

Documento de Cooperación Técnica

I. Información Básica de la CT

▪ País/Región:	BRASIL
▪ Nombre de la CT:	Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Hacienda: Innovación Tecnológica y Transformación Ecológica
▪ Número de CT:	BR-T1649
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Mac Dowell, Maria Cristina (IFD/FMM) Líder del Equipo; Martinez Fritscher, Andre Carlos (IFD/FMM) Jefe Alterno del Equipo de Proyecto; Kevish, Maria Lorena (IFD/FMM); Roman Sanchez, Susana (IFD/FMM); Jorgino Azevedo, Ana Carolina (VPC/FMP); Reis Felix , Roberta (IFD/FMM); Motta Cafe, Renata (IFD/FMM); Lazo, Juan Carlos (VPC/FMP); Celeste Marzo, Cristina (LEG/SGO); Tavares Sousa, Maria Elisa (CSC/CBR); Goncalves, Carlos Eduardo (IFD/FMM); De Assis Bueno, Fabia Maria (VPC/FMP)
▪ Taxonomía:	Apoyo al Cliente
▪ Operación a la que la CT apoyará:	.
▪ Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	20 Mar 2025.
▪ Beneficiario:	República Federativa de Brasil, a través de la Secretaría-Ejecutiva del Ministerio de Hacienda
▪ Agencia Ejecutora y nombre de contacto:	Inter-American Development Bank
▪ Donantes que proveerán financiamiento:	OC SDP Ventanilla 2 - Instituciones(W2C)
▪ Financiamiento solicitado del BID:	US\$200,000.00
▪ Contrapartida Local, si hay:	US\$0
▪ Periodo de Desembolso (incluye periodo de ejecución):	36 meses que incluyen el periodo de ejecución.
▪ Fecha de inicio requerido:	Agosto., 2025
▪ Tipos de consultores:	Firmas y consultores individuales
▪ Unidad de Preparación:	IFD/FMM-División de Gestión Fiscal
▪ Unidad Responsable de Desembolso:	CSC/CBR-Representación Brasil
▪ CT incluida en la Estrategia de País (s/n):	Sí
▪ CT incluida en CPD (s/n):	Sí
▪ Alineación a la Estrategia Institucional 2024-2030:	Capacidad institucional, Estado de derecho y seguridad ciudadana; Desarrollo productivo e innovación por medio del sector privado

II. Objetivos y Justificación de la CT

- 2.1 **Objetivo.** Esta Cooperación Técnica (CT) tiene como objetivo apoyar al Gobierno de Brasil, en particular a la Secretaría Ejecutiva del Ministerio de Hacienda (SE/MF), en la generación de conocimiento y en la definición de estrategias e iniciativas innovadoras, mediante la incorporación de nuevas tecnologías, para el fortalecimiento del modelo de gobernanza y gestión estratégica del Ministerio.
- 2.2 Solicitada por la SE/MF, esta CT contribuirá al fortalecimiento institucional del Ministerio para enfrentar los nuevos desafíos derivados de la implementación de la Reforma Tributaria sobre el Consumo (RTC) y del Plan de Transformación Ecológica (PTE), con el propósito de aumentar su eficiencia organizacional y su capacidad de generar valor público y resultados concretos para la sociedad.

- 2.3 **Justificación.** El Ministerio de Hacienda (MH) es el órgano responsable de formular y coordinar la política económica, fiscal y financiera del país. Entre sus principales funciones se encuentran la gestión de la política fiscal, el control del gasto público, la administración de la deuda, la regulación del sistema financiero y la coordinación de las transferencias intergubernamentales. El MH está compuesto por secretarías y órganos clave como la Secretaría de Ingresos Federales (RFB), la Procuraduría General de la Hacienda Nacional (PGFN) y la Secretaría del Tesoro Nacional (STN), que desempeñan un papel fundamental en la administración de las finanzas públicas.
- 2.4 Sin embargo, el Ministerio enfrenta retos significativos. Su modelo de gobernanza y gestión estratégica presenta un bajo nivel de madurez, lo que compromete su capacidad para generar valor público. Además, la falta de adaptación a los cambios estructurales y tecnológicos ha limitado su eficiencia y su capacidad de modernización. Persisten problemas estructurales como la discontinuidad administrativa, la ausencia de criterios claros para la asignación de recursos y una gobernanza corporativa débil, lo que impide una coordinación eficaz entre las áreas y retrasa la toma de decisiones estratégicas, en especial frente a los nuevos desafíos asociados a la RTC y al PTE.
- 2.5 Estos desafíos requieren adaptaciones significativas en la gobernanza y la gestión del Ministerio de Hacienda (MH) para asegurar su funcionamiento eficiente y la consecución de los resultados deseados. Esto implica una transformación de sus procesos internos y una coordinación más eficaz entre sus secretarías y órganos. Es necesario avanzar hacia un modelo de gobernanza sostenible, que integre nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, y contemple inversiones en capacitación y en el fortalecimiento de la gestión institucional. Finalmente, será fundamental que el modelo de gobernanza incluya estrategias de colaboración entre el MH y los distintos niveles de gobierno, el sector privado y la sociedad civil.
- 2.6 Frente a estos retos, es fundamental apoyar al Gobierno brasileño en la generación de conocimiento y en la definición de estrategias e iniciativas innovadoras para la mejora del modelo de gobernanza y gestión estratégica del MH. Este apoyo contribuirá al fortalecimiento institucional del MH, con el objetivo de promover una administración pública más transparente y eficaz. Esta CT representa una oportunidad para que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) profundice su asociación con el Gobierno Federal y continúe contribuyendo a la mejora de las condiciones fiscales del país, mediante el aumento de la madurez de la gobernanza institucional y la mejora de la efectividad en la gestión estratégica del MH.
- 2.7 **Alineación estratégica.** Esta CT es consistente con la Estrategia Institucional del Grupo BID: Transformación para la Escala y el Impacto (GN-3159-12) y se alinea con los objetivos de: (i) reducir la pobreza y la desigualdad, al mejorar la gestión estratégica del MH y así permitir mayores ingresos tributarios para expandir la provisión de bienes y servicios públicos y mejorar la calidad del gasto público; y (ii) fortalecer el crecimiento regional sostenible, al reducir el costo del cumplimiento tributario y fortalecer la ciudadanía fiscal. También está alineada con el área de enfoque operativo de capacidad institucional, estado de derecho y seguridad ciudadana. La TC es consistente con el Marco Sectorial de Gestión Fiscal (GN-2831-13), al apoyar los procesos de consolidación fiscal y fortalecer las instituciones fiscales para la sostenibilidad de las finanzas públicas. Al mejorar la gobernanza de la gestión fiscal, la iniciativa fortalece la recaudación de ingresos

públicos, garantizando una mayor capacidad fiscal para financiar programas sociales esenciales y servicios públicos. Además, al mejorar la capacidad institucional y el estado de derecho, la CT fomenta un entorno fiscal más predecible y transparente, reduciendo ineficiencias y promoviendo la estabilidad económica. Estos avances no solo respaldan la sostenibilidad fiscal a largo plazo de Brasil, sino que también crean un entorno económico más favorable para el crecimiento inclusivo, posicionando al país como una referencia en mejores prácticas de gestión de finanzas públicas en la región.

- 2.8 La CT está alineada con los objetivos de la Área Prioritaria 3: Instituciones Efectivas, Eficientes y Transparentes del Programa Estratégico de Desarrollo Financiado con Capital Ordinario (GN-2819-14), a través de mejoras en la calidad de las instituciones y políticas, el aumento de las capacidades de implementación de políticas y la creación y difusión de conocimiento mediante la elaboración de estudios y el diseño de soluciones.
- 2.9 **Estrategia del Banco con el País.** La CT se alinea con la Estrategia País del Grupo BID con Brasil 2024-2027 (GN-3243-3), a través del objetivo estratégico de fortalecer la sostenibilidad del sector público y la eficiencia gubernamental.
- 2.10 **Contribución al programa operacional del Banco.** CT supone una oportunidad para que el BID apoye al Gobierno federal de Brasil en el fortalecimiento de las capacidades financieras del Gobierno federal, de los estados y de los municipios, y así contribuir a la sostenibilidad fiscal inclusiva. Esta CT pretende fortalecer y complementar el trabajo que el Banco ha desarrollado en materia de finanzas públicas con Brasil en los últimos 25 años. A nivel federal, el Banco apoyó el Proyecto de Modernización Fiscal de la RFB (888/OC-BR). A nivel estatal, el Banco ha contribuido a la modernización de la gestión fiscal a través de iniciativas como: el Programa Nacional de Administración Fiscal para los Estados (PNAFE) (980/OC-BR); el CCLIP PROFISCO I (BR-X1005); el CCLIP PROFISCO II (BR-X1039); el Proyecto de Modernización y Transparencia de la Gestión Fiscal del Estado de Bahía (1727/OC-BR); y proyectos para la consolidación del equilibrio fiscal en los estados de Amazonas, Alagoas, Bahía, Pernambuco y Rio Grande do Sul. A nivel municipal, el Banco ha apoyado: el Programa de Modernización de la Administración y la Gestión Fiscal (PNAFM I) (1194/OC-BR); el PNAFM II (2248/OC-BR); y el PNAFM III (3391/OC-BR). Finalmente, esta CT también contribuirá al CCLIP PROFISCO III (BR-O0016) mediante el desarrollo de nuevos modelos para la implementación de la RTC en los gobiernos federal, estadual y municipal.

III. Descripción de las actividades/componentes y presupuesto

- 3.1 **Componente 1. Apoyo técnico en el fortalecimiento institucional del MH (US\$200.000).** El objetivo de este componente es aumentar la madurez de la gestión estratégica del MH. Para ello, se financiará asistencia técnica especializada para realización de diagnósticos, estudios y proposición de estrategias o iniciativas para la mejora del modelo de gestión estratégica y de gobernanza del MH. Asimismo, se promoverá la capacitación del personal, la prestación de servicios de asesoría por parte de expertos y la organización de reuniones estratégicas, garantizando un enfoque integral y coordinado para el fortalecimiento institucional del MH. Al final del proyecto se espera contar con: (i) un plan de acción para el fortalecimiento de los procesos de gestión estratégica del MH, considerando los desafíos de la RTC y el

PTE; (ii) una metodología para la incorporación de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, en dichos procesos.

- 3.2 **Resultados esperados.** Al finalizar la CT se espera contribuir al fortalecimiento institucional del MH. Asimismo, se busca alinear estrategias de adopción de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, en los procesos de gestión estratégica del MH, mediante apoyo en la realización de diagnósticos, la identificación de buenas prácticas y el diseño de estrategias y soluciones innovadoras. Este proceso también permitirá mejorar el diálogo técnico entre el Banco y el gobierno federal.
- 3.3 Asimismo, la CT contribuirá a generar lecciones aprendidas aplicables a futuros proyectos orientados al fortalecimiento institucional para el alineamiento de estrategias de adopción de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, con los procesos de gestión estratégica, los cuales implican cambios organizacionales significativos y de largo plazo.
- 3.4 **Comunicación y difusión de resultados.** Los productos de la CT serán compartidos con el MH a través de talleres y presentaciones de expertos, con el fin de apoyar procesos de capacitación, comunicación y difusión interna. Asimismo, los productos de conocimiento y los documentos técnicos serán divulgados al público en general, siempre que no contengan datos confidenciales ni información sensible del gobierno brasileño.
- 3.5 **Beneficiario.** Los beneficiarios directos de esta Cooperación Técnica (CT) son el Gobierno Federal de Brasil, a través del MH, incluidas sus secretarías y órganos internos, al aumentar su eficiencia organizacional y su capacidad de generar valor público y obtener resultados concretos para la sociedad.
- 3.6 **Presupuesto.** El presupuesto estimado para la operación asciende a US\$200.000, financiada por el Banco a través del Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones Financiado con Capital Ordinario, Ventanilla 2 Área prioritaria 3: Instituciones eficaces, eficientes y transparentes (W2C), del Programa Estratégico para el Desarrollo financiado con Capital Ordinario (OC-SDP) y de acuerdo con el siguiente cuadro de costos. La TC no contempla aporte de contrapartida local. El período de ejecución de la CT es de 36 meses y el período de desembolso es de 36 meses.

Tabla 1. Presupuesto Indicativo (US\$)

Actividad / Componente	Descripción	BID/W2C	Financiamiento Total
Componente 1. Apoyo técnico en el fortalecimiento institucional del MH	Aumentar la madurez de la gestión estratégica del MH por medio de diagnósticos, estudios y proposición de estrategias o iniciativas del uso de nuevas tecnologías.	200.000	200.000
Total		200.000	200.000

- 3.7 **Supervisión, monitoreo y evaluación.** Los productos y resultados logrados con la CT serán comunicados y diseminados oportunamente con todas las partes interesadas. La Unidad Responsable del Desembolso será la oficina de País en Brasil. El proyecto será monitoreado y evaluado de acuerdo con las metas anuales e indicadores de resultados y productos que conforman la matriz de resultados de la

CT, de acuerdo con lo establecido en el documento *The Technical Cooperation Monitoring and Reporting System* (OP-1385-4). El Jefe de Equipo (IFD/FMM) del proyecto será el responsable y llevará a cabo la supervisión de las actividades desarrolladas en el marco de esta CT.

IV. Agencia Ejecutora y estructura de ejecución

- 4.1 **Organismo Ejecutor.** La ejecución de la CT, a solicitud de la SE/MH, será realizada por el Banco a través de la División de Gestión Fiscal (IFD/FMM), conforme a la Política de Cooperación Técnica del Banco (GN-2470-2) y a los Procedimientos para el Procesamiento de Operaciones de Cooperación Técnica (OP-619-4). Esta decisión se basa en el reconocimiento por parte del Banco de su conocimiento técnico, metodológico y conceptual altamente especializado, necesario para abordar los temas de los estudios solicitados, así como en la necesidad de incorporar las mejores prácticas internacionales en las áreas que abarca la CT. El Banco cuenta con la experiencia técnica, redes de expertos y conocimiento de experiencias internacionales que justifican esta solicitud. Además, el Banco puede agilizar el proceso de contratación de servicios de consultoría.
- 4.2 **Adquisiciones.** Todas las adquisiciones a ejecutarse bajo esta CT han sido incluidas en el Plan de Adquisiciones (Anexo IV) y se contratarán de conformidad con las políticas y regulaciones aplicables del Banco de la siguiente manera: (a) Contratación de consultores individuales, según lo establecido en la norma sobre Fuerza Laboral - .6 - Complementaria (AM-650¹) y (b) Contratación de servicios prestados por firmas consultoras de acuerdo a la Política de Adquisiciones Institucionales (GN-2303-33) y sus Directrices.
- 4.3 Los productos de conocimiento que se generen en el marco de esta CT serán de propiedad del Banco y podrán colocarse a disposición del público bajo licencia de *creative commons*, de acuerdo con el Procedimiento para la Publicación de Productos de Conocimiento (AM-331). No obstante, a solicitud del beneficiario, se podrá también ceder o licenciar la propiedad intelectual de dichos productos a su favor.
- 4.4 **Protección de Datos Personales.** En caso de que el equipo del Banco necesite recibir, gestionar o utilizar información que pueda contener datos personales o información sensible como parte de las actividades financiadas por la CT, se deberá consultar al equipo de Privacidad de Datos para garantizar el cumplimiento de la Política de Privacidad de Datos Personales del Banco (GN-3030).

V. Riesgos importantes

- 5.1 **Riesgos.** Los principales riesgos de la CT son relacionados con dos factores clave: (i) **baja capacidad institucional para implementar estrategias propuestas:** Dado el bajo nivel de madurez del modelo de gobernanza y gestión estratégica del Ministerio de Hacienda (MH), existe el riesgo de que las estrategias e iniciativas diseñadas no sean implementadas de manera efectiva; y (ii) **resistencia al cambio y limitaciones en la adopción de nuevas tecnologías,** lo que pondría en riesgo la

¹ Los consultores individuales tendrán Términos de Referencia definidos con entregables específicos asociados al alcance de los resultados de la CT.

sostenibilidad y el impacto esperado de las acciones de fortalecimiento institucional. Para mitigar el primer riesgo se desarrollará un plan robusto de gestión interinstitucional que garantice la continuidad y coherencia de las acciones, independientemente de los cambios administrativos. Este plan incluirá la participación de los diferentes órganos involucrados, asegurando un enfoque coordinado y sostenible a lo largo del proceso de implementación. Para mitigar el segundo riesgo, se apoyará el desarrollo de un plan de gestión del cambio institucional, con énfasis en la comunicación interna y el compromiso del liderazgo.

- 5.2 **Sostenibilidad.** Para garantizar la continuidad de los resultados de esta CT una vez finalizado el proyecto, se buscará la validación oportuna de los estudios y diseños de soluciones por parte de los líderes de las secretarías y órganos internos del MH, a través de discusiones sobre avances y mejores prácticas.

VI. Excepciones a las políticas del Banco

- 6.1 No se identifican excepciones a las políticas del Banco.

VII. Aspectos Ambientales y Sociales

- 7.1 Esta Cooperación Técnica no está destinada a financiar estudios de prefactibilidad o factibilidad de proyectos de inversión específicos o estudios ambientales y sociales asociados a ellos, por lo tanto, esta CT no tiene requisitos aplicables del Marco de Política Ambiental y Social (MPAS) del Banco.

Anexos Requeridos:

[Solicitud del Cliente_9668.pdf](#)

[Matriz de Resultados_21715.pdf](#)

[Términos de Referencia_43143.pdf](#)

[Plan de Adquisiciones_88046.pdf](#)