociedad implantado	2.050.773	-	2.050.773	159.960	346.581	510.642	625.486	408.104
II. ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y CONTENCIOSO FISCAL	21.100.179	1.333.334	22.433.513	2.004.601	3.630.342	4.755.371	7.064.343	4.978.855
P2.1. Modelo de gestión de política tributaria implantado	1.724.269	-	1.724.269	293.124	344.852	482.793	603.500	-
P2.2. Sistema de Simplificación Tributaria implantado	1.320.480	-	1.320.480	116.202	192.790	386.901	402.746	221.841
P2.3. Modelo de Fiscalización implantado	7.628.933	-	7.628.933	686.604	1.396.095	1.098.566	2.014.038	2.433.630
P2.4. Modelo de Gestión del Contencioso implantado	5.709.911	-	5.709.911	456.793	1.084.883	1.199.081	1.941.370	1.027.784
P2.5. Modelo de Gestión de Servicios al Contribuyente implantado	3.297.386	1.333.334	4.630.720	324.150	370.458	1.190.654	1.587.778	1.157.680
P2.6. Sistema de Cobranza Administrativa implantado	862.000	-	862.000	77.580	146.540	241.360	258.600	137.920
P2.7. Sistema de Recaudación implantado	557.200	-	557.200	50.148	94.724	156.016	256.312	-
III. AADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y GASTO PÚBLICO	9.785.241	2.966.666	12.751.907	993.340	1.654.950	3.100.918	4.135.010	2.867.689
P3.1. Sistema de Gestión Presupuestaria, Financiera y Contable implantado	3.699.997	2.966.666	6.666.663	481.333	666.667	1.511.332	1.999.999	2.007.332
P3.2. Sistema de Gestión de Nóminas de Activos e jubilados implantado	1.783.229	-	1.783.229	124.826	267.484	374.479	624.130	392.311
P3.3. Sistema de gestión de pasivos, incluyendo órdenes judiciales de pago, acuerdos judiciales y eventos procesuales implantado	490.667	-	490.667	44.160	83.413	137.387	225.707	-
P3.4. Sistema de Gestión de la Deuda Pública implantada	239.200	-	239.200	21.528	40.664	66.976	110.032	-
P3.5. Modelo de gestión de riesgos fiscales implantado	198.934	-	198.934	17.904	33.819	55.702	91.509	-
P3.6. Modelo de auditoría de la gestión fiscal basada en análisis de riesgos implantado	1.054.334	-	1.054.334	94.890	168.693	305.757	295.214	189.780
P3.7. Modelo de Calidad del Gasto implantado	2.318.880	-	2.318.880	208.699	394.210	649.286	788.419	278.266
Micelánia	2.000.000	-	2.000.000	200.000	400.000	600.000	600.000	200.000

C. Recolección de datos e instrumentos

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

Cuadro 3. Actividades de Recolección de Datos y Cronograma

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

D. Presentación de informes

- 2.12 La UCP presentará los informes de monitoreo, con base en los consolidados en la planilla de control. Los informes generados con base en esta información serán utilizados para la actualización del Informe Semestral de Progreso del proyecto y del *Project Monitoring Report* (PMR). Los costos anuales de cada producto están detallados en el Plan de Ejecución de Proyectos (PEP).
- 2.13 El prestatario, a través de la UCP, presentará al Banco anualmente los IFA, a más tardar 120 días posteriores al cierre de cada año fiscal.
- 2.14 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. Está previsto una **evaluación independiente intermedia**, a partir de 90 días del cumplimiento de 36 meses contados de la firma del contrato de préstamo, o de la fecha en que se haya desembolsado un 50% de los recursos del proyecto, lo que ocurra primero; y una final, a los 90 días contados a partir de la fecha del último

desembolso de los recursos. Los informes de evaluación servirán de insumo para el Informe de Terminación del Proyecto (PCR). (ver Términos de Referencia en Anexo I para el alcance de dicha evaluación).

E. Coordinación, Plan de Trabajo y Presupuesto de Seguimiento

- 2.15 La UCP contará con un especialista de monitoreo y seguimiento, responsable de coordinar las actividades de monitoreo del proyecto, que incluirán: (i) desarrollar, mantener y actualizar los datos en la planilla de control, especialmente en lo que se refiere a los indicadores de resultado y de ejecución; (ii) articular con los supervisores de componentes, coordinando la recolección y el tratamiento de la información sobre las acciones del proyecto y la preparación de informes semestrales de progreso; (iii) identificar los desvíos, atrasos y factores externos que afecten el proyecto, proponiendo, cuando sea el caso, medidas correctivas; y (iv) apoyar las reuniones internas de monitoreo y evaluación del proyecto y las misiones de supervisión y evaluación del Banco.
- 2.16 El Banco y la UCP realizarán reuniones con una periodicidad mínima semestral para monitorear de manera conjunta la marcha en la ejecución de la operación. Asimismo, unidades ejecutoras realizarán, en conjunto con el Banco, visitas de inspección por lo menos dos veces al año para la evaluación de los avances del proyecto. También se incluyeron los costos de viajes de los grupos técnicos de la gestión hacendaria y visitas técnicas para acciones de intercambio, así como el apoyo en elaboración de términos de referencia.
- 2.17 Cuando las visitas de inspección identifiquen retrasos en la ejecución física y financiera, se establecerá un Plan de Aceleración de la Ejecución (PAE) para explicar: (i) las principales dificultades en la implementación, (ii) las acciones para superar las dificultades; y (iii) el plazo y los costos de estas. El PAE también incluirá una selección de las adquisiciones prioritarias para el proyecto, con sus plazos y valores estimados.
- 2.18 Los cuadros 4 y 5 resumen el plan de trabajo y presupuesto para la operación del sistema de monitoreo.

Cuadro 4. Plan de Trabajo de Monitoreo y evaluación del Proyecto

Actividades	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5				Fuente y Costos
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Monitoreo y evaluación (Taller de Arranque, consultorías)																					Plan de Supervisión US\$ 10.000
Visitas técnicas a los ejecutores																					Planes de Supervisión
Informe semestral de progreso																					
Participación en grupos técnicos subnacionales y visitas técnicas para intercambio de experiencias y soluciones (Pasajes y <i>per diem</i>)																					US\$ 70,000
Evaluación Intermedia																					Consultoría / US\$ 20.000
Auditoría, estudios de desempeño y coleta de datos para evaluación																					Consultoría US\$ 100.000
Evaluación Económica Ex-post																					Consultoría US\$ 50,000
Evaluación Impacto																					Consultoría

Cuadro 6. Indicadores de Impacto y Resultados¹⁶

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/RS ¹⁷	%	-0,81	2018	- 0,78	- 0,46	- 0,36	- 0,31	- 0,26	- 0,26	Informe del Tesoro - SEFAZ/RS	Fórmula de cálculo: Valor del resultado primario como porcentaje del PIB Línea de Base: -0,81 Resultado Primario (2018) = BRL\$ - 3.629 millones PIB (2018) = BRL\$ 446.132 millones
IMPACTO #2: Incremento de la relación entre la recaudación tributaria y el PIB estatal											
Recaudación Tributaria/PIB/RS	%	8,01	2018	7,96	7,98	8,01	8,04	8,09	8,09	Informe Administración Tributaria SEFAZ/RS	Fórmula de cálculo: Valor de la recaudación tributaria / PIB del año correspondiente. Línea de Base: Recaudación tributaria (2018) = R\$ 35.750 millones PIB (2018) = R\$446.132 millones
IMPACTO #3: Disminución de la relación de la deuda corriente neta y el PIB estatal											
Deuda Corriente Neta (DCL) / PIB/RS	%	18,9	2018	19,2	19,2	19,4	19,1	18,5	18,5	Informe del Tesoro - SEFAZ/RS	Fórmula de cálculo: Valor de la Deuda Corriente /PIB del año correspondiente Línea de Base: Deuda Corriente (2018) = R\$ 84.198 millones PIB (2018) = R\$446.132 millones

¹⁶ Los resultados no son acumulativos.

¹⁷ Producto Interno Bruto – PIB.

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	%	59,72	2018	62,0	64,0	47,62	67,0	70,0	75,0	2024	Informe de planeamiento anual de SEFAZ/RS	Informe del de la Comparación Antes - Después
RESULTADO #2: Disminución de la relación entre el costo para recaudar y la recaudación tributaria												
Presupuesto de funcionamiento de la SEFAZ/RS / recaudación tributaria total	%	1,15	2018	1,15	1,15	1,15	1,13	1,11	1,09	2024	Balance Sintético del Estado RS - SEFAZ/RS e informe financiero SEFAZ	Comparación Antes - Después
RESULTADO #3: Reducción de la discrepancia entre el presupuesto planificado y el presupuesto ejecutado												
Presupuesto ejecutado / presupuesto planeado ¹⁸	%	1,02	2018	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2024	Balance Sintético del Estado RS y Ley de Presupuestaria Anual - LOA - SEFAZ/RS	Comparación Antes - Después

¹⁸ La discrepancia entre el presupuesto planificado y el ejecutado es solamente de 1.02% porque la metodología de planificación es basada en el ingreso real. La meta es mantener el desempeño dentro del rango de 5% que es la recomendación de la metodología *Public Expenditure and Financial Accountability* (PEFA).

Memoria de cálculo de los indicadores de impacto y resultado

A. Indicadores de impacto:

I. Indicador de Impacto: Resultado Primario / PIB-RS

Memoria de Cálculo:

Año Base 2018 = (-3.629/446.132 millones) = -0,81%

Año de 2020 (año 1) = (-3.839/495.084 millones) = -0,78%

Año de 2021 (año 2) = (-2.415/523.922 millones) = -0,46%

Año de 2022 (año 3) = (-1.971/553.105 millones) = -0,36%

Año de 2023 (año 4) = (-1.811/583.913 millones) = -0,31%

Año de 2024 (año 5) = (-1.575/616.437 millones) = -0,26%

Fuente: Demostrativo del Resultado Primario y Nominal – Informe Resumido de la Ejecución presupuestaria (RREO)

Link: <https://cage.fazenda.rs.gov.br/lista/683/contas-publicas>

II. Indicador de Impacto: Recaudación Tributaria/PIB-RS

Memoria de Cálculo:

Año Base 2018 = (35.750/446.132 millones) = 8,01%

Año de 2020 (año 1) = (39.422/495.084 millones) = 7,96%

Año de 2021 (año 2) = (41.825/523.922 millones) = 7,98%

Año de 2022 (año 3) = (44.305/553.105 millones) = 8,01%

Año de 2023 (año 4) = (46.972/583.913 millones) = 8,04%

Año de 2024 (año 5) = (49.842/616.437 millones) = 8,09%

Fuente: Balance Sintético del Estado RS y Demostrativo de la Receta Corriente Neta – Informe Resumido de la Ejecución presupuestaria (RREO)

Link: <https://cage.fazenda.rs.gov.br/lista/683/contas-publicas>

III. Indicador de Impacto: Deuda Corriente Neta (DCL) / PIB-RS

Memoria de Cálculo:

Año Base 2018 = (84.198/446.132 millones) = 18,9%

Año de 2020 (año 1) = (94.922/495.084 millones) = 19,2%

Año de 2021 (año 2) = (100.373/523.922 millones) = 19,2%

Año de 2022 (año 3) = (107.080/553.105 millones) = 19,4%

Año de 2023 (año 4) = (111.497/583.913 millones) = 19,1%

Año de 2024 (año 5) = (114.144/616.437 millones) = 18,5%

Fuente: Demostrativo de la Deuda Corriente Neta – Informe de la Gestión Fiscal (RGF)

Link: <https://cage.fazenda.rs.gov.br/lista/683/contas-publicas>

B. Indicadores de Resultado:

I. Indicador de Resultado: Cantidad de Metas cumplidas / total de metas planificadas.

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

Forma de cálculo: Metas cumplidas / Total de metas planificadas

Memoria de Cálculo:

Año Base 2018 = (88/144) = 59,72%

Año de 2020 (año 1) = (62/100) = 62,00%

Año de 2021 (año 2) = (64/100) = 64,00%

Año de 2022 (año 3) = (67/100) = 67,00%

Año de 2023 (año 4) = (70/100) = 70,00%

Año de 2024 (año 5) = (75/100) = 75,00%

Unidad de Medida: %

Meta: 75,00 % (2024)

Línea de base: 59,72 % (2018)

Medio de verificación: Informe anual del planeamiento estratégico de la SEFAZ/RS

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

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

Fórmula de cálculo: Ejecución presupuestaria de la administración tributaria / Recaudación bruta de impuestos x 100. El numerador - costo para recaudar – corresponde al presupuesto de la administración tributaria y comprende los gastos de personal, costo (funcionamiento) y las inversiones en administración tributaria. El denominador se refiere exclusivamente a los ingresos fiscales antes de devoluciones.

Memoria de Cálculo:

Año Base 2018 = (411 / 35.750 millones) = 1,15%

Año de 2020 (año 1) = (453 / 39.422 millones) = 1,15%

Año de 2021 (año 2) = (480 / 41.825 millones) = 1,15%

Año de 2022 (año 3) = (500 / 44.305 millones) = 1,13%

Año de 2023 (año 4) = (521 / 46.972 millones) = 1,11%

Año de 2024 (año 5) = (543 / 49.842 millones) = 1,09%

Memoria de Cálculo (año base 2018): Costo de Recaudar: ((Gasto de personal de la Receta Estadual = R\$ 287.343.623,23 + Gasto FUNSEFAZ = R\$ 123.742.085,76) = R\$ 411.085.708,99 / Recaudación Tributaria = R\$ 35.750.496.850,00)*100.

Forma de cálculo: Gasto de personal de la Receta Estadual + Gasto FUNSEFAZ / Recaudación Tributaria

Unidad de Medida: %

Meta: 1,09 (2024)

Línea de base: 1,15 (2018)

Medio de verificación: Balance Sintético del Estado RS - SEFAZ/RS e informe financiero SEFAZ

Balance Sintético: <https://cage.fazenda.rs.gov.br/conteudo/4790/balanco-orcamentario---consolidado>.

III. Indicador de Resultado: Presupuesto planificado / presupuesto ejecutado.

Justificativa: La ratio entre la ejecución del presupuesto previsto con respecto a la ejecución total (planeada e imprevistos) para el desarrollo de las políticas públicas y para reportar resultados planeados es muy volátil. A su vez, las alteraciones

constantes en el presupuesto programado en cada uno de los programas gubernamentales denotan ineficiencia en el proceso de planeación y deben ser atendidas para mejorar la gestión fiscal.

Memoria de Cálculo:

Año Base 2018 = (69.355/70.069 millones) = 1,02%
Año de 2020 (año 1) = (77.823/73.932 millones) = 5,00%
Año de 2021 (año 2) = (81.325/77.259 millones) = 5,00%
Año de 2022 (año 3) = (84.985/80.736 millones) = 5,00%
Año de 2023 (año 4) = (88.809/84.369 millones) = 5,00%
Año de 2024 (año 5) = (92.805/88.165 millones) = 5,00%

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

Unidad de Medida: %

Meta: 5,00 (2024)

Línea de base: 1,02 (2018)

Medio de verificación: SEFAZ/RS

Presupuesto Planificado: <https://planejamento.rs.gov.br/lei-orcamentaria-anual>

Presupuesto ejecutado: <https://cage.fazenda.rs.gov.br/conteudo/4790/balanco-orcamentario---consolidado>.

B. Evaluación de Impacto

3.2 Esta sección describe la metodología de evaluación del uso de la nota fiscal electrónica como parámetro de precios en los procesos compras públicas en el Estado de RS. En las secciones a y b describimos la motivación detrás de esta propuesta definiendo las preguntas de investigación y el conocimiento existente. La sección c lista resultados clave. Las secciones d y e describen la metodología de evaluación y el reporte de resultados. La sección f describe el plan de trabajo y acuerdos de coordinación para llevar a cabo la evaluación

a. Motivación y Objetivos de la Evaluación

3.5 El Estado de RS gastó R\$ 1,9 miles de millones (CELIC/SES) en la compra de bienes y servicios provistos por el sector privado en 2018. El sistema de compras del estado es medular para proveer los insumos necesarios para llevar a cabo las funciones del estado de forma eficaz y eficiente. Una de las funciones clave en este proceso es identificar proveedores que distribuyan los bienes y servicios a precios competitivos en el mercado. Del total de bienes y servicios adquiridos por el estado en 2018, 89% fue adquirido por medio de la “Oficina Central de Compras del Estado” (CELIC), mientras que 11% fue adquirido por la “Oficina de Compras de la Secretaría de Salud” (OCSESA). De éstas, 80 % fue por medio de un proceso de licitación electrónica.

3.6 En 2018, CELIC llevó a cabo 12.079 procesos de licitación, que incluía las compras de 10.000 ítems diferentes. Mientras tanto, la OCSESA llevó a cabo 391 procesos de licitación, que incluía las compras de 1.564 ítems. Antes de cada licitación, el responsable de la compra (algunas veces en coordinación con la contraparte solicitando el producto) debe determinar un precio de referencia. En la actualidad, este precio se determina en base a por lo menos tres consultas, que pueden ser procesos anteriores o cotizaciones de potenciales proveedores.

- 3.7 Para una muestra de aproximadamente 200 ítems comprados por la CELIC, se encontró que el precio unitario de referencia utilizado por el CELIC era mayor que el precio representativo de mercado en un 36% de los casos. El precio representativo de mercado (PRM) fue estimado en base a la basta información recolectada en la NFe de RS. Se estimó también que en caso el PRM sea utilizado como precio de referencia, se podría tener un ahorro monetario de hasta 20% de lo presupuestado para estos procesos.
- 3.8 La evidencia sugiere que hay un potencial muy grande de usar la información de las NFe para proveer un precio representativo de mercado en los procesos de compras públicas. De hecho, la SEFAZ/RS ha diseñado algoritmos para procesar la información de NFe y estimar un precio representativo de mercado para cada ítem. Si bien el PRM ha sido utilizado por la OCSESA en la compra de medicamentos desde el 2015, el proyecto PROFISCO II plantea sistematizar el uso de esta información por el CELIC que realiza compras para todos los otros sectores del Estado. En este documento se propone evaluar el impacto del uso del PRM sobre el desempeño de las compras públicas.
- 3.9 Es importante señalar que RS es el pionero en el uso sistemático de los precios representativos de mercado en los procesos de compra. No solo ha logrado estimar un precio representativo para mercados con códigos de barras (como medicamentos) sino que también ha utilizado procesos sofisticados de reconocimiento de texto y machine learning para poder estimar precios representativos para aquellos productos descritos en la NFe pero sin códigos de barra confiable. El esfuerzo del Estado de RS viene siendo tomado como ejemplo por otros estados en Brasil, como Espírito Santo. Por lo tanto, uno de los objetivos de la presente evaluación es documentar el impacto de tan novedosa herramienta.
- 3.10 El objetivo de la evaluación es cuantificar el ahorro efectivo generado por el uso de la información de NFe como parámetro de precios en los procesos de compras públicas. Esta evaluación se realizará en dos etapas. La primera etapa es una evaluación de impacto ex post en los procesos de compra de la OCSESA. Se propone una metodología cuasiexperimental de diferencias en diferencias para estimar el ahorro efectivo generado por el uso del PRM en la compra de medicamentos. De otro lado, en una segunda etapa se propone una metodología experimental para también evaluar el impacto sistematizado del uso del PRM sobre el desempeño de compras del CELIC. Una vez que se cuantifique el impacto sobre las compras de la OCSESA y el CELIC, se podrá tener un estimar el efecto del programa sobre todas las compras públicas del Estado.

b. Conocimiento Existente

- 3.9 En múltiples contextos, se ha mostrado que los procesos de compra son perfectibles. Dentro de un mismo país, distintos organismos pagan precios muy distintos por el mismo ítem (Bandiera et al, 2008 and Best et al, 2017). La pregunta clave es qué dimensiones afectan la eficiencia de los organismos públicos en lo que respecta a sus procesos de compras.
- 3.10 Los determinantes de eficiencia en los procesos de compras públicas se pueden dividir en dos grandes grupos: (i) los determinantes de la participación y competencia entre proveedores en los procesos de licitación y (ii) la capacidad e incentivos de los empleados/organismos públicos para gastar los recursos del estado de manera eficiente. Estudios previos han mostrado que promover la participación de un mayor número de empresas en las licitaciones aumenta la competencia entre ellas, lo que

reduce el precio a pagar por los productos comprados (Coviello et al, 2014). Asimismo, se ha encontrado que una de las consecuencias claves de las plataformas electrónicas de compras es que permite que empresas de otras localidades/regiones participen en los procesos de licitación. Lewis-Faupel et al (2016) muestra evidencia de que la presencia de nuevos proveedores está asociada a una mejora en la calidad en los productos obtenidos mediante adquisiciones públicas en Indonesia e India. Se reduce la posibilidad de que las empresas coludan y exploten un mayor poder de mercado.

- 3.11 En lo que respecta a los incentivos de los funcionarios públicos encargados del gasto y procesos de compras, el primer reto es la posibilidad de corrupción. El hecho de que oficiales del estado se coordinen con las empresas para extraer y repartir rentas del Estado (Besley, 2006). En un estudio relacionado, Olken (2007) mostró que incrementar la probabilidad de auditoría disminuye los gastos no justificados en la construcción de carreteras en Indonesia.
- 3.12 Sin embargo, los incentivos de los empleados públicos van más allá de evitar indicios de corrupción. Un mayor monitoreo de su desempeño puede llevar a hacer un mayor esfuerzo por gastar mejor: Buscar un mayor número de potenciales proveedores, buscar proveedores que pueden disminuir el tiempo de compra y/o buscar un menor precio de referencia. Coviello et al (2017) muestra que cuando los empleados públicos tienen mayor discrecionalidad para elegir sus potenciales proveedores, esto aumenta la probabilidad de que siempre compren de la misma firma. No obstante, no encontraron que eso afecte el precio pagado por los ítems de manera significativa.
- 3.13 Finalmente, es muy importante prestar atención a la capacidad de los funcionarios públicos. Bandiera et al. (2009) encuentra que los precios pagados por bienes comparables en Italia varían dramáticamente de un organismo público a otro. Los autores encuentran también que el 83% del desperdicio derivado del pago de precios más altos se debe a ineficiencias burocráticas y no a la corrupción. Efectos fijos para funcionarios individuales juegan un rol importante para explicar las grandes diferencias pagadas por un mismo ítem en Rusia (Best et al, 2017)
- 3.14 Una parte clave es que mientras menor la capacidad de los empleados públicos, mayor la asimetría de información entre éstos y los potenciales proveedores. Por lo tanto, pueden terminar pagando un precio alto por desconocimiento de los precios reales. En un estudio muy relevante para esta evaluación, Grennan et al (2016) encuentran que los hospitales (administrados privadamente) con acceso a información de un portal de precios pagan menos por los mismos ítems. Su análisis sugiere que este impacto se debe a la reducción en la asimetría de información entre hospitales y potenciales proveedores.
- 3.15 Este es el primer estudio que plantea un experimento aleatorio para entender el impacto de acceder a precios representativos de mercado sobre el desempeño de las compras públicas. **La teoría de cambio** tiene tres componentes principales. Primero, aquellos funcionarios con acceso al portal de precios obtendrán más información sobre el mercado en que compran un ítem determinado. Ello reduce la asimetría de información con respecto a los proveedores lo que mejora su poder de negociación al pedir los precios de referencia. Debiera disminuir la posibilidad de colusión entre privados. En segundo lugar, la secretaría de finanzas tendrá acceso a una nueva medida de desempeño para los funcionarios de compras. Esta medida facilitará el monitoreo y debiera reducir los problemas de agencia relacionados a los funcionarios públicos. Éstos

debieran aumentar el esfuerzo por encontrar potenciales proveedores que vendan a menor precio. Finalmente, reduce la posibilidad de colusión entre los distintos proveedores.

- 3.16 A pesar de la importancia de las compras para la eficiencia de las funciones del estado, los procesos de compras no se han evaluado de forma rigurosa o sistemática en países en vías de desarrollo. Los primeros estudios en estos casos se han enfocado en evaluaciones no rigurosas y se concentran en compras de infraestructura (Bandiera, 2009 y Singer, 2009, Luijken and Martini, 2014). En general, la evidencia sobre las tecnologías de la información está comenzando a explorarse. Existe una brecha de evidencia sobre cómo la tecnología está promoviendo la eficiencia en las funciones al interior del estado.

c. Indicadores de Resultado Clave

- 3.17 El objetivo principal de la evaluación es cuantificar el ahorro efectivo generado por el uso de la información de NFe. Para tener entendimiento más riguroso se propone evaluar el impacto sobre diversas variables relacionadas al desempeño de compras públicas. Las preguntas de evaluación son las siguientes: ¿Cuál es el impacto del acceso al PRM (en base a NFe) sobre...

(i) ... la diferencia entre el precio unitario final pagado y el precio representativo de mercado?

(ii) ...el precio final de compra expresado en deciles de los precios encontrados en NFe?

(iii) ... la diferencia entre el precio unitario de referencia (o de licitación) y el precio final pagado por el Estado?

(iv) ... el número de procesos declarado desierto?

(v)... el número de proveedores que presentan una oferta en la licitación?

(vi)... las características de los proveedores? (ejemplo: porcentaje de proveedores que tienen más de 5 años transando con el Estado)

d. Metodología de la evaluación

- 3.18 La evaluación se llevará a cabo en dos etapas. En la primera, se estimará el impacto del uso de precios representativos de mercado sobre el desempeño de compras de medicamentos. Los resultados de esta fase nos permitirán conocer las características de los productos que tienen mayor probabilidad de ser impactados una vez que se tiene acceso al PRM. Por ejemplo, son aquellos con alto volumen de transacciones, son aquellos que antes del acceso al PRM son provistos por un conjunto reducido de proveedores (i.e. menor a tres), entre otros. En una segunda fase, se evaluará el impacto sobre productos generales comprados anualmente por la CELIC. De manera conjunta, ambas fases nos permitirán estimar el impacto del programa sobre las compras públicas en general: en medicamentos, que son productos caracterizados por códigos de barra informativos, y en otros productos de mercado cuya información se debe extraer de la

descripción de producto en la NFe. Ambas fases son complementarias y nos dará una idea más clara del impacto sobre las compras del Estado.

d.1 Fase 1: Ahorro efectivo generado en la compra de medicamentos

- 3.19 Para esta fase, se propone una metodología cuasi-experimental de diferencia en diferencias. El análisis se realizará a nivel de producto (ítem) o principio activo. La meta es observar y comparar los cambios en tendencia de los indicadores de resultado entre dos grupos: (i) Aquellos que antes de la implementación del programa se podía predecir un impacto significativo (grupo de tratamiento), y (ii) aquellos que antes de la implementación del programa no se predecía un impacto significativo (grupo de control).
- 3.20 Para la definición de los grupos se usará la siguiente regla:
- a. Grupo de tratamiento: Aquellos productos/items que cumplan la siguiente característica**
- Promedio (Precio $NFe_{i,(2012-2014)} < \text{Precio licSalud}_{i,(2012-2014)}$)
- b. Grupo de control: Aquellos productos/items que cumplan la siguiente característica**
- Promedio (Precio $NFe_{i,(2012-2014)} > \text{Precio licSalud}_{i,(2012-2014)}$)
- 3.21 Para llevar a cabo la evaluación se propone los siguientes pasos: (i) Para cada ítem comprado por el Estado en el 2012-2014, se preparará una lista de los percentiles 5, 10, 15, 20...80, 85, 90, 95 y 100 provenientes de la base de precios unitarios de la NFe para todas las transacciones (privadas y públicas) en el periodo 2012-2014. (ii) Segundo, para cada compra del Estado se determinará si el precio está por debajo o encima del PRM proveniente de la NFe (cercano en la mayor de los casos al percentil 50). (iii) Luego se separarán los ítems en dos grupos, aquellos que más del 50% de volumen de compras el Estado pagó un precio por encima del PRM (grupo a) o los que no (grupo b).
- 3.22 El impacto del acceso al PRM será estimado comparando las tendencias en los indicadores de resultado antes (2012-2014) y después del acceso al PRM (2015-2019). La intuición detrás de la estrategia es que en ausencia del acceso al PRM, el cambio en las tendencias para los grupos de tratamiento y control serían iguales. Con el objetivo de dar sustento a la metodología, se verificará que las tendencias en el progreso de los indicadores de resultado antes de tener acceso al programa (2012-2014) no son estadísticamente diferentes. En caso de que ésta no fuera el caso se aplicarán métodos semi-paramétricos, como los descritos en Abadie (2005), para asignar pesos a las observaciones, de manera que construyamos un control sintético para las observaciones incluidas en el grupo de tratamiento.

ASPECTOS TÉCNICOS DE LA METODOLOGÍA

- 3.23 El análisis estadístico se hará a nivel de licitación (j). Cada licitación estará caracterizada por el producto/principio activo comprado (i) y el mes en que fue realizado la compra (t). Con el objetivo de estimar el cambio en la tendencia que se debe al acceso al PRM, se propone estimar la siguiente ecuación:

$$y_{jit} = \gamma_t + \beta T_i + \theta T_i \cdot \text{Post}_t + \mathbf{AX}_{jit} + \varepsilon_{jit}$$

- 3.24 Donde γ_t denota uno de los indicadores de resultados (listados en 1.15), T es una variable dicotómica con valor 1 si el producto (principio activo) pertenece al grupo de tratamiento y 0 si no, Post es una variable que toma valor 1 para los meses en el periodo 2015-2019 y 0 para los otros caso, X es un listado de variables de cada licitación, γ es un efecto fijo para cada año y ε es un término de error. Los errores se calculan robustos conglomerados por producto.
- 3.25 **Cálculos de poder:** Del 2015 al 2018, la secretaría de salud ha comprado 3182 ítems (medicamentos) diferentes. De estos, alrededor de 370 se compran todos los años. Asimismo, la secretaría de salud ha identificado que se podría generar un ahorro potencial en la compra de aproximadamente 40% de los ítems.¹⁹ Para efectos del cálculo de poder consideraremos el caso más conservador: Usaremos solo los ítems que se compran cada año (370, con 40% tratado) e ignoraremos que observaremos la misma observación múltiples veces.²⁰ Una comparación simple de medias antes y después permitiría identificar un efecto de al menos 0.34 desviaciones estándar en las variable de interés: diferencia entre el precio unitario final pagado y el PRM (basado en NFe). Para estos cálculos asumimos un poder de la prueba de 80 por ciento y niveles de confianza del 95 por ciento.²¹

d.2 Fase 2: Ahorro efectivo generado en la compra de otros productos

- 3.26 Proponemos una metodología experimental. El análisis se realizará a nivel de producto (ítem). Se elegirán ~1000 productos con las siguientes características: (i) CELIC realiza compras de estos productos en volúmen medio o alto, (ii) se puede realizar el cálculo del precio representativo de mercado (PRM) de manera estadísticamente confiable, (iii) por lo menos, para 75% de los productos se espera un impacto significativo (Promedio (Precio NFe_i, (2018-2019) < Precio CELIC_i, (2018-2019)).
- 3.27 Estos 1000 productos serán asignados de manera aleatoria a un grupo de tratamiento o control (500 productos a cada grupo).

¹⁹ Estos corresponderían al grupo de tratamiento según la definición presentada en 1.18. De hecho, de los 370 productos que se compran cada año, se identificó que existe un ahorro potencial para 43% de los productos en el 2015.

²⁰ Del 2012 al 2014 (hasta 3 veces antes de introducir el tratamiento) y del 2015 al 2017 (hasta 3 veces luego de que se empezó a calcular y reportar el precio representativo basado en la información de NFe).

²¹ Para poder dimensionar si el efecto mínimo detectable es grande o pequeño se ha solicitado la siguiente información a la SEFAZ/RS: La media y desviación estándar de la diferencia entre el precio promedio y el PRM para los 376 productos que se compran regularidad. Este dato se necesita por lo menos para el año 2015.

- a. **Grupo de tratamiento:** Recibirán la información de precios representativos de mercado una semana antes de cada licitación desde el principio del periodo de evaluación.
- b. **Grupo de control:** No recibirán la información PRM hasta 12 meses (1 año) después de empezar el estudio

ASPECTOS TÉCNICOS DE LA METODOLOGÍA

- 3.28 El análisis estadístico se hará a nivel de licitación (j). Cada licitación estará caracterizada por el producto/item comprado (i) y el mes en que fue realizado la compra (t). Con el objetivo de estimar el impacto de tener acceso al PRM, basado en información de NFe, se propone estimar la siguiente ecuación:

$$y_{ijt} = \gamma_t + \beta T_{it} + \varepsilon_{ijt}$$

- 3.29 Donde y denota cada uno de los indicadores de resultados (listados en cuadro 6), T es una variable dicotómica con valor 1 si el producto (principio activo) pertenece al grupo de tratamiento y 0 si no, gamma es un efecto fijo para cada año y ε es un término de error. Los errores se calculan robustos conglomerados por producto.
- 3.30 **Cálculos de poder:** Se prevé trabajar con 1000 productos. 500 en cada grupo: control y tratamiento. Este diseño puede identificar robustamente un impacto del programa de al menos 0.18 desviaciones estándar en la variable de resultado de interés.²² Si bien, los 1000 productos que participarán en el estudio aún no han sido identificados, nos basaremos en la información del piloto de ahorro potencial del CELIC para entender si éste poder estadístico es razonable. En el año 2018, se eligió una muestra representativa de productos alimenticios adquiridos por el Estado de Rio Grande do Soul. La muestra incluyó 190 ítems o productos.²³ Para esta muestra, la media y desviación estándar del ahorro potencial es igual a 8.4 y 16.5 respectivamente. Por lo tanto, este diseño debería estimar robustamente el impacto del programa en caso de que se materialice un tercio del ahorro potencial (35%). Al elegir los 1000 ítems a participar en el estudio se podría elegir una muestra más homogénea que tenga una menor desviación estándar en ahorro potencial.
- 3.31 **Recolección de datos:** La evaluación se implementará en base a datos administrativos monitoreados y registrados por tres instituciones públicas estatales de RS. Primero, se requiere acceso al registro de compras públicas a nivel de ítem para las compras de al OCSESA. Segundo, se requiere acceso a la base de precios representativos de mercado (PRM) y los deciles de la distribución que ayudaron a estimarlo. Esta información es generada por la SEFAZ/RS en base a la información de notas fiscales electrónicas (NFe). Finalmente, se requiere también acceso al registro de compras de la CELIC. Esto último solo se requiere para aquellos productos que formen parte de la muestra de productos de interés que formarán parte del grupo de tratamiento o control en la segunda fase de la evaluación. La SEFAZ/RS coordinarán con la OCSESA y la

²² Para estos cálculos asumimos un poder de la prueba de 80 por ciento y niveles de confianza del 95 por ciento.

²³ Esto ítems se listan en el anexo 2.

CELIC, y será responsable de generar una sola base de datos centralizada. Luego, estos datos serán puestos a disposición de la investigación.

e. Reporte de Resultados

- 3.32 Los resultados preliminares se reportarán a la SEFAZ/RS mediante presentaciones presenciales o remotas. Estas presentaciones permitirán verificar la información registrada, la correcta descripción de procesos, así como la incorporación de comentarios relevantes a la investigación.
- 3.33 Los resultados finales se compartirán mediante un reporte de evaluación de impacto. Estos resultados deberían informar sobre los impactos del proyecto sobre los indicadores de resultados en el PCR. En este caso, la modernización del estado permitirá que los procesos de compras públicas se lleven a cabo de manera más eficiente.
- 3.34 Se espera que el análisis de datos lleve seis meses. Por lo tanto, se esperaría la publicación de los resultados finales veintidós meses después de completada la implementación del sistema (doce meses de implementación, tres meses para la recolección de datos de seguimiento y seis más para el análisis de éstos).
- 3.35 Los usuarios primarios de esta evaluación son los mismos contribuyentes, directores y la administración de la SEFAZ/RS. Otros usuarios clave son otras secretarías de hacienda en otros estados en Brasil y los especialistas en el sector. Por lo tanto, otros especialistas pueden beneficiarse de la información que provea esta evaluación para ajustar diseño si fuese pertinente. Finalmente, esta intervención puede informar a otros ministerios de hacienda de la región, quienes buscan evidencia sobre intervenciones para aumentar su recaudación global neta de los costos administrativos asociados, entre otros asociados a procesar los autos de infracción.

f. Coordinación de la Evaluación, Plan de Trabajo y Presupuesto

- 3.36 Los responsables por la evaluación son la SEFAZ/RS y los especialistas del Banco Interamericano de Desarrollo. Especialistas de IFD/FMM y de SPD/SDV han manifestado disponibilidad e interés por apoyar el análisis de los datos. La SEFAZ/RS es responsable de garantizar que los investigadores del BID tengan acceso a la información relevante para la evaluación. De manera conjunta, se trabajará un convenio formal de acceso y respeto por la información. La SEFAZ/RS es responsable de designar un punto focal de contacto para coordinar la entrega de la información.
- 3.37 El equipo del Banco ha acordado con la agencia ejecutora seguir este plan de evaluación. Se llevarán a cabo reuniones con el punto focal de la SEFAZ/RS y con el equipo BID de forma mensual. Estas reuniones comenzarán 3 meses antes de la implementación del programa y durante la vida de la evaluación.
- 3.38 El cuadro 7 lista la línea de tiempo, el presupuesto asignado a las actividades principales y las fuentes de financiamiento.

Cuadro 7. Cronograma y Presupuesto Asociado a la Evaluación de impacto

Actividades Clave de Evaluación	Año 1				Año 2				Año 3				Responsable	Costo	Financiamiento	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
I. Evaluación																
1. Recolección de datos administrativos			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	UCP/SEFAZ/RS, BID	US\$15.000	BR-L1534	
2. Implementación de estudio de primera fase (OCSESA)			X	X									UCP/SEFAZ/RS	US\$15.000	BR-L1534	
3. Elección de los productos a incluir en la segunda fase (CELIC)			X	X									UCP/SEFAZ/RS	US\$10.000	BR-L1534	
4. Implementación del estudio de segunda fase (CELIC)									X	X			UCP/SEFAZ/RS, BID	US\$15.000	BR-L1534	
5. Análisis de datos											X	X	UCP/SEFAZ/RS, BID	US\$10.000	BR-L1534	
6. Monitoreo de la evaluación			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	UCP/SEFAZ/RS BID	US\$15.000	BR-L1534	
Costo total													US\$80.000			

g. Referencias

Abadie, A. (2005). Semiparametric difference-in-differences estimators. *The Review of Economic Studies*, 72(1), 1-19.

Aker, Jenny C. (2010). Information from Markets Near and Far: The Impact of Mobile Phones on Grain Markets in Niger. *American Economic Journal: Applied Economics*, 2(3): 46-59.

Alessina y Passalacqua, 2016. "The Political Economy of Government Debt", Chapter 33 in the

Bandiera, Oriana, Andrea Prat & Tommaso Valletti (2009). "Active and Passive Waste in Government Spending: Evidence from a Policy Experiment", *American Economic Review*, 99, 1278-1308

Barbosa, K., & Fiuza, E. P. S. (2012). Demand aggregation and credit risk effects in pooled procurement: evidence from the Brazilian public purchases of pharmaceuticals and medical supplies. Working paper

Besley, Timothy. *Principled agents?: The political economy of good government*. Oxford University Press on Demand, 2006.

- Best, M. C., Hjort, J., & Szakonyi, D. (2017). Individuals and organizations as sources of state effectiveness, and consequences for policy (No. w23350). National Bureau of Economic Research.
- Björkman, Martina, and Jakob Svensson. "Power to the people: evidence from a randomized field experiment on community-based monitoring in Uganda." *The Quarterly Journal of Economics* 124, no. 2 (2009): 735-769.
- Coviello, D., & Gagliarducci, S. (2017). Tenure in office and public procurement. *American Economic Journal: Economic Policy*, 9(3), 59-105.
- Coviello, D., Guglielmo, A., & Spagnolo, G. (2017). The effect of discretion on procurement performance. *Management Science*, 64(2), 715-738.
- Coviello, D., & Mariniello, M. (2014). Publicity requirements in public procurement: Evidence from a regression discontinuity design. *Journal of Public Economics*, 109, 76-100.
- De Oliveira, Jean Carlos. 2018. "Sistema Integrado de Gestion Administrativa." Presentación no publicada. Gerencia de Sistemas Integrados, SEGER/SUBAD/GESIS, Gobierno de Espiritu Santo, Brasil.
- Fox, Jonathan A. "Social accountability: what does the evidence really say?" *World Development* 72 (2015): 346-361.
- Grennan, M., & Swanson, A. (2016). Transparency and negotiated prices: The value of information in hospital-supplier bargaining (No. w22039). National Bureau of Economic Research.
- Gerardino, Maria Paula, Stephan Litschig & Dina Pomeranz (2015). *Can Audits Backfire? Evidence from Public Procurement in Chile*, Mimeo.
- Gomes Tosta, Julierme. 2018. *Reporte de Disperción de Precios*. Presentación no Publicada. Sub Gerencia de Control y Gasto, GEFIN. Estado de Espiritu Santo, Brasil.
- Harris, M., & Raviv, A. (1978). "Some Results on Incentives Contracts with Applications to Education and Employment, Health Insurance, and Law Enforcement." *American Economic Review*, 68: 20-30.
- Inter-American Development Bank, IADB. 2016b. *Fiscal Policy and Management Sector Framework Document*. GN-2831-2.
- Inter-American Development Bank, IADB. 2016b. *Corporate Results Framework 2016-2019*. Technical Guidance Note.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2007). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure." *Journal of Financial Economics*, 3: 303-360.
- Lewis-Faupel, S., Neggars, Y., Olken, B. A., & Pande, R. (2016). Can electronic procurement improve infrastructure provision? Evidence from public works in India and Indonesia. *American Economic Journal: Economic Policy*, 8(3), 258-83.
- Lichand, Guilherme, Marcos F M Lopes, Marcelo C Medeiros (2006). "Is Corruption Good for Your Health?" Working Paper, Harvard University.
- Olken, Ben (2007). "Monitoring Corruption: Evidence from a Field Experiment in Indonesia", *Journal of Political Economy*, 115, 200-249.

Pimenta, Carlos, and Mario Pessoa, eds. *Gestión financiera pública en América Latina: la clave de la eficiencia y la transparencia*. Banco Interamericano de Desarrollo, 2015.

Ross, S. (1973). "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem." *American Economic Review*, 63 (2): 134-139.

Singer, M et al., Does e-Procurement Save the State Money? *Journal of Public Procurement*, Volume 9, Issue 1, 58--78, 2009.

Strand, I., Ramada, P., & Canton, E. (2011). *Public procurement in Europe. Cost and effectiveness*. London: PricewaterhouseCoopers, London Economics and Ecorys.

ANEXO I. TÉRMINOS DE REFERENCIA

CONSULTORÍA DE EVALUACIÓN FINAL

I. Objetivo de la Consultoría

- 1.1 La evaluación final analizará los resultados alcanzados y productos implementados por el programa en su totalidad, en función de los indicadores definidos en la Matriz de Resultados, tanto antes como después del programa. En particular, la evaluación abarcará el análisis de la gestión del programa y su ejecución, el grado de coordinación y articulación intra e interinstitucional logrados; la identificación de los principales problemas; el grado de institucionalización de las acciones del programa; las lecciones aprendidas; el nivel de cumplimiento de cláusulas contractuales, las recomendaciones de los informes de la Auditoría Externa. la evaluación de la estructura de control interno, financiero y contable adoptada; y el manejo de los recursos financieros y justificaciones de gastos.

II. Actividades

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

III. Productos Esperados

- Plan de trabajo, incluyendo sus actividades, productos y fechas de entrega.
- Informe borrador de Evaluación, con texto y gráficos, a ser revisado por el Banco/UE. El Informe debe incluir todas las áreas estipuladas en el formato, con especial énfasis en lo que corresponde a los resultados del programa y las lecciones aprendidas.
- Informe final de Evaluación que incorpore comentarios hechos por el Banco/ UE.

- Todos los informes deberán ser entregados al Banco/UE en forma electrónica en un solo archivo que incluya la portada, el documento principal y los anexos. (Archivos Zip no se aceptarán como informes finales, debido a regulaciones de la Sección de Administración de Archivos). La realización de los informes será coordinada por el Banco/UE y deberán ser entregados conforme a la estructura y los plazos previamente acordados.

IV. Características de la Consultoría

4.1 Esta consultoría será realizada al término del programa.

Tipo de consultoría: consultor individual.

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

Perfil del consultor:

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

Lugar de Trabajo: Curitiba, Brasil, local de residencia del consultor.

V. Condiciones de Pago

5.1 Los pagos al consultor individual se realizarán de la siguiente manera:

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

VI. Supervisión o Coordinación

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

ANEXO 2. AHORRO POTENCIAL POR PRODUCTO PARA MUESTRA DE ÍTEMS COMPRADOS EN 2018

En el año 2018, se eligió una muestra representativa de productos alimenticios adquiridos por el Estado de Rio Grande do Sul. La muestra incluyó 190 ítems o productos. De éstos, se encontró que si se usara el PRM se podría generar un ahorro en las compras de 33% de los productos. Esto corresponde a 63 ítems, que se listan a continuación:

Item	Preço CELIC	Preço NF-e	Economia Potencial
AGUA MINERAL SEM GAS COPO 200ML	13,89	0,55	96%
FLOCOS CEREAIS TRIGO/CEVADA/AVEIA 400G	9,00	2,20	76%
QUEIJO TIPO PROVOLONE	49,80	19,00	62%
PAO DAGUA TIPO CACETINHO 100 G**	0,80	0,36	55%
IOGURTE DESNATADO SEM ADICAO DE ACUCAR 170 GR	2,60	1,23	53%
OVO DE GALINHA VERMELHO TAMANHO GRANDE	4,50	2,15	52%
IOGURTE POLPA DE FRUTAS DESNATADO 150 GR	2,38	1,20	50%
QUEIJO TIPO GORGONZOLA	52,89	27,00	49%
MUSSARELA DE BUFALA	54,59	27,90	49%
CARNE BOVINA CORACAO	7,36	3,99	46%
QUEIJO - MUÇARELA FATIADO	32,87	18,00	45%
TOMATE SECO 800G DE PRODUTO	10,00	5,80	42%
QUEIJO COLONIAL	34,18	20,00	41%
CARNE - BOVINA NOVILHO JOVEM CHULETA RESFRIADA FATIADO	12,00	7,43	38%
CANELA PO 28G	1,48	0,94	36%
SUCO UVA 1 LITRO	11,22	7,21	36%
PAO DE CENTEIO FATIADO*	6,30	4,12	35%
SELETA LEGUMES 2KG	10,00	6,63	34%
AÇÚCAR - REFINADO EM SACHE 5G - EMBALAGEM COM NO MÍNIMO 1.000 UNIDADES (SACHE)	20,81	14,20	32%
AGUA MINERAL SEM GAS 20 L	10,25	7,00	32%
PAO SANDUICHE FATIADO 500 G	5,21	3,60	31%
FARELO DE TRIGO 250 GR	2,41	1,68	30%
PAO DAGUA TIPO CACETINHO 050 G**	0,42	0,30	30%
FARINHA DE AVEIA	6,00	4,25	29%
IOGURTE NATURAL DESNATADO 150 GR	2,00	1,43	29%
FERMENTO BIOLOGICO SECO INSTANTANEO P/ PAES 500 G	12,75	9,14	28%
REQUEIJAO 200 G	4,31	3,16	27%
QUEIJO TIPO LANCHE FATIADO 1 KG	28,67	21,50	25%
PAO TIPO MASSINHA 050 G	0,60	0,45	25%
TEMPERO SECO COMPLETO (MIN. 220 GRAMAS)	0,90	0,68	25%
LEITE - ANIMAL VACA LONGA VIDA DESNATADO TETRAPAK 1 LITRO	3,02	2,30	24%
PALMITO EM CONSERVA	8,00	6,09	24%
LEITE - ANIMAL VACA LONGA VIDA INTEGRAL TETRAPAK 1 LITRO	3,01	2,33	23%
CUCA 500 G	6,48	5,04	22%
CHA FLORES E FRUTAS*	2,80	2,19	22%

NATA FRESCA - BALDE_3,5 KG	49,00	38,90	21%
LEITE - ANIMAL VACA SEMI-DESNATADO EMBALAGEM TETRAPAK 1 LITRO	2,86	2,30	20%
AGUA MINERAL COM GAS EMBALAGEM DESCARTAVEL 1,5 L	2,00	1,63	19%
REFRIGERANTE GUARANA 2000ML S/CASCO	3,30	2,69	18%
MANTEIGA SEM SAL (TABLETE 200G)	7,34	6,16	16%
GELEIA EM BLISTER 15 G SABORES VARIADOS	0,23	0,19	16%
CARNE BOVINA 2ª QUAL.S/OSSO ACEM/PALETA(RESFRIADA)	14,42	12,20	15%
CARNE BOVINA "PICANHA"	20,00	17,00	15%
ÓLEO DE SOJA REFINADO 900 ML	3,35	2,92	13%
OVO - GALINHA BRANCO GRANDE	3,90	3,40	13%
CARNE FRANGO - COXA - SOBRECOXA "CONGELADO" *	5,78	5,20	10%
CHA DIVERSOS SABORES (CX.10 SACHES) MORANGO...	1,74	1,58	9%
CARNE SUÍNA - PICANHA RESFRIADA	16,00	14,60	9%
CREME VEGETAL SEM SAL EM BLISTER 10 G	0,16	0,15	6%
ACUCAR REFINADO 01/05 KG	2,12	1,99	6%
CHA DIVERSOS SABORES (CX.10 SACHES)BOLDO, CIDRO...	1,68	1,58	6%
ERVILHA EM CONSERVA - EMBALAGEM MÍNIMO 200 G	1,02	0,96	6%
AGUA MINERAL SEM GAS 500 ML	7,50	7,14	5%
ACHOCOLATADO LIQUIDO 200 ML - (TETRA PACK)	0,65	0,63	3%
FERMENTO QUIMICO 250 GR.	3,97	3,86	3%
VINAGRE DE ALCOOL	1,24	1,21	3%
FARELO DE AVEIA 250 GR	2,50	2,45	2%
PAO INTEGRAL S/ACUCAR 500 G	6,60	6,50	2%
LEITE EM PO INTEGRAL*	17,11	16,90	1%
MILHO VERDE - SACHÊ 200 G DRENADO	1,01	1,00	1%
PÃO DE FORMA SEM CASCA	6,50	6,45	1%
MISTURA PAO DE QUEIJO 1000 G	7,00	6,95	1%
MORTADELA MAGRA FATIADA 1 KG (REGIONAL)	7,00	6,99	0%