

PERFIL DE PROYECTO (PP)

BRASIL

I. DATOS BÁSICOS

Título del proyecto:	Programa de Modernización Integrada del Ministerio de Hacienda (PMIMF) ¹ .	
Número de proyecto:	BR-L1349	
Equipo de proyecto:	Luiz Villela (IFD/FMM), Jefe de Equipo; Patricia Bakaj (FMM/CBR), Jefe de Equipo Alterno; Carlos Lago (FMP/CBR); German Zappani (FMP/CBR); Fabiano Bastos (CSC/CBR); Betina Hennig (LEG/SGO); Sergio Salinas (IFD/FMM); Marina Massini (IFD/FMM); Lilia Dobbin y Marcio Cracel (consultores).	
Prestatario:	República Federal de Brasil.	
Organismo Ejecutor:	Secretaría Ejecutiva del Ministerio de Hacienda (SE/MF).	
Plan de financiamiento:	BID: Capital Ordinario (CO)	US\$ 19,8 millones
	Local:	US\$ 2,2 millones
	Total	US\$ 22,0 millones
Salvaguardas:	Categoría N/A	B.01 (OP-102), B.02, B.03, B.07 y B.13

II. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

- 2.1 **Contexto macroeconómico de Brasil**². La economía brasileña creció 0,9% en 2012, con una inflación por encima del centro de la meta del Banco Central³. La balanza de pagos tuvo un desempeño positivo que permitió amortiguar un escenario externo desfavorable, manteniendo un nivel adecuado de reservas internacionales⁴. El desempeño fiscal se deterioró en 2012 por la desaceleración del crecimiento y las exenciones tributarias adoptadas para estimular la actividad económica. La deuda pública se mantiene en un rango razonable⁵. Las proyecciones del mercado sobre el crecimiento del PIB para 2013 han sido revisadas a la baja y hoy superan ligeramente el 3,1%, mientras se espera que la inflación continúe por encima del centro de la meta del Banco Central⁶.
- 2.2 **La modernización de la gestión fiscal.** Brasil aún enfrenta retos en la gestión fiscal que se refleja en el pobre desempeño en el *ranking* de *Paying Taxes* del indicador de *Doing Business*⁷ (puesto 156 de 185 países) y la baja clasificación asignada por PEFA de C+ en el indicador PI-25 *Quality and timeliness of annual financial statements*⁸. En este sentido, el Ministerio de Hacienda (MF) como el gran promotor de la modernización de la gestión fiscal en Brasil, la cual involucra

¹ Este proyecto es parte del Programa de Apoyo a la Gestión de los Fiscos Estatales Brasileños – PROFISCO, cuyo financiamiento está pendiente de la ampliación del monto del CCLIP BR-X1005.

² Actualización del *Independent Macroeconomic Analysis* (IMA) en elaboración por el Economista País.

³ Inflación en 2012 fue de 5,84% Índice de Precios al Consumidor Amplio (IPCA)/ Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) y la meta de inflación establecida por el Banco Central para 2012 fue de 4,5 ± 2%.

⁴ Reservas en diciembre de 2012 de US\$ 378 mil millones, suficientes para cerca de 20 meses de importaciones.

⁵ La deuda bruta del gobierno general en 2012 llegó a 58% del PIB y la deuda neta era de 36%.

⁶ Proyecciones de inflación del Banco Central: 2013 = 5% y 2014 = 5,1%.

⁷ Doing Business 2013 <http://www.doingbusiness.org>.

⁸ Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) ([ver enlace electrónico](#)).

las áreas de gastos y de ingreso, está demandando un significativo grado de coordinación entre los órganos del MF y los entes subnacionales, e impulsando un programa de modernización institucional. A este respecto, se han observado importantes avances, como por ejemplo la implementación del PROFISCO en los Estados⁹ y del PNAFM en los municipios¹⁰. Adicionalmente, diversas iniciativas se están llevando a cabo en los 3 niveles de gobierno (federal, estatal y municipal), tales como la reforma tributaria, el cambio de cultura de gestión por resultados, la implementación de la gestión de los costos públicos y la nueva contabilidad internacional con base en devengado. Por último, el MF está implementando un programa de modernización institucional, involucrando sus áreas de planificación, gestión, tecnología de la información y recursos humanos (ver <http://www.pmimf.fazenda.gov.br/index.html>).

2.3 En este contexto, uno de los mayores desafíos del MF es coordinar y consolidar el significativo conjunto de acciones que están en curso en los tres niveles de gobierno como parte del proceso de modernización de la gestión fiscal en Brasil. Las principales causas asociadas a las dificultades existentes, se centran en los problemas que se observan en las siguientes áreas¹¹:

a. **Integración de la gestión hacendaria.** En este ámbito el MF presenta los siguientes retos: (i) deficiencias en los métodos e instrumentos de planificación existentes debido a que su estructura¹², compuesta por 7 órganos específicos¹³ y 3 consejos del área fiscal¹⁴, presenta diferentes grados de madurez gerencial; (ii) dificultad en la identificación de los riesgos operacionales existentes¹⁵, ante la falta de una visión integrada de las actividades y funciones del ministerio; (iii) limitada adopción de las mejores prácticas en el área fiscal, debido al insuficiente intercambio de información con los fiscos nacionales e internacionales¹⁶; (iv) ausencia de procesos e instrumentos para compartir información en los varios grupos técnicos subordinados al Consejo Nacional de Política Hacendaria (CONFAZ)¹⁷, que reúne el MF y las secretarías de hacienda de todos los estados y del Distrito Federal; y (v) dificultad para

⁹ Programa de Apoyo a la Gestión de los Fiscos Estatales Brasileños, en proceso de implementación en 16 estados.

¹⁰ Programa Nacional de Apoyo a la Gestión Administrativa y Fiscal de los Municipios Brasileños, que hasta la fecha contempla 86 municipios.

¹¹ La Matriz de Problema / Causas / Soluciones / Resultados y las Notas Técnicas anexas a este documento proveen una visión más amplia de los problemas diagnosticados.

¹² Solamente 2 de los 7 órganos del ministerio cuentan con proceso de planificación formalizado.

¹³ Procuraduría-General de la Hacienda Nacional (PGFN); Secretaría da Ingresos Federales de Brasil (RFB); Secretaría del Tesoro Nacional (STN); Secretaría de Política Económica (SPE); Secretaría de Acompañamiento Económico (SEAE); Secretaría de Asuntos Internacionales (SAIN) y Escuela de Administración de Hacienda (ESAF).

¹⁴ Consejo Nacional de Política Hacendaria (CONFAZ); Consejo Administrativo de Recursos Fiscales (CARF) y Consejo de Control de Actividades Financieras (COAF).

¹⁵ Solamente 2 de los 7 órganos del ministerio cuentan con oficina de innovación y sistemática de gerenciamiento de riesgo operacional.

¹⁶ De 2010 a 2012, los representantes del ministerio participaron en 2 foros internacionales y 15 nacionales. Lo ideal sería ese mismo número de participaciones por año.

¹⁷ Como son: el Comité Técnico Permanente (COTEPE); el Grupo de Gestores de Finanzas Estatales (GEFIN); Comisión de Gestión Fiscal (COGEF); y el Encuentro Nacional de Coordinadores y Administradores Tributarios Estatales (ENCAT).

monitorear y evaluar los resultados alcanzados en la modernización fiscal de los estados brasileños¹⁸.

- b. **Administración tributaria y de lo contencioso fiscal.** El área presenta los siguientes retos: (i) dificultad en brindar todos los servicios a los contribuyentes en las unidades de atención de la Secretaría de Ingresos Federales de Brasil (RFB), debido a la complejidad y variedad de servicios¹⁹; (ii) dificultad para prevenir, detectar y corregir fraudes de naturaleza grave por parte de la Procuraduría General de la Hacienda Nacional (PGFN)²⁰; y (iii) elevada morosidad de los procesos de apelación administrativa en el Consejo Administrativo de Recursos Fiscales (CARF)²¹.
- c. **Administración financiera, patrimonial y de control interno de la gestión fiscal.** En esta área fueron identificadas las siguientes debilidades: (i) insuficiente capacidad de las unidades sectoriales del MF para gestionar costos públicos²²; (ii) deficiencias en las actividades de recolección y consolidación de la información contable por parte de la Secretaría del Tesoro Nacional (STN) en los 3 niveles de gobierno²³; (iii) insuficiente avance en la evaluación de la calidad del gasto público federal²⁴; (iv) dificultad, por parte de la STN, en el ámbito de Tecnologías de Información (TI) para atender sus áreas de negocios dentro de los plazos establecidos²⁵; y (v) baja calificación de los funcionarios del ministerio que se desempeñan como gestores públicos²⁶.
- d. **Gestión de recursos humanos y tecnológicos.** El área presenta los siguientes retos: (i) dificultades de la Secretaria Ejecutiva del Ministerio de Hacienda (SE/MF) para implementar la red de innovación de la gestión²⁷; (ii) discrepancia en las políticas de recursos humanos para las diferentes carreras profesionales dentro de los órganos del MF²⁸; y (iii) inconsistencias entre las necesidades reales de capacitación determinadas en función de los procesos de trabajo y las oportunidades ofertadas, como consecuencia de

¹⁸ A la fecha no se cuenta con ninguna evaluación sistemática y comparativa del avance en los procesos de modernización fiscal, incluyendo el PROFISCO. Esto se debe, principalmente, a la ausencia de metodologías e instrumentos de consolidación y diseminación de los avances alcanzados.

¹⁹ Existen 300 diferentes tipos de servicios.

²⁰ Esto se debe a las dificultades existentes para el procesamiento y análisis de la información. Por ejemplo, toma 36 meses para procesar información y emitir un certificado negativo de deudas con el Fisco.

²¹ Ello se debe al excesivo stock de documentos y la ausencia de una metodología adecuada para dichos trámites. Por ejemplo, el tiempo medio de juzgamiento es de entre 3 y 4 años.

²² Esto se debe a la baja experiencia en el tema y a la dificultad que presenta la utilización del Sistema Integrado de Costos (SIC). Por ejemplo, solamente 10 de las 30 unidades sectoriales de costos utilizan el SIC.

²³ Ello se debe a que los sistemas en operación están obsoletos. Por ejemplo, el 100% de los estados y el 80% de los municipios utilizan el sistema de colecta de datos contables subnacionales de la Secretaria del Tesoro Nacional (SISTN) que está obsoleto y presenta riesgos en la integridad de la información recolectada y publicada por la STN.

²⁴ Debido principalmente a que ningún sector del poder ejecutivo cuenta con un proceso institucionalizado en el tema.

²⁵ Esto se debe, en gran medida, a que la infraestructura tecnológica está desfasada. De acuerdo con la calificación de madurez de TI de la STN, ésta presentó un índice 2 en una escala de 5.

²⁶ Esto se debe a la ausencia de una estrategia integrada de desarrollo gerencial. Por ejemplo, la evaluación de gestores en competencias de comportamiento realizada en 2012 presentó un resultado de 546 puntos, cuando la media deseada sería de por lo menos 600.

²⁷ Esto se debe a la insuficiencia de infraestructura física y tecnológica. Por ejemplo, la herramienta "Enterprise Project Management", cuenta con 100 usuarios simultáneos, cuando el ideal es un máximo de 20. En relación al mapeo de procesos, solamente se cuenta con 10 licencias de la herramienta Aris, cuando se necesita un mínimo de 30.

²⁸ 5 de los 7 órganos del ministerio no cuentan con políticas de recursos humanos alineadas con las políticas del ministerio.

modelos de capacitación diferentes y no integrados entre los órganos del ministerio²⁹.

- 2.4 **Objetivo³⁰**. El Programa tiene como objetivo apoyar al MF en el proceso de modernización de la gestión fiscal en Brasil por medio de: (i) el fortalecimiento institucional e integración entre los órganos componentes de la estructura del MF³¹; y (ii) la consolidación del proceso de integración de la gestión fiscal en los diferentes niveles de gobierno.
- 2.5 **Componente I. Integración de la gestión hacendaria.** Este componente financiará: (i) la reestructuración e integración del proceso de planificación estratégica en los 7 órganos del MF; (ii) la implementación de oficinas de innovación de la gestión en los órganos del MF, incluyendo la metodología de gestión de riesgos para evaluar los procesos operacionales; (iii) el establecimiento de un programa de cooperación nacional e internacional, posibilitando la participación de los representantes del MF en foros, seminarios y eventos relacionados con temas fiscales; (iv) la diseminación de la información resultante de los diagnósticos, estudios y soluciones llevadas a cabo por esta operación; (v) la integración de la información de los bancos de datos fiscales en el Portal del CONFAZ; y (vi) la evaluación del avance y resultados logrados por el programa PROFISCO.
- 2.6 **Componente II. Administración tributaria y contencioso fiscal.** Este componente financiará: (i) la reestructuración del proceso de atención a los contribuyentes, posibilitando la prestación de servicios en cualquier punto de atención; (ii) la implementación de una metodología de monitoreo de operaciones sensibles, utilizando gestión de riesgo e inteligencia anti fraude; y (iii) la reestructuración de los procedimientos operacionales del CARF, para reducir los tiempos de resolución de los recursos fiscales presentados por los contribuyentes.
- 2.7 **Componente III. Administración financiera, patrimonial y de control Interno de la Gestión Fiscal.** Este componente financiará: (i) la creación de un programa de capacitación del equipo de costos, a través de cursos específicos, seminarios, y capacitación en la utilización del Sistema de Información de Costos (SIC); (ii) la implementación del Sistema de Información Contables Fiscales del Sector Publico Brasileño (SICONFI), incluyendo herramientas de *Business Intelligence* (BI)³²; (iii) el desarrollo de una metodología de análisis de la calidad del gasto público, incluyendo una herramienta informatizada de apoyo; (iv) el establecimiento de procedimientos de planificación estratégica en el área de TI de la STN, incluyendo la mejora de la estructura tecnológica y la capacitación de los especialistas en TI; y (v) la creación de un programa de desarrollo gerencial para los gestores públicos.

²⁹ Existe 3 modelos diferentes en la PGFN, STN y RFB.

³⁰ Es consistente con el objetivo general de la CCLIP PROFISCO (BR-X1005), el cual busca contribuir con la integración de los servicios de ingreso fiscal y con la modernización de la gestión fiscal y financiera, haciendo más eficaz el actual sistema fiscal, en cumplimiento con la Constitución y las leyes de Brasil.

³¹ Aumento de la capacidad del MF en su rol de formulador y ejecutor de la política fiscal del gobierno nacional, así como coordinador de las actividades de los fiscos subnacionales.

³² Conjunto de metodologías, procesos y tecnologías que transforman datos brutos en información para fines de negocios.

- 2.8 **Componente IV. Gestión de recursos humanos y tecnológicos.** Este componente financiará: (i) la ampliación de herramientas de apoyo a las actividades de la SE/MF para la gerencia de proyectos, automatización de procesos de trabajo y planificación estratégica; (ii) la implementación del plan rector de gestión de personas para todos los órganos del MF; y (iii) la creación de una metodología de desarrollo de personas para todos los órganos del MF.
- 2.9 **Resultados previstos.** Al final de la ejecución del proyecto, en 2018, se espera contar con un modelo de gestión fiscal moderno en el cual exista amplia integración entre los órganos del MF y entre los 3 niveles de gobierno. Para ello, los principales resultados esperados son: (i) la disminución de 36 a 18 meses en el tiempo de detección de fraudes en el proceso del cobro de impuestos; (ii) la reducción de 3 a 1 año en el plazo de tramitación de los procesos juzgados por la CARF; (iii) la reducción de 30 días a tiempo real en la consolidación de la cuentas de las entidades de los 3 niveles de gobierno; y (iv) el aumento de 2 a 3 (en una escala de 5) en el índice de madurez de la atención de TI de la STN.
- 2.10 **Impactos esperados.** Producto de las mejoras previstas en la gestión fiscal del MF y de la integración fiscal entre los tres niveles de gobierno, se espera una reducción en los tiempos y costos en que incurren los contribuyentes en cumplimiento de sus obligaciones tributarias, así como una preparación más rápida y exacta de los reportes financieros en los tres niveles de gobierno. En consecuencia, se espera: (i) que se mejore la posición de Brasil en el *ranking* de *Paying Taxes*; y (ii) que se eleve la clasificación PEFA.

III. ASPECTOS DE DISEÑO Y CONOCIMIENTO DEL SECTOR

- 3.1 **Estrategia del Banco con el país.** El programa está alineado con la estrategia del Banco para Brasil (GN-2662-1), cuyos objetivos en lo fiscal son: (i) la reducción de las disparidades institucionales entre las administraciones tributarias brasileñas; y (ii) la cooperación e integración de los fiscos en los tres niveles de gobierno. El programa contribuye al alcance de las metas del Aumento General de Capital del Banco (CGI-9), apoyando: (i) la disminución en la brecha entre la recaudación efectiva y la potencial; y (ii) la descentralización del gasto público a nivel subnacional.

IV. SALVAGUARDAS

- 4.1 De acuerdo a los criterios de la Política de Salvaguardas Ambientales del Banco se ha constatado que el proyecto no requiere clasificación, y no tiene impactos ambientales negativos por tratarse de un proyecto de modernización institucional.

V. RECURSOS Y CRONOGRAMA

- 5.1 El Anexo V detalla el cronograma de preparación del proyecto y los recursos para su diseño (US\$100.650). La distribución de la Propuesta de Desarrollo de la Operación (POD) para la Revisión de Calidad y Riesgo (QRR) sería el 1 de julio del 2013, para el Comité de Políticas de la Operación (OPC) sería el 16 de agosto de 2013 y su presentación al Directorio sería el 25 de setiembre de 2013.

Anexo I

Este anexo fue extraído por ser confidencial.

SAFEGUARD POLICY FILTER REPORT

This Report provides guidance for project teams on safeguard policy triggers and should be attached as an annex to the PP (or equivalent) together with the Safeguard Screening Form, and sent to ESR.

1. Save as a Word document. 2. Enter additional information in the spaces provided, where applicable. 3. Save new changes.

PROJECT DETAILS	IDB Sector	REFORM / MODERNIZATION OF THE STATE-FISCAL POLICY FOR SUSTAINABILITY AND GROWTH
	Type of Operation	Conditional Credit Line for Investment Projects (CCLIP)
	Additional Operation Details	
	Investment Checklist	Generic Checklist
	Team Leader	Villela, Luiz A. (LUIZVI@iadb.org)
	Project Title	Integrated Modernization Program of the Finance Ministry (PMIMF)
	Project Number	BR-L1349
	Safeguard Screening Assessor(s)	Villela, Luiz A. (LUIZVI@iadb.org)
	Assessment Date	2013-06-10
Additional Comments		

SAFEGUARD POLICY FILTER RESULTS	Type of Operation	Loan Operation	
	Safeguard Policy Items Identified (Yes)	The Bank will make available to the public the relevant Project documents.	(B.01) Access to Information Policy– OP-102
		The operation is in compliance with environmental, specific women's rights, gender, and indigenous laws and regulations of the country where the operation is being implemented (including national obligations established under ratified Multilateral Environmental	(B.02)

		Agreements).	
		The operation (including associated facilities) is screened and classified according to their potential environmental impacts.	(B.03)
		The Bank will monitor the executing agency/borrower's compliance with all safeguard requirements stipulated in the loan agreement and project operating or credit regulations.	(B.07)
		Operation for which ex-ante impact classification may not be feasible. These loans are: Policy-based loans, Financial Intermediaries (FIs) or loans that are based on performance criteria, sector-based approaches, or conditional credit lines for investment projects.	(B.13)
	Potential Safeguard Policy Items(?)	No potential issues identified	
	Recommended Action:	Operation has triggered 1 or more Policy Directives; please refer to appropriate Directive(s), including B13, for guidance. No project classification required. Submit Report and PP (or equivalent) to ESR.	
	Additional Comments:		

ASSESSOR DETAILS	Name of person who completed screening:	Villela, Luiz A. (LUIZVI@iadb.org)
	Title:	
	Date:	2013-06-10

ESTRATEGIA AMBIENTAL Y SOCIAL (EAS)

I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

- 1.1 **Objetivo del Programa:** El Programa tiene como objetivo apoyar al MF en el proceso de modernización de la gestión fiscal en Brasil por medio de: (i) el fortalecimiento institucional e integración entre los órganos componentes de la estructura del MF y (ii) la consolidación del proceso de integración de la gestión fiscal en los diferentes niveles de gobierno.
- 1.2 **Componente I.** Integración de la Gestión Hacendaria. Este componente financiará: (i) la reestructuración e integración del proceso de planificación estratégica en los 7 órganos del MF; (ii) la implementación de oficinas de innovación de la gestión en los órganos del MF, incluyendo la metodología de gestión de riesgos para evaluar los procesos operacionales; (iii) el establecimiento de un programa de cooperación nacional e internacional, posibilitando la participación de los representantes del MF en foros, seminarios y eventos relacionados con temas fiscales; (iv) la diseminación de la información resultante de los diagnósticos, estudios y soluciones llevadas a cabo por esta operación; (v) integración de la información de los bancos de datos fiscales en el Portal del CONFAZ; y (vi) la evaluación del avance y resultados logrados por el programa PROFISCO.
- 1.3 **Componente II.** Administración tributaria y contencioso fiscal. Este componente financiará: (i) la reestructuración del proceso de atención a los contribuyentes, posibilitando la prestación de servicios en cualquier punto de atención; (ii) la implementación de una metodología de monitoreo de operaciones sensibles, utilizando gestión de riesgo e inteligencia anti fraude; y (iii) la reestructuración de los procedimientos operacionales del CARF, para reducir los tiempos de resolución de los recursos fiscales presentados por los contribuyentes.
- 1.4 **Componente III.** Administración financiera, patrimonial y de control Interno de la Gestión Fiscal. Este componente financiará: (i) un programa de capacitación del equipo de costos del gobierno central, a través de cursos específicos, seminarios, y capacitación en la utilización del Sistema de Información de Costos (SIC); (ii) la implementación del Sistema de Información Contables Fiscales del Sector Publico Brasileño (SICONFI), incluyendo herramientas de Business Intelligence (BI)¹; (iii) el desarrollo de una metodología de análisis de la calidad del gasto público, incluyendo una herramienta informatizada de apoyo; (iv) el establecimiento de procedimientos de planificación estratégica en el área de TI de la STN, incluyendo la mejora de la estructura tecnológica y la capacitación de los especialistas en TI; y (v) la creación de un programa de desarrollo gerencial para los gestores públicos.
- 1.5 **Componente IV.** Gestión de recursos humanos y tecnológicos. Este componente financiará: (i) la ampliación de herramientas de apoyo a las

¹ Conjunto de metodologías, procesos y tecnología que transforman datos brutos en información para fines de negocios.

actividades de la SE/MF para la gerencia de proyectos, automatización de procesos de trabajo y planificación estratégica; (ii) la implementación del plan rector de gestión de personas para todos los órganos del MF; y (iii) la creación de una metodología de desarrollo de personas para todos los órganos del MF.

- 1.6 Para el desarrollo de los componentes y respectivas actividades, el prestatario contratará los siguientes servicios y comprará los siguientes bienes: (i) capacitación (contratación de cursos, seminarios u otras formas de entrenamiento y realización de visitas técnicas, nacionales e internacionales); (ii) consultoría (contratación de personas físicas o jurídicas, nacionales o internacionales para respaldar o desarrollar las actividades del proyecto, incluyendo el desarrollo de sistemas informatizados); (iii) equipos y sistemas de tecnología de información y comunicación (adquisición e instalación de hardware, redes de computación, software básico y sistemas operativos); (iv) equipos, materiales y servicios de apoyo operativo (adquisición de material permanente, de comunicación y de recursos de instrucción y contratación de servicios de apoyo técnico, administrativo y operacional); y (v) instalaciones físicas (reforma y adecuación física de unidades operacionales y de atención al contribuyente).

II. ESTRATÉGIA AMBIENTAL E SOCIAL

- 2.1 De acuerdo con los criterios del *Sustainable Finance Toolkit* del Banco, se ha constatado que el programa sería de Categoría C, donde no se requiere estudios o evaluaciones de impacto ambiental o social. Esa clasificación es consistente con la evaluación del equipo de proyecto, por tratarse de una operación modernización institucional del Ministerio de Hacienda. Consecuentemente, no se considera necesaria la preparación de una estrategia ambiental para el proyecto.
- 2.2 El programa deberá estar de acuerdo con las políticas y salvaguardas del Banco de divulgación de Información OP-102.

ÍNDICE DE ESTUDIOS SECTORIALES

Estudios / Documentos técnicos	Descripción	Fechas esperadas	Referencias y enlaces electrónicos
Documento de antecedentes	1. Carta Consulta PMIMF		IDBDocs#37733192
	2. BID Estrategia de país con Brasil (2012-2014)		IDBDocs#37733180
Opciones técnicas y de diseño del proyecto	3. IADB 2003 Tax Reform in Brazil	Concluído	IDBDocs#37733195
	4. IADB 2010 The Political Economy of Fiscal Reform in Brazil	Concluído	IDBDocs#37733203
	5. IADB 2011 Nota Setorial Fiscal para Brasil	Concluído	IDBDocs#37733208
	6. IADB 2012a Structural Reforms in Brazil Progress and Unfinished Agenda	Concluído	IDBDocs#37733214
	7. IADB 2012b El ICMS	Concluído	IDBDocs#37733391
	8. IADB 2013 Avaliacao da estrutura e do desempenho do sistema tributario Brasileiro	Concluído	IDBDocs#37733219
	9. Resumo executivo diagnóstico estratégico MF	Concluído	IDBDocs#37733231
	10. Apresentação do PMIMF VISAO GERAL	Concluído	IDBDocs#37733176
	11. CARF - Aperfeiçoamento do macroprocesso tributário	Concluído	IDBDocs#37733187
	12. CARF - Dados comparativos dos julgamentos	Concluído	IDBDocs#37733190
	13. PGFN - Monitoramento de operações sensíveis	Concluído	IDBDocs#37733225
	14. RFB - Atendimento ao Cidadão	Concluído	IDBDocs#37733233
	15. RFB - Novo Atendimento Agência Modelo	Concluído	IDBDocs#37733237
	16. SGE - Aperfeiçoamento Organizacional e Gestão Estratégica	Concluído	IDBDocs#37733242

Estudios / Documentos técnicos	Descripción	Fechas esperadas	Referencias y enlaces electrónicos
	17. SGE - Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública	Concluído	IDBDocs#37733245
	18. SGE - Elaboração do Modelo Integrado de Desenvolvimento de Pessoas	Concluído	IDBDocs#37733250
	19. SGE - Elaboração do Plano Diretor de Gestão de Pessoas	Concluído	IDBDocs#37733258
	20. SGE -Inteligência analítica, gestão de pessoas	Concluído	IDBDocs#37733264
	21. STN - CODIN	Concluído	IDBDocs#37733268
	22. STN - Desenvolvimento Gerencial	Concluído	IDBDocs#37733274
	23. STN - Gestão de Custos	Concluído	IDBDocs#37733277
	24. STN - Qualidade do Gasto	Concluído	IDBDocs#37733279
	25. STN - SICONFI	Concluído	IDBDocs#37733285
Análisis Financiero del proyecto	Identificação de custo-benefício do projeto	Mayo 2013	

Anexo V

Este anexo fue extraído por ser confidencial.