

**BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO
BID**

**PROGRAMA NACIONAL DE APOIO À ADMINISTRAÇÃO FISCAL
PARA OS ESTADOS BRASILEIROS
PNAFE**

**REGULAMENTO OPERATIVO
DO PROGRAMA**

DEZEMBRO DE 1996

ÍNDICE

1. O REGULAMENTO

- I. DISPOSIÇÕES GERAIS
- II. OBJETIVO E DESCRIÇÃO DO PROGRAMA
- III. CONDIÇÕES DE ELEGIBILIDADES
- IV. TRAMITAÇÃO DOS PROJETOS
- V. UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS DO PROGRAMA
- VI. PROCEDIMENTOS PARA EXECUÇÃO DO PROGRAMA
- VII. RELATÓRIOS E AVALIAÇÃO DO PROGRAMA
- VIII. LIMITES DO FINANCIAMENTO E DE CONTRAPARTIDA

2. MANUAL DE ELABORAÇÃO DE PROJETOS

- I. DEFINIÇÕES GERAIS
- II. PREPARAÇÃO DO PROJETO
- III. DIRETRIZES DO BID
- IV. DOCUMENTO DO PROJETO
- V. ATIVIDADES E RECURSOS
- VI. CRONOGRAMA E PROGRAMAÇÃO DE DESEMBOLSO
- VII. ORÇAMENTO GLOBAL DO PROJETO
- VIII. SÍNTESE DO PROJETO
- IX. RECOMENDAÇÕES TÉCNICAS

3. QUESTIONARIOS DE LEVANTAMENTO DE DADOS

- I. ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA
- II. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

4. MINUTAS DE CONTRATOS E/OU CONVÊNIOS

- I. MINISTÉRIO DA FAZENDA E CAIXA ECONÔMICA FEDERAL
- II. MINISTÉRIO DA FAZENDA E O ESTADO
- III. CEF E O ESTADO
- IV. SECRETARIA DE ESTADO E PROCURADORIA ESTADUAL

1. O REGULAMENTO

I. DISPOSIÇÕES GERAIS

A. Finalidade

Este regulamento estabelece os termos e as condições que regerão o relacionamento entre as entidades envolvidas na execução do Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros (**Programa**), o qual será financiado parcialmente com recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (**BID**), mediante um empréstimo concedido ao Governo Federal (**União**), para apoiar a iniciativa dos Governos Estaduais e do Distrito Federal (**Estados**) na elaboração de Projetos Específicos (**Projetos**) para modernização e fortalecimento institucional dos Órgãos responsáveis pela gestão da área fiscal dos Estados brasileiros.

B. Definições

À continuação se descreve o significado dos termos e siglas mencionadas neste regulamento:

(i) Entidades e funções

BID Outorgante do empréstimo.

União Mutuário do empréstimo.

MF Ministério da Fazenda, Órgão Executor do Programa em nível nacional.

Estado Beneficiário e submutuário do Subempréstimo e responsável pela elaboração e execução de Projetos específicos.

CEF Caixa Econômica Federal, Agente Financeiro, responsável pelo repasse dos recursos do Mutuário ao Estado.

UCP Unidade de Coordenação do Programa - Unidade formalmente criada junto à Secretaria-Executiva do MF para: (i) apoiar os Estados na elaboração dos Projetos; (ii) certificar a elegibilidade dos Estados para participar do Programa e dos Projetos a serem financiados com recursos do Programa; (iii) coordenar a formalização dos contratos entre os Estados e a CEF; (iv) supervisionar a execução desses contratos; (v) aprovar a programação de desembolso de acordo com este regulamento; (vi) fomentar e coordenar as propostas de integração dos Projetos em nível estadual e nacional; (vii) fomentar o intercâmbio de informações e experiências entre os Projetos, no âmbito nacional e internacional, através de seminários e cursos, a fim de alcançar

economias de escala; (viii) coordenar com o BID os procedimentos de aprovação e execução dos Projetos e prestar apoio ao BID nas avaliações periódicas.

UCE Unidade de Coordenação Estadual - Unidade formalmente criada junto à Secretaria Estadual correspondente, para prestar apoio ao Estado nas seguintes atividades: (i) elaboração do Projeto; (ii) coordenação e supervisão da execução do Projeto; e (iii) administração da aplicação dos recursos financeiros.

(ii) Termos utilizados no Regulamento

Contrato	Contrato de prestação de serviços financeiros entre a União e a CEF.
Convênio	Convênio de participação no Programa entre a União e o Estado.
Empréstimo	Contrato de Empréstimo entre o BID e a União.
Estado	Governo Estadual ou do Distrito Federal.
Manual	Manual para Elaboração de Projetos Específicos.
Programa	Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros.
Projetos	Projetos Específicos dos Estados.
Subempréstimo	Contrato de Subempréstimo entre a CEF e o Estado.
Questionário	Questionário de Levantamento de Dados.

II. OBJETIVOS E DESCRIÇÃO DO PROGRAMA

O objetivo geral do Programa consiste em melhorar a eficiência administrativa, a racionalização e a transparência na gestão dos recursos públicos estaduais. Para atingir este objetivo, o Programa prevê o apoio a Projetos de modernização fiscal destinados a:

- (i) aperfeiçoar os mecanismos legais, operacionais, administrativos e tecnológicos com que contam os distintos órgãos responsáveis pela administração fiscal dos Estados;
- (ii) fortalecer e integrar a administração financeira e consolidar a auditoria e o controle internos dos Estados;

- (iii) aperfeiçoar o controle do cumprimento das obrigações tributárias por parte do contribuinte, mediante a implantação de novas técnicas e metodologias de arrecadação e fiscalização tributárias; e
- (iv) agilizar a cobrança coativa da dívida tributária e fortalecer os processos de integração entre as administrações tributárias e os órgãos de cobrança judicial.

O Órgão Executor do Programa será o Ministério da Fazenda, através da sua Secretaria-Executiva, que se responsabilizará pela implantação e implementação da UCP. Os recursos do programa serão destinados aos Estados, mediante financiamento administrado pela CEF, que funcionará como agente financeiro para a União.

O Programa foi definido com dois componentes principais:

Componente I - Assistência Técnica e Coordenação: este componente visa fortalecer o Ministério da Fazenda para que possa desempenhar suas funções de supervisão, integração e coordenação da área fiscal em nível nacional, de forma mais eficiente. Os recursos do Programa serão utilizados na criação e operação da Unidade de Coordenação do Programa - UCP, na realização de conferências e cursos em nível nacional e na prestação de assistência técnica aos Estados para preparação de Projetos de administração tributária e financeira.

Componente II - Administração Fiscal: este componente está destinado a financiar os Projetos de modernização fiscal dos Estados nas áreas de administração tributária e financeira.

O Programa foi desenhado com o propósito de minimizar as disparidades atualmente existentes entre as várias Administrações Tributárias e Financeiras estaduais e criar as bases para a integração dos diferentes sistemas estaduais, de modo a permitir um maior apoio às administrações estaduais menos desenvolvidas e, assim, contribuir para a obtenção de maior homogeneidade na atuação fiscal da Administração Pública e, conseqüentemente, de maior equidade na estrutura e no funcionamento do federalismo fiscal brasileiro.

Com esta finalidade, o BID estabeleceu critérios de dimensionamento e de financiamento para os distintos Projetos de cada Estado, de maneira a atender seus diferentes graus de necessidades e garantir recursos para todos os Estados.

Os recursos, disponíveis para os Estados, que não forem comprometidos mediante projetos aprovados pelo BID, até 12 meses da data de assinatura do Empréstimo entre a União e o BID, serão incorporados na categoria de imprevistos do orçamento do Programa, para serem redistribuídos entre os Estados que melhor desempenho tiverem na administração de seus Projetos e que necessitem recursos adicionais para completar o seu programa de modernização. Esta avaliação será efetuada de acordo com os indicadores estabelecidos pelo BID.

III. CONDIÇÕES DE ELEGIBILIDADE

A. Elegibilidade dos Estados

O Programa financiará Projetos de modernização das áreas de administração tributária e financeira dos Estados, que deverão atender aos seguintes requisitos para serem declarados elegíveis como submutuários do Programa:

(i) assinar Convênio com a União, de acordo com o modelo que faz parte do capítulo 4 deste Regulamento;

(ii) cumprir, segundo certificação expedida pela UCP, as seguintes condições estabelecidas no referido Convênio:

(a) criar a UCE composta de um coordenador, diretamente subordinado ao Secretário ou outro dirigente encarregado da(s) área(s) cobertas pelo Projeto, dois subcoordenadores, sendo um responsável pela área técnica e outro pela área administrativa-financeira, um especialista em tecnologia de informação, um em recursos humanos, um em desenvolvimento organizacional e de seis a oito especialistas nas seguintes áreas:

tributária: fiscalização, arrecadação, cobrança, contencioso, cadastro de contribuintes, legislação tributária, assistência ao contribuinte;

financeira: orçamento, contabilidade pública, tesouro, auditoria, administração financeira, controle interno e da dívida pública;

(b) alocar no orçamento estadual os recursos de contrapartida requeridos para o financiamento complementar do Projeto ou apresentar evidência de que tais recursos estão comprometidos para garantir a execução do Projeto durante o primeiro ano;

(c) responder ao Questionário;

(d) demonstrar a existência de aprovação legislativa para a obtenção do subempréstimo e a concessão de garantias; e

(e) apresentar ao menos um Projeto que cumpra os requisitos de elegibilidade indicados a seguir.

B. Elegibilidade dos Projetos

Os Projetos apresentados deverão atender aos seguintes requisitos, a fim de serem considerados elegíveis para financiamento com recursos do Programa:

- (i) restringirem-se às áreas de financiamento cobertas pelo Programa - Administração Tributária e Financeira; e
- (ii) cumprirem os requisitos estabelecidos no Manual, que faz parte do capítulo 2 deste Regulamento.

Poderão ser objeto do Projeto na área Tributária atividades que venham a beneficiar a Procuradoria Fiscal, ainda que integrante da estrutura da Procuradoria Geral do Estado, desde que observadas as seguintes condições:

- (i) apresentar à UCP o Questionário de Levantamento de Dados específico, preenchido pela Procuradoria;
- (ii) assinar Convênio entre os dois órgãos, conforme modelo constante do capítulo 4 deste Regulamento, de ação conjunta de cobrança de débitos fiscais que tenha cláusulas específicas quanto: (a) orçamento dos recursos incluídos no Projeto que beneficiarão a Procuradoria Fiscal; (b) descrição da ação a ser desenvolvida, com as atribuições de cada um dos órgãos; (c) integração dos sistemas de controle e acompanhamento dos débitos fiscais; e (d) metas de redução dos níveis de estoque e dos prazos médios de ação dos respectivos órgãos.

IV. TRAMITAÇÃO DOS PROJETOS

A. Tramitação do Projeto junto à UCP

Na fase de elaboração do(s) Projeto(s) a UCE poderá solicitar o apoio da UCP para dirimir quaisquer dúvidas oriundas da aplicação de normas, diretrizes ou critérios constantes deste Regulamento.

A UCE deverá encaminhar o Projeto à UCP para que esta proceda a verificação e confirmação de atendimento a todos os critérios de elegibilidade e normas e padrões estabelecidos neste Regulamento.

Se da análise empreendida pela UCP resultar a confirmação de que o Projeto preenche todos os requisitos estabelecidos neste Regulamento, o mesmo será submetido à consideração do BID, junto com os documentos de elegibilidade do Estado, relacionados no item III, A, deste Capítulo, para aprovação final. Caso contrário, o mesmo será devolvido ao Estado solicitante, com as especificações das modificações necessárias para sua aprovação.

B. Formalização do Contrato de Subempréstimo

Após análise da UCP e aprovação do Projeto pelo BID, o MF emitirá o Certificado de Elegibilidade, que permitirá ao Estado firmar o contrato de Subempréstimo com a CEF, de conformidade com o modelo estabelecido no capítulo 4 deste Regulamento.

Uma vez firmado o contrato de Subempréstimo entre o Estado e a CEF, uma cópia do mesmo deverá ser enviada ao BID, para sua informação e controle.

C. Termos e Condições dos Subempréstimos

Os Subempréstimos obedecerão aos termos e condições estabelecidos no modelo de contrato constante do item III do capítulo 4 deste Regulamento.

V. UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS DO PROGRAMA

A. Categorias de Investimento do Programa

Uma vez contratado o Subempréstimo, a UCE iniciará os procedimentos de licitação para a contratação dos serviços de consultorias e aquisições dos materiais e equipamentos incluídos no Projeto, em conformidade com a Cláusula 4.01 e com os anexos B e C do Empréstimo, entre o BID e a União.

Os recursos do Programa destinar-se-ão, basicamente, a aplicações nas seguintes categorias de investimento:

- a) consultoria nacional e internacional - contratação de pessoas físicas ou jurídicas para apoiar e/ou desenvolver as atividades do Programa, inclusive sistemas informatizados;
- b) capacitação - contratação de cursos e/ou programas de treinamento e realização de visitas técnicas, nacionais e internacionais;
- c) equipamentos de informática - aquisição de hardware, redes de computação; e software básico;
- d) equipamentos de apoio e comunicação - aquisição de veículos, instrumentos de comunicação e outros bens móveis; e
- e) infra-estrutura física - construção, reforma e adequação de ambientes físicos.

Os Estados deverão observar o plano de aplicação dos recursos que tenham submetido com cada Projeto aprovado pelo BID. Quaisquer propostas de alteração deste plano deverão ser previamente submetidas ao BID para aprovação, através da UCP.

Poderão ser utilizados pela UCP e/ou UCE os serviços de apoio dos Organismos Internacionais de Cooperação Técnica para a administração dos processos de seleção, contratação e supervisão de consultores individuais que participarão da preparação dos projetos deste Programa com vistas a agilizar trâmites, facilitar pagamentos de salários de acordo com tabelas internacionais, assim como reduzir o tempo de execução dos trabalhos.

B. Restrições ao uso de recursos de financiamento do BID

Os recursos do financiamento do BID não poderão ser utilizados para: (i) refinanciamento de dívida; (ii) aquisição de bens usados; (iii) despesas ou custos administrativos; (iv) capital de giro; (v) aquisição ou arrendamento de bens imóveis; (vi) compra de ações; (vii) pagamento de tributos; (viii) aquisição de bens ou contratações de serviços de países que não sejam membros do BID; e (ix) projetos que não estejam de acordo com a legislação brasileira sobre proteção ao meio ambiente.

VI. PROCEDIMENTOS PARA EXECUÇÃO DO PROGRAMA

A. Crítérios para Desembolso e para Repasse

Com a assinatura do contrato de Subempréstimo, a UCP autorizará a CEF a realizar o desembolso de até 10% dos recursos do Subempréstimo, mediante solicitação da UCE. Estes recursos constituirão o fundo rotativo do Projeto.

Para novos desembolsos a UCE enviará à UCP a solicitação de desembolso, acompanhada da informação detalhada dos pagamentos efetuados, ficando a correspondente documentação com a UCE.

A UCE manterá, em arquivo próprio, os comprovantes referentes aos gastos efetuados com recursos do Programa. Verificada a compatibilidade entre os desembolsos solicitados e a situação em que se encontra o Projeto, a UCP liberará os recursos à conta do Estado, através da CEF.

A UCP será responsável perante o BID pelo provimento de informações detalhadas com relação aos desembolsos efetuados, quando este assim o solicitar.

Com os recursos do financiamento e da contrapartida local, a UCE executará o Projeto, remetendo à UCP, no máximo dentro de 150 dias da data de desembolso, os documentos necessários à comprovação de gastos.

A UCE será responsável pela análise dos pagamentos efetuados, mantendo seus registros contábeis à disposição do BID, da UCP e dos auditores externos, para as inspeções e fiscalizações que sejam necessárias.

B. Reconhecimento de despesas à débito de contrapartida local

A União poderá reconhecer como parte da contrapartida local as despesas efetuadas ou que venham a ser efetuadas em cada Projeto a partir da data de aprovação do Empréstimo, desde que se tenha cumprido requisitos de gastos substancialmente análogos aos estabelecidos no contrato de Empréstimo.

Para os Estados que previamente obtiveram autorização do BID, a União poderá reconhecer, ainda, cumpridos requisitos substancialmente análogos aos estabelecidos no contrato de Subempréstimo, como parte dos recursos de contrapartida despesas efetuadas no Projeto, com ações de curto prazo, entre 11 de janeiro de 1996 e a data da aprovação do Empréstimo, com contratação de consultoria, treinamento, compra de equipamentos e instalação de sistemas de informática.

C. CrITÉRIOS para execução do Programa

1. Licitação para execução de obras e aquisições

As Entidades Licitantes prepararão os documentos de licitação de acordo com as normas de licitação do BID, anexo B do Empréstimo, e com os procedimentos constantes deste Regulamento. Poderão ser aplicados, complementarmente, outros requisitos formais ou pormenores de procedimento previstos na legislação brasileira específica, consoante o § 5º do art. 42 da Lei 8.666/93, sempre que sua aplicação não contrarie as garantias básicas ou as políticas do BID em relação à matéria, observadas, neste caso, as garantias asseguradas pela Constituição Brasileira de 1988.

Situam-se no âmbito de aplicação dessas normas e procedimentos, além das contratações de execução de obras e aquisição de bens e serviços, a contratação de serviços correlatos, tais como transporte de bens, seguros, instalação e montagem de equipamento, assim como a sua operação e manutenção inicial, aplicando-se-lhes as mesmas normas e procedimentos destacados no Anexo B do contrato de empréstimo.

As condições específicas da licitação deverão permitir a livre participação de proponentes originários dos países membros do BID, ficando, por outro lado, vedada a participação de proponentes originários de países não integrantes do BID, observados os critérios dos itens 2.07 e 2.08 do Anexo B.

O procedimento de licitação pública internacional será utilizado em todos os casos em que se empreguem recursos de financiamento em montantes estimados de contratação iguais ou superiores a US\$ 5 milhões para contratos de execução de obras e a US\$ 350 mil para contratos de aquisição de bens e serviços afins.

Para licitações de obras, bens e serviços afins que requeiram procedimento público internacional, de conformidade com os limites consignados no parágrafo anterior, deverá ser publicado um aviso de pré-qualificação, registro ou convite no "Development Business" das Nações Unidas, além da publicação a ser feita na

imprensa nacional (duas vezes em um jornal ou uma vez em dois jornais, em qualquer dos casos, diários e de ampla circulação).

O conteúdo do edital de pré-qualificação ou do edital de licitação, conforme o caso, deverá observar os requisitos mínimos constantes das normas do Anexo B e conterá, de forma clara e precisa, todos os critérios de julgamento e exigências a serem atendidas pelos interessados, bem como o fato de que o Projeto será parcialmente financiado pelo BID.

2. Seleção e contratação de serviços de consultoria

A seleção e contratação de serviços de consultoria serão sempre realizadas em conformidade com os procedimentos constantes do Anexo C do Empréstimo.

A UCP supervisionará a seleção e contratação de serviços de consultoria e os contratos somente poderão ser firmados após a manifestação da UCP e aprovação do BID.

Quando a seleção e contratação de serviços de consultoria forem de valor igual ou inferior a US\$50 mil para contratos e consultores individuais e a US\$100 mil para contratos de firmas consultoras, fica dispensado o requisito de consulta prévia ao BID. Esses limites poderão ser flexibilizados, a critério do BID, mediante estudo prévio de cada caso específico apresentado por intermédio da UCP.

A UCP enviará ao BID uma cópia dos contratos firmados com empresas consultoras e consultores particulares com os respectivos termos de referência.

A UCP e o BID revisarão, por amostragem e a posteriori, a documentação e os procedimentos adotados para a seleção e contratação dos serviços de consultoria. A UCP informará, por intermédio dos relatórios anuais a serem enviados ao BID, o resultado da análise entre os termos de referência e o desempenho dos consultores ou empresas de consultoria, detalhando as divergências que tenham sido eventualmente detectadas. Diante dessas informações, o BID poderá adotar, a seu critério, qualquer das medidas mencionadas no último parágrafo do Capítulo VI, letra D do presente documento.

D. Crêterios para revisão de procedimentos de licita o

A revisão dos procedimentos e documentos de licita o para obras civis e serviços afins em que haja interven o dos Estados, com um custo previsto inferior a US\$ 5 milhões, será realizada pela UCE.

A revisão dos procedimentos e documentos de licita o para aquisi o de bens em que haja interven o dos Estados, com um custo previsto inferior a US\$ 350 mil , será realizada pela UCE.

As revisões acima mencionadas far-se- o por amostragem, a posteriori. A UCE deverá enviar   UCP o resultado da auditoria realizada, detalhando eventuais divergências verificadas em rela o aos procedimentos definidos no Programa. A UCP indicará as divergências eventualmente comunicadas pela UCE, bem como as por ela própria detectadas, nos informes anuais a serem encaminhados ao BID.

A UCE deverá manter, em perfeitas condi es de verifica o, e pelo prazo mínimo de 5 (cinco) anos, cópia dos contratos e documentos de aquisi o de bens e de execu o de obras civis e serviços afins que tenham sido firmados no período, para eventuais análises que venham a se fazer necessárias.

A UCP encaminhará ao BID, para estudo prévio, cada passo do processo de licita o realizado pela UCE, quando este requeira um procedimento público internacional, assim como a documenta o completa referente ao primeiro processo de licita o concluída, quando este não tenha requerido procedimento dessa natureza.

O BID poderá realizar, no momento em que julgue conveniente, qualquer verifica o que julgar necessária em rela o aos processos de licita o. Com base nas divergências que tenham sido comunicadas pela UCP, bem como nas que tenham sido por ele próprio detectadas, o BID poderá (i) exigir que se corrija imediatamente a divergência; (ii) reduzir ou eliminar o limite de autonomia concedido ao correspondente órgão revisor do projeto ou procedimento de licita o; ou (iii) suspender o financiamento para o projeto correspondente.

VII. RELATÓRIOS E AVALIA O DO PROGRAMA

A. Relatórios

O Estado, através da UCE, deverá apresentar   UCP:

- a) **Relatórios de Progresso:** durante o período de execu o do Projeto, a UCE deverá apresentar relatórios semestrais, no prazo máximo de 10 dias após o encerramento do semestre correspondente, contendo: (a) um cronograma de trabalho para os seis meses seguintes ao encerramento do semestre, com indica o das metas e objetivos a serem atingidos; (b) uma indica o do grau de cumprimento do cronograma, metas e resultados do Projeto durante o semestre que se encerrou; e (c) uma avalia o dos problemas detectados e que tenham afetado o andamento do Projeto.

- b) **Relatório Final:** dentro do prazo máximo de 30 dias após a conclusão de cada Projeto, a UCE deverá apresentar um relatório final, contendo: (a) uma análise das metas e resultados alcançados com o Projeto; (b) os principais obstáculos que possam haver afetado a execução do Projeto; e (c) as conclusões e recomendações que se poderiam levar em conta na elaboração e execução de operações futuras com características semelhantes às do Projeto executado.; e
- c) **Relatórios Financeiros:** dentro do prazo máximo de 60 dias após encerrado cada ano-calendário, a UCE deverá encaminhar relatório, contendo a indicação do uso dos recursos do financiamento e da contrapartida, através de apresentação das demonstrações financeiras do Projeto devidamente auditadas por auditores independentes. O Estado poderá utilizar recursos de contrapartida para financiar a elaboração dos relatórios financeiros.

B. Sistema de avaliação - indicadores de desempenho

O BID dará seguimento aos Projetos, com base nos relatórios de progresso apresentados pela UCP e nos Questionários que os Estados, através da UCE, deverão reapresentar de acordo com o Convênio firmado entre o Estado e a União.

C. Missões de Avaliação

A fim de avaliar o andamento dos Projetos e trocar informações com as distintas UCE's sobre suas experiências, será realizada uma missão de supervisão por parte do BID, que ocorrerá a cada ano, durante a execução do Programa.

Para a realização de cada missão, a UCP organizará uma reunião/seminário de, pelo menos, 3 dias, com a participação de todos os coordenadores dos Projetos, objetivando revisar os resultados alcançados e os problemas encontrados em cada Projeto.

Na primeira missão de supervisão, o BID revisará, em coordenação com o MF, os recursos que não foram comprometidos com a apresentação de Projetos. Com base nessa análise, serão definidos os Projetos que venham a ser beneficiados com recursos adicionais para completar o respectivo processo de modernização em fase de implantação. Esta avaliação e redistribuição de recursos será feita com base nos indicadores de avaliação já definidos ou que venham a ser definidos pelo BID.

VIII. LIMITES DO FINANCIAMENTO E DE CONTRAPARTIDA

Com base nos critérios definidos pelo BID, foram estabelecidos os limites de financiamento com recursos do empréstimo e de contrapartida para cada Estado. A UCP informará a cada Estado os respectivos limites quando da assinatura do respectivo Convênio de participação no Programa.

Os valores de contrapartida dos Estados seguirão as regras definidas no Manual de Elaboração de Projetos, no Capítulo 2.

Findos os primeiros 12 meses de execução do Programa, será reavaliada a necessidade de aporte adicional de recursos para os Estados e serão redefinidos esses limites com base na avaliação dos projetos, feita pelo BID.

2. *MANUAL DE ELABORAÇÃO DE PROJETOS*

I. DEFINIÇÕES GERAIS

A. Finalidade e Objetivos

Este manual é parte integrante do Regulamento Operativo do **Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros** e objetiva apoiar a iniciativa dos Estados na elaboração de Projetos de modernização da Administração Tributária e Financeira.

Neste sentido, o manual contém: (i) a metodologia para elaboração dos Projetos; (ii) a estrutura básica para sua formalização; e (iii) as diretrizes e recomendações técnicas do BID.

Com este documento, espera-se orientar os Estados quanto às normas definidas pelo Programa para elaboração dos Projetos, visando à uniformidade na sua apresentação e, conseqüentemente, maior agilidade na alocação de recursos.

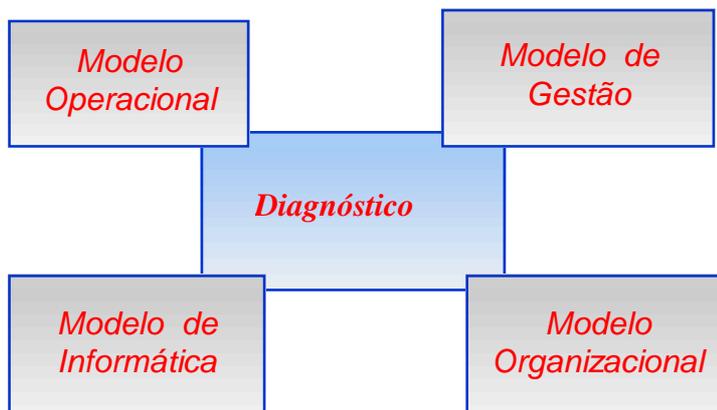
Os Estados interessados no referido financiamento deverão atender as condições de elegibilidade contidas na primeira parte deste Regulamento e preencher os demais requisitos descritos neste Manual. A Secretaria-Executiva do MF, por intermédio da UCP, dará apoio técnico e prestará esclarecimentos quanto à sua aplicação.

II. PREPARAÇÃO DO PROJETO

A. Diagnóstico e Avaliação

A primeira atividade a ser desenvolvida pela UCE será a de coordenação do preenchimento do(s) **Questionário(s) de Levantamento de Dados**, de acordo com os modelos definidos no capítulo 3 deste Regulamento. O Questionário, quer da área de Administração Tributária, quer de Administração Financeira, deverá ser encaminhado à UCP, que o remeterá ao BID.

O preenchimento do Questionário objetiva, principalmente, fornecer à UCE um roteiro padrão para **auto-diagnóstico**, baseado nos modelos operacional, organizacional, de gestão e de informática de cada área. Para tanto, a UCE deverá proceder a uma análise que possibilite um alinhamento de idéias quanto aos principais problemas e necessidades da(s) área(s), utilizando-se de todas as fontes internas disponíveis, tais como, relatórios de gestão e de sistemas operacionais, informatizados ou não.



No levantamento de dados, as informações não disponíveis ou de difícil consolidação, deverão ser registradas com o código ND (não disponível), para viabilizar futuras análises da UCE quando de sua possível disponibilidade.

Por outro lado, o preenchimento do Questionário permitirá ao BID identificar, de forma integrada, as principais necessidades e/ou dificuldades comuns e específicas dos Estados, que poderão ser objeto de ações financiadas pelo Programa.

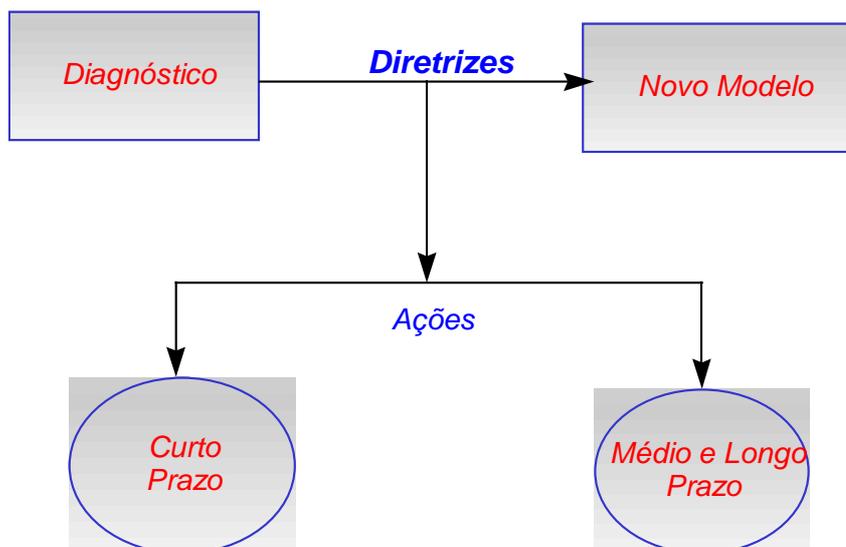
O objetivo final do questionário será sua utilização como instrumento para acompanhamento e avaliação da execução do Projeto, quer por parte do BID, quer por parte da UCE.

Por isto mesmo, após o decurso de metade do prazo total de execução do Projeto e ao seu término, os Estados deverão responder a idênticos instrumentos-diagnósticos.

B. Visão de Futuro

Após a consolidação da análise diagnóstica, a UCE deverá coordenar, junto aos dirigentes e técnicos, um trabalho que resulte na concepção de uma Visão de Futuro para a Organização, definindo-se um novo modelo de gestão, de organização, de tecnologia e de funcionamento operacional. A Visão de Futuro deverá ser consubstanciada em **Diretrizes**, que nortearão as ações a serem desenvolvidas na implementação do(s) Projeto(s).

As Diretrizes representarão o alinhamento de idéias quanto ao **novo modelo**, e deverão ser amplamente debatidas em toda a Organização, especialmente junto aos dirigentes e aos técnicos responsáveis pelo planejamento e execução de ações propostas com o(s) Projeto(s).



Na definição dessas Diretrizes deverão ser recuperados programas e projetos anteriormente concebidos e não implementados, considerados, porém, atuais para a Visão de Futuro concebida. Esse documento de referência deverá ser mantido no arquivo técnico da UCE e não será encaminhado à UCP, ou integrado ao documento do Projeto.

Ao longo da execução do Projeto, esse documento deverá ser utilizado para analisar a evolução do processo de modernização, quando da realização de novos levantamentos de dados previstos no item A deste Capítulo.

III. DIRETRIZES DO BID

Para o alcance das grandes metas estabelecidas para o Programa e sua interligação com as propostas constantes dos Projetos, torna-se necessário que as soluções identificadas pelos Estados, estejam norteadas por diretrizes técnicas básicas.

Assim, no desenvolvimento dos Projetos de qualquer das áreas alcançadas pelo Programa, a UCE deverá orientar-se pelo seguinte conjunto de **Diretrizes** básicas, fixadas pelo BID:

- (i) fortalecimento institucional - definir ações que representem um forte investimento no desenvolvimento dos recursos humanos, de modo a viabilizar a mudança cultural exigida em processos de modernização; distribuir o investimento entre as diversas áreas organizacionais, de forma a possibilitar um processo equilibrado de modernização;
- (ii) integração - estabelecer intercâmbio de informações entre os três níveis de governo; desenvolver programas e ações em conjunto com outros Estados; estabelecer parcerias com os diversos segmentos da sociedade e integrar ou acessar bases de dados externas;

- (iii) gestão - apresentar condições de estímulo aos recursos humanos integrantes das carreiras específicas; definir programas permanentes de desenvolvimento gerencial e técnico; descentralizar atribuições operacionais; ampliar a autonomia financeira; e institucionalizar sistema de planejamento e de avaliação por resultados;
- (iv) controle - enfatizar o controle na informação; definir sistemas de controle dinâmicos e informatizados; e manter análise permanente de dados internos e externos à administração fiscal;
- (v) tecnologia - alinhar as ações da área de tecnologia da informação com o modelo organizacional; institucionalizar a gestão de informática com as atribuições básicas de planejamento estratégico, decisão normativa da área, gerência de desenvolvimento, administração de dados e segurança e auditoria de sistemas; adotar arquiteturas abertas e tecnologias que comprovadamente disponham de cobertura estadual de suporte técnico; e prover condições para a entrada de dados diretamente em meio magnético ou transmissão eletrônica.

IV. DOCUMENTO DO PROJETO

A. Descrição do Projeto

A UCE deverá observar, como ponto de partida para a construção do Documento do Projeto, a leitura e análise deste Manual, de modo a obter uma visão integrada do modelo definido pelo BID.

A padronização dos projetos possibilitará maior agilidade na sua análise, na sua aprovação e, conseqüentemente, na disponibilização de recursos. O Documento do Projeto deverá ser composto apenas do índice descrito a seguir e ter, como anexos, somente as matrizes definidas neste Manual.

ÍNDICE DO DOCUMENTO	Limite de Texto ou Quantidade	Finalidade
I. MARCO DE REFERÊNCIA	08 páginas	
1.1- Contexto Macro-Econômico 1.2- Síntese da Situação Fiscal 1.3- Síntese da Administração Tributária ou Financeira 1.4- Síntese do Problema	(02 página por subitem)	.Descrição sucinta do contexto do Projeto e do escopo do problema, que permita uma visão situacional global.
II. OBJETIVO GERAL	04 linhas	.Definição do objetivo maior a ser alcançado pelo Projeto
III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Por Componente	.Definição dos objetivos a serem alcançados em relação a cada Componente.
IV. METAS	Por Componente	.Descrição das metas quantitativas a serem atingidas.
V. COMPONENTES	½ a 1 página por Componente	.Descrição sucinta de cada componente objeto de ação do Projeto.
VI. EXECUÇÃO DO PROJETO		
6.1- Estrutura e Organização do Projeto 6.2- Responsabilidades da UCE	01 página	.Apresentação do modelo de funcionamento do Projeto, seu prazo de execução e composição e responsabilidades da UCE
VII. CRONOGRAMA E DESEMBOLSO	02 páginas	.Introdução descritiva e inclusão do Cronograma de Execução e da matriz de Programação de Desembolso do Investimento
VIII. ORÇAMENTO	02 páginas	.Introdução descritiva e inclusão da matriz de Orçamento Global do Projeto.
IX. ANEXO I		
9.1 Atividades do Projeto 9.2 Investimentos do Projeto 9.3 Ações de Curto Prazo (se for o caso)		Anexação da matriz básica de Atividades por Componente, das matrizes de apoio de Capacitação, Consultoria, Informática-Equipamentos, Equipamentos de Apoio e Comunicação, Infra-estrutura-Obras e Instalações e da matriz global de Investimento Consolidado por Componente
X. ANEXO II		
10.1 Síntese do Projeto		Anexação das matrizes de Objetivos e Metas e de Atividades e Recursos

B. Roteiro para Desenvolvimento do Projeto

Após a consolidação da análise diagnóstica e a concepção da visão de futuro da Organização, a UCE deverá observar os seguintes passos para a construção do Documento do Projeto:

(i) identificar os Componentes que integrarão cada Projeto, de acordo com o item C deste capítulo;

(ii) definir as ações a serem desenvolvidas em cada Componente, preenchendo a matriz básica de Atividades por Componente, constante do item V, A, deste capítulo;

(iii) compor, observando os limites constantes do item D deste capítulo, as matrizes de apoio das Categorias de Investimento e sua consolidação, constantes do item V, B, deste capítulo;

(iv) consolidar, a partir dos prazos definidos na matriz de Atividades por Componente, o Cronograma de Execução e a Programação de Desembolso do Investimento, constantes do item VI deste capítulo;

(v) descrever o conteúdo de cada Componente e, a partir dos resultados esperados e meios de verificação estabelecidos na matriz de Atividades por Componente, definir seus objetivos e metas quantitativas, preenchendo a matriz de Objetivos e Metas constante do item VIII deste capítulo;

(vi) consolidar as atividades definidas para cada Componente, preenchendo a matriz de Atividades e Recursos, constante do item VIII deste capítulo;

(vii) elaborar o orçamento do Projeto, utilizando o roteiro e preenchendo a matriz de Orçamento Global do Projeto, constantes do item VII deste capítulo;

(viii) descrever o Marco de Referência e o Objetivo Geral do Projeto, conforme instruções do item A deste capítulo;

(ix) descrever a estrutura, a composição e as responsabilidades da UCE, conforme estabelecido no ato de sua formalização;

(x) compor o Documento do Projeto de acordo com o índice estabelecido no item A deste capítulo.

C. Componentes do Projeto

A estrutura definida para o Projeto, quer da área Tributária quer da área Financeira, deverá focalizar os processos organizacionais, denominados de **Componentes**, que poderão ser **comuns**, constando dos dois projetos, ou **específicos** de cada Projeto.

Assim, a UCE diante da análise diagnóstica e da visão de futuro concebida, deverá iniciar o desenvolvimento de cada Projeto, a partir da identificação dos seus Componentes, comuns e específicos, orientando-se pela descrição abaixo:

Componentes	Descrição
(i) Comuns	
a. Organização e Gestão	. Fortalecimento dos recursos humanos e da capacitação técnica e gerencial; reestruturação e melhoria global de processos organizacionais, do modelo de funcionamento, da estrutura organizacional, de sistemas de comunicação interno e externo.
b. Tecnologia de Informação	. Reestruturação e fortalecimento da área de informática, ampliação da autonomia da gestão dos recursos de informação, implantação de redes, hardware e software básico.
c. Coordenação do Projeto	. Estruturação do planejamento, execução, controle e avaliação do Projeto de modernização, definição de ambiente e instrumentos para a UCE/Equipe do Projeto.
d. Legislação	. Revisão e simplificação da base legal, inclusive de penalidades, consolidação e disponibilização interna e externa, em meio magnético.
e. Integração	. Definição de modelos de integração e troca de informação entre os Estados, os três níveis de governo e outras entidades públicas e privadas.
(ii) Administração Tributária	
a. Cadastro	. Revisão da definição: formulários, dados, procedimentos, controles e sistemas; concepção de planos de depuração e integração com outros cadastros.
b. Declaração	. Revisão da definição: formulários, dados e procedimentos, captação eletrônica, desenvolvimento de instrumentos de controles e sistemas.
c. Arrecadação	. Reformulação do modelo de rede própria; captação eletrônica de dados; revisão e ampliação de auditoria e contratos com a rede bancária.
d. Cobrança Administrativa e Judicial	. Implantação de modelo de conta corrente e de programas de controle e seletividade da cobrança administrativa e judicial.
e. Fiscalização	. Definição de modelo de controle do trânsito de mercadorias e de grandes contribuintes; criação da pesquisa ou inteligência fiscal; desenvolvimento de métodos, instrumentos e sistemas para a ação fiscal.
f. Contencioso Administrativo e Judicial	. Revisão dos procedimentos; definição e implantação de sistemas de acompanhamento e controle.
g. Atendimento ao Contribuinte	. Revisão e simplificação de procedimentos, integração de atividades e adaptação de instalações físicas.
h. Estudos Econômico-Tributários	. Definição de métodos e instrumentos; implantação de bases internas e acesso a bases externas, para avaliação por resultados e análise de potencial.
(iii) Administração Financeira	
a. Orçamento	. Definição de normas e diretrizes orçamentárias; formulação de anteprojetos, consolidação e análise; apresentação e defesa perante o Poder Legislativo; programação, acompanhamento e avaliação da execução.
b. Controle Financeiro	. Definição ou revisão de normas de ordenamento de despesa; execução de pagamentos; controle de caixa e das contas bancárias; programação da execução de caixa e de conciliação bancária; emissão de títulos de curto prazo, e colocação de excedentes financeiros.
c. Dívida Pública	. Definição ou revisão de normas para programação, negociação, autorização e contratação de créditos internos e externos; registro de operações de crédito; ordem de pagamento do serviço e amortização de créditos contraídos pela administração direta e instituições descentralizadas sem autonomia administrativa; cronogramas de desembolso.
d. Contabilidade	. Definição ou revisão de normas para registro das operações orçamentárias, financeiras e patrimoniais e seus efeitos contábeis; preparação de classificações contábeis; consolidação da informação financeira estadual e produção de informações consolidadas.
e. Auditoria e Controle Interno	. Emissão ou revisão de normas para que as entidades públicas verifiquem a legalidade e a propriedade de suas operações administrativas; verificação do cumprimento das normas na administração direta e nas entidades descentralizadas não autônomas; avaliação da gestão das entidades da administração direta.
f. Sistema Integrado de Administração Financeira	. Reformulação ou concepção, desenvolvimento e implantação de sistema integrado de Administração Financeira, que inclua as áreas de Orçamento, Execução Financeira, Dívida Pública e Contabilidade.

D. Categorias de Investimento

As Categorias de Investimento constituem os recursos a serem utilizados pelo Projeto para desenvolver os seus Componentes. De acordo com suas características básicas, as categorias podem ser objeto de investimento do Estado e financiamento do BID ou, apenas, de contrapartida do Estado.

Assim, na alocação dos recursos estabelecidos para cada Projeto, os Estados poderão utilizar as Categorias de Investimento descritas a seguir, respeitadas as normas e restrições estabelecidas pelo item V do Capítulo 1 e nos limites aqui fixados.

As alocações de recursos que representarem manutenção de atividades ou despesas de custeio não serão objeto de financiamento, nem de Contrapartida do Estado beneficiário.

Categorias de Investimento	Aplicação	Limites Referenciais %
1. Capacitação . Cursos . Seminários . Visitas técnicas	.Contratação de programas fechados com pessoas jurídicas e/ou desenvolvimento de projetos internos; passagens e diárias de viagens oficiais.	25%
2. Consultoria . Nacional . Internacional	.Contratação de pessoas físicas ou jurídicas para apoiar e/ou desenvolver as atividades programadas, inclusive de informática.	25%
3. Equipamentos - Informática e sistemas de informações	.Aquisição de hardware, software e desenvolvimento de sistemas de informação.	30%
4. Equipamentos - Apoio a fiscalização e Comunicação	.Aquisição de veículos, instrumentos de comunicação, balanças e outros bens móveis.	10%
5. Infra-estrutura . Obras e reformas . Instalações Físicas	.Construção, aquisição de bens imóveis; aquisição de materiais e/ou contratação de serviços para adequações físicas de ambientes.	10%

V. ATIVIDADES E RECURSOS

A. Atividades do Projeto

A matriz de Atividades por Componente é considerada como o anexo básico do Documento do Projeto. Portanto, deverá ser criteriosamente utilizada pela UCE para projetar as ações a serem desenvolvidas em cada Componente ou por agrupamento de até dois Componentes cujas propostas sejam complementares.

A análise de seu conteúdo, quer pela UCP, quer pelo BID, será fator crítico para a aprovação do Projeto. Os itens que a compõem irão integrar outras matrizes do Projeto, tais como:

(i) Os Resultados Esperados e Meios de Verificação estabelecidos para cada atividade, que irão subsidiar a definição dos objetivos específicos e metas quantitativas do Projeto, constantes da matriz de Objetivos e Metas do item VIII;

(ii) Os Prazos estabelecidos para a conclusão das atividades e os Recursos: Categorias de Investimento descritos, que irão subsidiar a definição do Cronograma de Execução e da matriz de Programação de Desembolso de Investimento, constantes do item VI;

(iii) Os Recursos demandados pelos Componentes, que serão consolidados e quantificados nas diversas matrizes de Categorias de Investimento, constantes do item V, B, deste Capítulo.

Para permitir essa visão analítica de cada **Componente** do Projeto, a UCE deverá especificar suas **Atividades** (“o que fazer”), no modelo a seguir apresentado:

MATRIZ: ATIVIDADES POR COMPONENTE

Atividades	Resultados Esperados	Meios de Verificação (indicadores)	Prazo (Conclusão)	Recursos: Categorias de Investimento

No preenchimento desta matriz, a UCE poderá utilizar-se do exemplo abaixo que especifica, parcialmente, um Componente agregado de Arrecadação e Cobrança, da Administração Tributária.

MATRIZ: ATIVIDADE POR COMPONENTE (modelo simplificado)
COMPONENTE: ARRECADAÇÃO E COBRANÇA

Atividades	Resultados Esperados	Meios de Verificação	Prazo	Recursos: Categorias de Investimento
1. Criar e implementar a Diretoria de Arrecadação	1.1 Gestão única da arrecadação 1.2 Processos adequados às novas tecnologias	. Decreto publicado; . Processos implementados	. mar/97	. Consultoria (3 meses): Desenvolvimento Organizacional, Reengenharia de Processos e Organização e Métodos . Capacitação (1.600h/aula); Processos e Sistemas
2. Implantar a Declaração eletrônica	2.1 Agilização da entrada de dados e eliminação de erros 2.2 Agilização da ação sobre os omissos	. Declaração entregue em meio magnético ou transmissão eletrônica . Prazo de identificação de omissos reduzido de 40 para 5 dias . Emissão automatizada de auto de infração 5 dias após o vencimento	. jun/97	. Consultoria (3 meses): Desenvolvimento de sistema . Capacitação: 600 usuários, 6 hrs; 10 técnicos de suporte, 6 hrs; . Equipamentos-Informática: Estações de trabalho em rede.

B. Consolidação dos Recursos

222Após a descrição das Atividades do Projeto, a UCE deverá apurar os valores de Investimento, demandados pelos diversos Componentes, verificando, na coluna de Recursos da matriz de Atividades por Componente, as seguintes categorias de

investimento: (i) Capacitação; (ii) Consultoria; (iii) Equipamentos - Informática; (iv) Equipamentos - Apoio e Comunicação; e, (v) Infra-estrutura - Obras e Instalações.

As matrizes a seguir apresentadas constituirão os anexos do Documento do Projeto e deverão ser calculadas considerando os Componentes, por Categoria de Investimento, observados os limites constantes do item IV,D, deste Capítulo.

A matriz de Capacitação deverá conter todas as informações relativas aos diversos programas de treinamento, tais como, Cursos, Seminários e Viagens Técnicas, no País e no exterior, com valores em US\$1.000, conforme segue:

MATRIZ: CAPACITAÇÃO

Componente / Curso	Tipo	Quantidade Treinandos	Carga Horária	Valor Total
TOTAL				

A matriz de Consultoria deverá informar todas as áreas de contratação propostas pelo Projeto, a quantidade de homens/hora mensal e seu custo total, com valores expressos em US\$1.000, no modelo abaixo:

MATRIZ: CONSULTORIA

Componentes / Áreas de Consultoria	Quantidade homens/hora	Quant. Meses	Valor Total
TOTAL			

A matriz de Equipamentos - Informática deverá consolidar todas as necessidades de hardware e software básicos da unidade sede e das unidades descentralizadas, quando for o caso, com valores expressos em US\$1.000, no modelo a seguir apresentado:

MATRIZ: EQUIPAMENTOS - INFORMÁTICA

Tipo de Equipamento	Valor Unitário	Quant./Valor Unidade Sede	Quant./Valor Unidades Descentralizada	Quant./Valor TOTAL
TOTAL				

A matriz de Equipamentos de Comunicação e de Apoio deverá conter todas as demandas de veículos, utensílios, instrumentos e outros bens móveis, com valores expressos em US\$1.000, no modelo abaixo:

MATRIZ: EQUIPAMENTOS - APOIO E COMUNICAÇÃO

Componente / Tipo Equipamento	Valor Unitário	Quantidade	Valor TOTAL
TOTAL			

A matriz de Infra-estrutura - Obras e Instalações deverá conter todas as demandas de obras, reformas e instalações de ambientes físicos identificadas pelos diversos Componentes, com valores expressos em US\$1.000, no modelo abaixo:

MATRIZ: INFRA-ESTRUTURA - OBRAS E INSTALAÇÕES

Componente / Tipo de Infra- estrutura	Quantidade de Locais	Valor TOTAL
TOTAL		

Para finalizar, a UCE deverá consolidar todos os investimentos por Componente, através do preenchimento de matriz específica, com valores expressos em US\$1.000, no seguinte modelo:

MATRIZ: INVESTIMENTO CONSOLIDADO POR COMPONENTE

Componentes	Capacitação	Consultoria	Equipamentos Informática	Equipamentos Apoio e Com.	Infra-estrutura Obras e Inst.	Valor TOTAL
TOTAL						

C. Ações de Curto Prazo

Essa matriz deverá ser preenchida nos limites e condições aqui estabelecidos, pelos Estados que já realizaram gastos antecipados, passíveis de reconhecimento de despesas a débito de contrapartida pelo BID, nos termos do item VI, B, do Capítulo 1 deste Regulamento.

Ações de curto prazo são aquelas priorizadas pela UCE, para desenvolvimento durante os primeiros 12 (doze) meses do Projeto de modernização. Poderão ser elencadas ações em andamento ou novas ações, visando à sustentabilidade do projeto global a médio e longo prazo.

A UCE deverá identificar até 10 (dez) ações que atendam aos seguintes requisitos: (i) governabilidade da entidade financiada na sua implementação; (ii) impacto na arrecadação de tributos, espontânea ou coercitiva; e (iii) viabilidade técnica e financeira de execução no curto prazo.

As propostas do curto prazo não poderão ultrapassar 20% do valor total de investimentos do Projeto e estarão sujeitas a limites específicos, para sua aceitação como antecipação de gastos, conforme demonstrado a seguir:

Categories de Investimento	Aplicação	Valor Máximo (%)
1. Capacitação . Cursos . Seminários . Visitas técnicas	.Contratação de programas fechados com pessoas jurídicas e/ou desenvolvimento de projetos internos.	2,5%
2. Consultoria . Nacional . Internacional	.Contratação de pessoas físicas ou jurídicas para apoiar e/ou desenvolver as atividades programadas, inclusive de informática.	2,5%
3. Equipamentos - Informática	.Aquisição de hardware, software e outros materiais básicos de informática.	7,5%
4. Equipamentos - Apoio e Comunicação	.Aquisição de veículos, instrumentos de comunicação e outros bens móveis.	2,5%
8. Infra-estrutura Física . Reformas e instalações	.Aquisição de materiais e/ou contratação de serviços para adequações físicas de ambientes.	5%

O modelo a seguir apresentado poderá ser utilizado como referência pela UCE, para uma matriz de Curto Prazo, na área de Administração Tributária.

AÇÕES DE CURTO PRAZO (modelo simplificado)

COMPONENTE	PRAZO	ATIVIDADES	RECURSOS	
			Categoria de Investimento	Valor US\$
1. Coordenação do Projeto	2 meses	1.1-Designar subgrupos internos para curto e longo prazo 1.2-Elaborar termo de referência e editais para contratação de consultorias 1.3-Instalar infra-estrutura	Informática: estações de trabalho	150.000
			Instalações: sala da equipe	50.000
2.Organização e Gestão	2 meses	2.1-Elaborar anteprojeto de lei da Carreira. 2.2-Encaminhar para aprovação	Consultoria: Recursos Humanos	50.000
3. Declaração e Arrecadação	10 meses	3.1-Desenvolver projeto para captura eletrônica dos documentos de arrecadação 3.2-Firmar contrato com a rede bancária 3.3-Desenvolver declaração em disquete 3.4-Preparar unidades descentralizadas para recepção de disquetes e transmissão eletrônica 3.5-Promover a divulgação	Informática: estações de trabalho e redes local e de longa distância	1.000.000
			Instalações: reformas nos locais de recepção	

VI. CRONOGRAMA E PROGRAMAÇÃO DE DESEMBOLSO

O cronograma do Projeto deverá ser composto pela UCE, a partir dos prazos definidos para início e conclusão das atividades, descritas na matriz de Atividades por Componente.

O Cronograma de Execução deverá ser integrado ao Documento do Projeto e será apresentado de forma macro, por Componente, conforme modelo abaixo, que exemplifica um projeto com prazo de 4 (quatro) anos e 8 (oito) Componentes:

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Componentes	1997	1998	1999	2000
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				

A programação de desembolso, a ser integrada ao Documento do Projeto, será construída a partir do Cronograma de Execução, considerando, ainda, o valor total da matriz de Investimento Consolidado por Componente, constante do item V, B, deste Capítulo, e o percentual de Contrapartida estabelecido para o Estado.

Essa programação considera apenas os valores de investimento e será utilizada para elaboração da matriz de Orçamento Global do Projeto, constante do item VII. A matriz deverá ser expressa em US\$1.000 e seguir o modelo abaixo:

MATRIZ: PROGRAMAÇÃO DE DESEMBOLSO DO INVESTIMENTO

Fonte	1997	1998	1999	2000	TOTAL
BID					
Estado					
TOTAL					

VII. ORÇAMENTO GLOBAL DO PROJETO

O orçamento do Projeto será composto, além do valor já especificado das Categorias de Investimento, por outros itens, que deverão ser apurados pela UCE e transcritos para a matriz de consolidação do Orçamento Global do Projeto, expressa em US\$1.000, no seguinte modelo:

MATRIZ: ORÇAMENTO GLOBAL DO PROJETO

Itens	Valor BID	Valor Estado (Contrapartida)	Valor TOTAL
1. Administração (Equipe da UCE)		(a)	
2. Investimentos.			
2.1 Investimentos Básicos	(b)	(c)	(d)
2.2 Outros Investimentos		(e)	
2.3. Imprevistos	(f)	(g)	
4. Gastos Financeiros			
4.1 Inspeção e Vigilância	(h)		
4.2 Comissão de Crédito		(i)	
4.3 Juros		(j)	
TOTAL	(k)	(l)	

Na apuração desses valores, a UCE deverá considerar as seguintes definições:

(i) Administração - este item é representado pela Contrapartida oferecida pelo Estado na alocação de uma Equipe de trabalho ao Projeto, em regime de tempo integral e dedicação exclusiva durante todo o período de sua execução. Assim, o valor de (a) deverá ser obtido pelo cálculo da remuneração anual da Equipe do Projeto vezes o prazo de duração do Projeto. O valor total deste item poderá representar de 5% a 10% do orçamento global;

(ii) Investimentos Básicos - este item consolida todos os valores das Categorias de Investimento apurados para o Projeto, distribuídos de acordo com os percentuais de financiamento do BID e de Contrapartida do Estado. Assim, o valor de (b) deverá representar o percentual BID de Investimento, o valor de (c) o percentual de Contrapartida de investimento do Estado e (d) o mesmo total da matriz de Programação de Desembolso, constante do item VI, B, deste capítulo;

(iii) Outros Investimentos - este item representa outras despesas que serão aceitas como contrapartida local de investimentos. O valor total deste item (e) poderá representar até 25% do orçamento global, desde que apurado conforme segue:

- (a) custos dos auditores fiscais que estarão desenvolvendo atividades ligadas a novos programas de fiscalização e cobrança implantados através do Projeto;
- (b) custo de operação das novas unidades de inteligência fiscal criadas pelo Projeto;
- (c) custos adicionais de processamento de dados dos novos sistemas desenvolvidos pelo Projeto;
- (d) recursos humanos técnicos da área fiscal, contratados em função das atividades do Projeto.

(iv) Imprevistos - este item representa uma reserva de contingência que deverá ser efetuada pelo BID e pelo Estado, na mesma proporção dos percentuais aplicados para o Investimento. Assim, o valor de (f) poderá variar entre 5% a 10% do valor alocado em (b) e o valor de (g) no mesmo percentual aplicado sobre (c). O valor total de Imprevistos deverá representar de 5% a 10% do orçamento global

(v) Gastos Financeiros - este item consolida todos os valores de custo financeiro do Projeto, quer de responsabilidade do BID, quer de Contrapartida do Estado. Assim, o valor de seus subitens deverá ser apurado em partes:

(a) Inspeção e Vigilância - representa uma reserva dos recursos do Projeto para ações de acompanhamento e auditoria. O valor de (h) será de 1% sobre o valor de Investimento do BID (b);

(b) Comissão de Crédito - representa um percentual de 0,75% a.a. sobre o saldo de recursos ainda não desembolsados. Este valor deverá ser estimado com base na matriz de Programação de Desembolso do Investimento, constante do Capítulo VII. O valor total de (i) será o somatório desses valores anuais;

(c) Juros - representa uma taxa média de 7% a.a. sobre o valor acumulado de desembolso. Este valor também deverá ser estimado com base na matriz de Programação de Desembolso do Investimento, constante do Capítulo VII. O valor total de (j) será o somatório desses valores anuais. O somatório de Comissão de Crédito e Juros poderá representar de 7% a 10% do orçamento global.

(vi) O valor total do financiamento BID (k) e o valor total de contrapartida do Estado (l) deverão representar respectivamente 50% do valor do orçamento global do Projeto.

Na construção dessa matriz, a UCE poderá utilizar-se do roteiro a seguir:

(i) transcrever os valores de financiamento do BID, contrapartida do Estado e total de investimento da matriz de Programação de Desembolso do Investimento, para os itens (b), (c), e (d);

(ii) apurar o valor do item Administração, da forma descrita acima, e transcrever para (a);

(iii) aplicar o percentual definido para Imprevistos, sobre os totais de (b) e (c) e transcrever para os itens (f) e (g);

(iv) aplicar o percentual de 1% de Inspeção e Vigilância sobre o valor de (b) e transcrever para (h);

(v) aplicar a taxa de 0,75 a.a. de Comissão de Crédito sobre os valores ainda não desembolsados, de acordo com a Programação de Desembolso do investimento e transcrever para (i);

(vi) aplicar a taxa média de 7% a.a. de juros sobre os valores acumulados de desembolso, de acordo com a Programação de Desembolso do Investimento, e transcrever para (j);

(vii) efetuar o somatório total do Projeto, observando os limites específicos dos itens e identificar o percentual de Outros Investimentos a ser alocado ao Projeto, transcrevendo o valor para (e).

VIII. SÍNTESE DO PROJETO

Para viabilizar uma leitura sintética do conteúdo do Projeto, a UCE deverá elaborar duas matrizes que subsidiarão a construção dos itens de Objetivos Específicos, Metas e Componentes do Documento do Projeto.

A matriz de Objetivos e Metas deverá apresentar uma síntese descritiva dos Componentes do Projeto e definir seus objetivos específicos e metas **quantitativas**, a partir dos Resultados Esperados e Meios de Verificação, descritos na matriz de Atividades por Componente, constante do item A do Capítulo V.

O valor total do Componente deverá ser extraído da matriz de Investimento Consolidado por Componente, constante do item B do Capítulo V. Os seus valores deverão ser expressos em US\$1.000, no modelo a seguir apresentado:

MATRIZ: VISÃO GLOBAL DOS COMPONENTES-OBJETIVOS E METAS

Componentes	Descrição do Componente	Objetivos Específicos	Metas Quantitativas	Valor TOTAL do Componente

Na elaboração dessa matriz, a UCE poderá utilizar o modelo parcial a seguir apresentado, que exemplifica um Componente de Contencioso Administrativo, em um Projeto de Administração Tributária:

VISÃO GLOBAL DOS COMPONENTES - OBJETIVOS E METAS (modelo)

Componentes	Descrição do Componente	Objetivos Específicos	Metas Quantitativas	Valor TOTAL do Componente
CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	Revisão do processo administrativo-tributário com a instituição de gestão unificada e redefinição da estrutura organizacional e funcional.	1- Legitimidade ao julgamento administrativo. 2-Distribuição aleatória de Processos e critérios de relevância do valor do crédito tributário. 3-Adequação da dedicação dos julgadores e critérios de produtividade	1-Monitorar em 100% os Processos em fase de julgamento, inclusive o montante do crédito tributário. 2-Reduzir de 03 anos para 01 ano o tempo médio de julgamento. 3-Reduzir o tempo médio de publicação das decisões do julgamento em 2ª instância de 04 meses para 01 mês.	US\$2.745

A matriz de Atividades e Recursos deverá apresentar uma síntese descritiva das principais atividades do Projeto e dos insumos necessários à transformação de seus

Componentes, a partir das Atividades e Recursos: Categorias de Investimentos, descritas na matriz de Atividades por Componente, constante do item A do Capítulo V, no seguinte padrão:

MATRIZ: VISÃO GLOBAL DOS COMPONENTES - ATIVIDADES E RECURSOS

Componentes	Principais Atividades	Capacitação	Consultoria	Informática Equipamentos	Equipamentos Apoio e Com.	Infra-estrutura Obras e Instal.

Na construção dessa matriz, a UCE poderá utilizar o modelo parcial, a seguir apresentado, que exemplifica um Componente de Contencioso Administrativo em um Projeto de Administração Tributária:

VISÃO GLOBAL DOS COMPONENTES - ATIVIDADES E RECURSOS (modelo)

Componentes	Principais Atividades	Capacitação	Consultoria	Informática Equipamentos	Equipamentos de Apoio e Com
CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	3.1 Revisar processo; 3.2 Instituir Gestão unificada; 3.3 Redefinir estrutura e funcionamento; 3.4 Revisar a função de Representação Fiscal;	.Direito Administrativo, Processual, Tributário, Constitucional; . Organização e Métodos; . Desenv. de sistemas;	. Atualização da lei do contencioso; . Formação de Julgadores; . Regimento Interno; . Rotinas do Processo Administrativo; . Formação e capacitação de representantes fiscais; . Novo Modelo: seminários internos e cursos externos.	. Sistema de captação de decisões; . Microcomputadores instalados em rede; . Scanners	.Máquinas copiadoras . Móveis e divisórias

VIII. RECOMENDAÇÕES TÉCNICAS

A experiência acumulada pelo BID, referente a processos de modernização da Administração Fiscal, em países da América Latina, acrescida da visão diagnóstica, obtida junto às Administrações Tributárias e/ou Financeiras dos Estados brasileiros, recomenda que os Projetos financiados pelo Programa definam ações de acordo com as recomendações técnicas descritas a seguir.

A. Para a área de Administração Tributária:

(i) adotar medidas que visem à modificação e à consolidação das normas legais, no sentido de, principalmente:

(a) simplificar, facilitar e tornar menos oneroso, aos contribuintes, o cumprimento das obrigações tributárias;

(b) desestimular a demanda de parcelamentos, através das seguintes normas: número máximo de parcelas em 18 meses; apenas uma concessão por tributo; cláusula de vencimento integral do parcelamento inadimplente; inscrição imediata em dívida ativa do parcelamento inadimplente; acréscimos legais no nível da

taxa média do mercado; proibição do parcelamento de débitos; concessão de parcelamento em instância única na área administrativa;

(c) fortalecer as normas que estabelecem condutas infracionais e respectivas sanções, com o aperfeiçoamento de sua tipificação e de mecanismos que propiciem maior agilização na sua aplicação;

(ii) definir ações que visem a sanear o cadastro de contribuintes e à sua integração no âmbito federativo;

(iii) ampliar a automatização da arrecadação via rede bancária, buscando eliminar a utilização de rede própria de arrecadação; e implantar a prática do conta-corrente fiscal, de modo a tornar-se mais atuante junto ao contribuinte omissor ou inadimplente, através da captação, em meio magnético ou transmissão eletrônica de dados, e integração dos sistemas de declaração e pagamento;

(iv) definir critérios e parâmetros técnicos para a programação das atividades fiscalizadoras, de trânsito e de estabelecimento, inclusive quanto à seleção de contribuintes, utilizando-se de análise de dados setoriais e cruzamento de informações, com bases de dados internas e externas;

(v) implantar programas de orientação ao contribuinte e de educação tributária, visando a facilitar e incrementar o cumprimento voluntário das obrigações tributárias; e reestruturar o atendimento ao público, ampliando sua integração e disponibilizando meios automatizados de auto-atendimento;

(vi) definir a realização de atividades ou programas, em conjunto com outros órgãos da administração pública, de qualquer nível de governo, que resulte no aperfeiçoamento das técnicas, na potencialização de resultados e no melhor aproveitamento de recursos.

B. Para a área de Administração Financeira:

(i) implantar e consolidar um sistema de conta única para a Administração Direta e Indireta;

(ii) implantar uma contabilidade integrada, automatizada e transparente, com informação gerencial completa e oportuna, através de sistema integrado de administração financeira que incorpore a elaboração do orçamento, a execução financeira e o controle da dívida pública;

(iii) descentralizar o processo operacional da elaboração orçamentária e execução financeira, especialmente nos procedimentos de autorização e ordenamento de despesa;

(iv) disseminar informações sobre as finanças públicas para outras instituições e para o público em geral;

(v) implantar filosofia de auditoria e controle interno, baseada em descentralização da responsabilidade e centralização do controle;

(vi) definir ações concretas de integração com a Administração Tributária.

3. QUESTIONÁRIOS DE LEVANTAMENTO DE DADOS

Os questionários de levantamento de dados estão organizados em arquivos magnéticos e serão disponibilizados aos Estados, pela UCP, através de disquetes.

4. CONTRATOS E/OU CONVÊNIOS

As minutas de contratos e convênios, que deverão ser assinados por conta do presente Programa, aprovadas pelo BID, serão encaminhadas aos Estados pela UCP.