



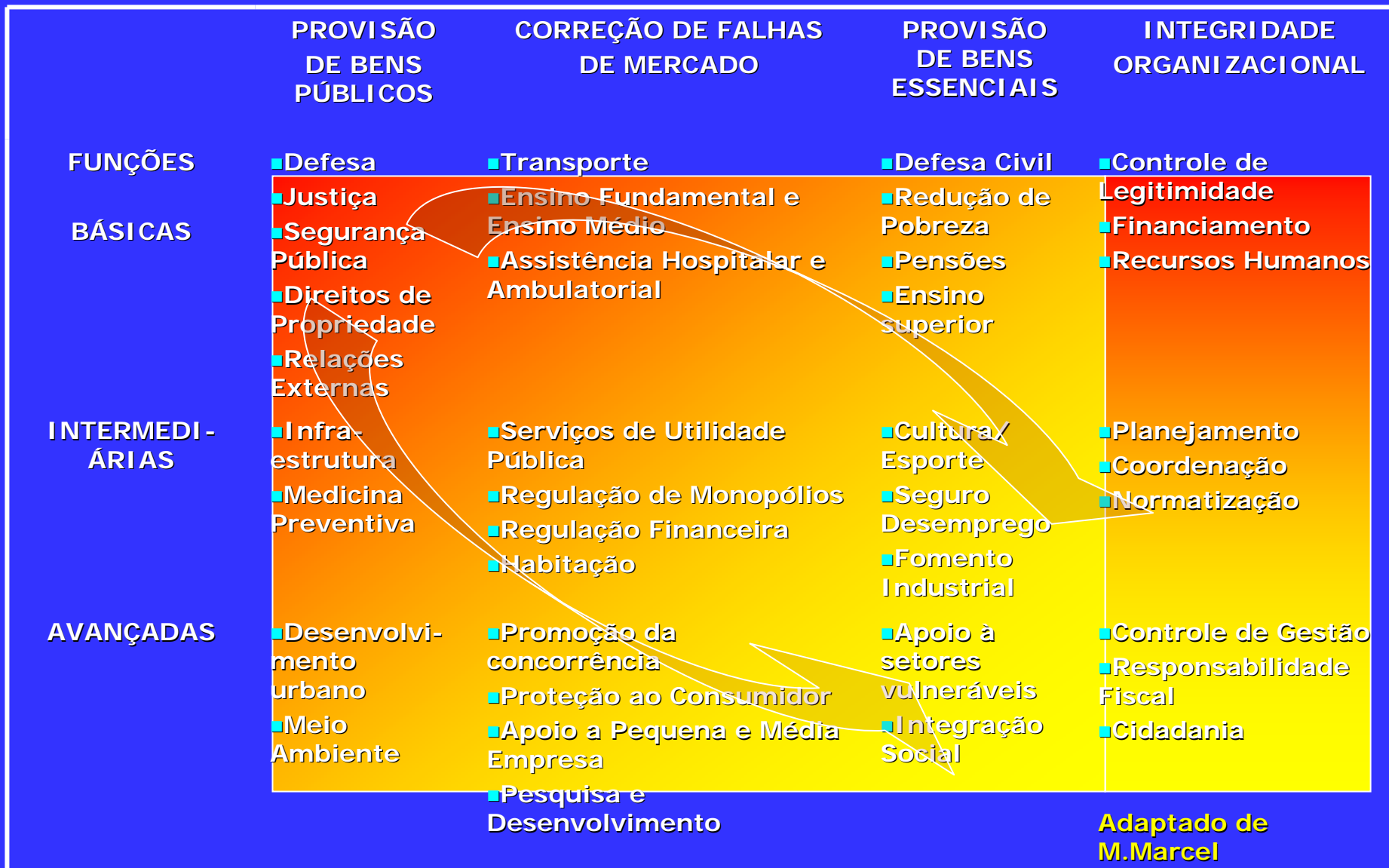
Setor de Capacitação  
Institucional e Finanças  
Públicas

# **A Gestão por Resultados na América Latina e no Caribe**

**Roberto García López**

**Seminário sobre Orçamento por Resultados  
1 a 3 de dezembro de 2008, São Paulo , Brasil**

# FUNÇÕES PÚBLICAS



*Excesso de demanda... Gestão por resultados*



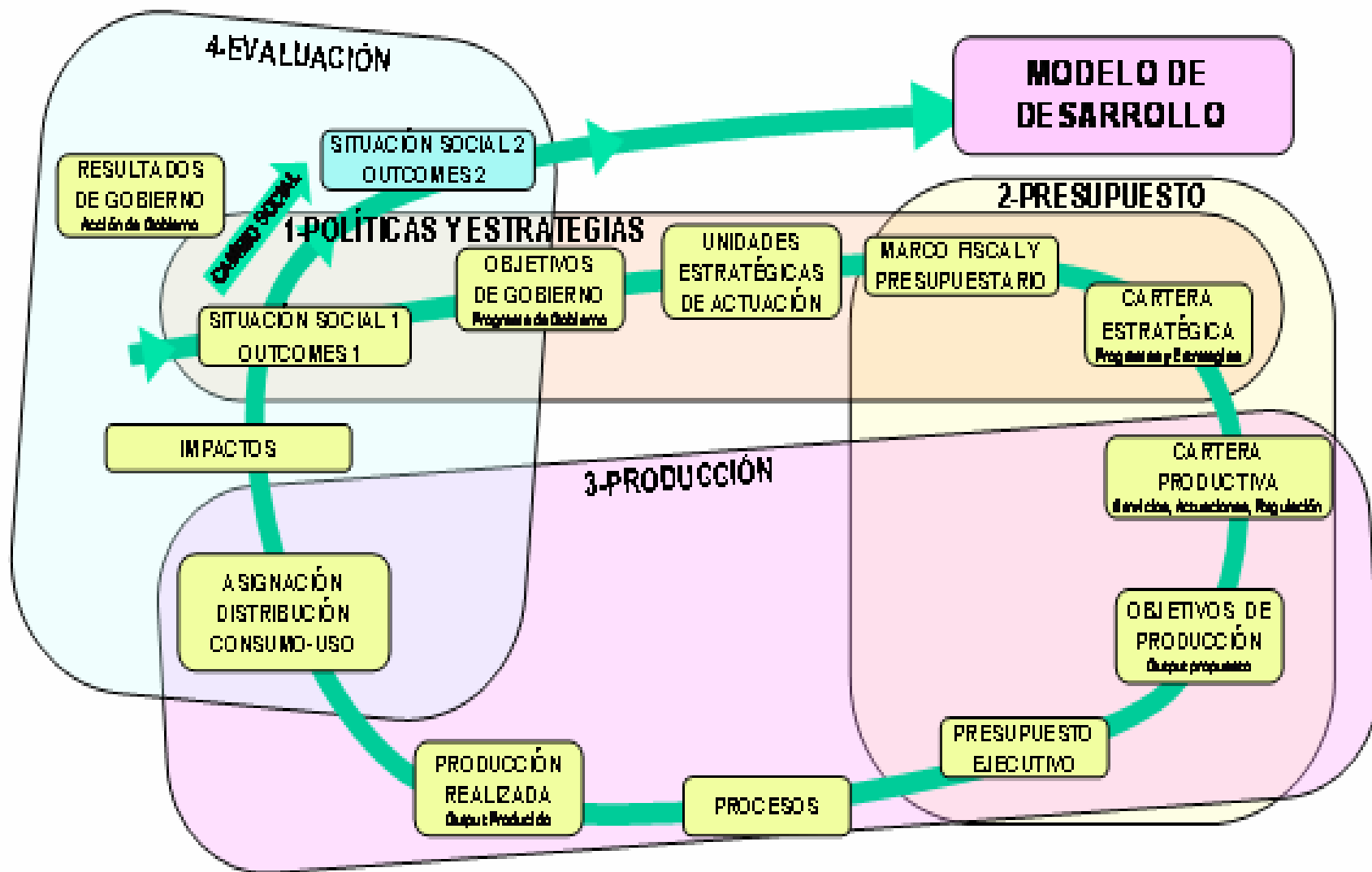
# A Gestão por Resultados de Desenvolvimento... (GRD)

É uma estratégia de gestão centrada no desenvolvimento e nas melhorias sustentáveis dos resultados de um país. Esta proporciona uma configuração propícia ao desenvolvimento, na qual a informação de desempenho é utilizada para melhorar a tomada de decisões, incluindo ferramentas práticas, tais como:

- Planejamento estratégico
- Programação e execução orçamentária
- Gestão de Riscos
- Monitoramento e Avaliação de resultados<sup>(\*)</sup>

**(\*) a definição se baseia na mesa-redonda realizada em Marrakech, 2004.**

# Síntesis operativa del ciclo de la gestión pública



# Instrumentos para a GRD : Planejamento e Orçamento

<i>Instrumentos Nacionais</i>	<i>Inst. e Acordos Internacionais</i>	<i>Prazo</i>	<i>Países</i>
1.Visão 2030		LP	BR, ME., T T, CO, JA
	Metas do Milênio	LP	Maioria dos países
2.Planos de Desenvolvimento a Médio Prazo		MP	CO, ME, BR, CR, EC
	Estr.de Redução da Pobreza	MP	HO, ES, NI , CR, RD,
3.Orçamento Plurianual		MP	UR
4.Configuração Fiscal de Médio Prazo		MP	CH, AR, BR, CO
	Acordo de Metas - Paris	MP	HO, RD, NI ,Ha, ES
4.Orçamento por Resultado		CP	CH
5. Orçamento Incremental		CP	Maioria dos países

**Planejamento  
Estratégico**

**Monitoramento &  
Avaliação**



**Orçamento por  
Resultados**

**Gestão  
Programas  
e Projetos**

**Gestão Financeira  
Auditoria (Int e Ext)  
Sistema Compras**

# Instrumentos de Diagnóstico da GRD

<b>Instrumento</b>	<b>Aplicação</b>	<b>Áreas de Análises</b>	<b>Uso</b>
PNUD	Instituição	Liderança, marco legal, recursos, prestação de contas	Analisar a capacidade das instituições em formular, implementar e avaliar políticas e programas.
Banco Asiático de Desenvolvimento	Instituição	Liderança, cultura organizacional, recursos, prestação de contas, Planejamento, Orçamento, Monitoramento e Avaliação	Analisar a capacidade das organizações para alcançar resultados
Governo do Canadá	Instituição	Planejamento, Orçamento, Monitoramento e Avaliação	Analisar o nível de implementação de GRD numa organização governamental
BID / SEP	País	Planejamento, Orçamento, Gestão Financeira. Auditoria, Aquisições, Gestão de programas, Mon. e Aval..	Diagnosticar o grau de institucionalização do GRD no país.

# Principais características

- **Integralidade**

Considera todos os elementos do ciclo de gestão.

- **Simplicidade**

Inclui somente os elementos necessários e suficientes para analisar GRD num período breve de tempo.

- **Objetividade**

Indicadores que são suscetíveis de avaliação independente.

- **Custo – efetividade**

Baixo custo em comparação com outros instrumentos.

**Geral**

## **Ciclo de gestão**

Análise do desenvolvimento e equilíbrio da GRD no setor público

## **Pilares**

Análise da situação de cada um dos cinco pilares

5

## **Componentes**

Análise dos elementos chaves para o desenvolvimento dos pilares

18

## **Indicadores**

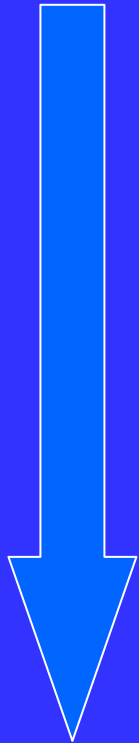
Mensuração do desempenho dos componentes

37

## **Requisitos mínimos ou variáveis**

139

**Particular**



# Escalas de Classificação

<b>Proposta</b> - proposta formal mediante uma norma legal, decreto, lei, resolução ou projeto aprovado.	1
<b>Em fase inicial</b> - se encontra em fase inicial de implementação.	2
<b>Em desenvolvimento</b> - Se encontra em fase de desenvolvimento, ainda sem operação de todos seus elementos ou; não operam em toda sua capacidade ou; sofre de problemas ou limitações que impedem seu desempenho.	3
<b>Implantado</b> - Se implantado, operando todos seus elementos a plena capacidade, mas seu desempenho pode ser aperfeiçoado.	4
<b>Consolidada</b> - Se todos requisitos se encontram operando otimamente, seu desempenho é satisfatório e se prevê sua sustentabilidade.	5

0%	0
De 1% a 20%	1
De 21% a 40%	2
De 41% a 60%	3
De 61% a 80%	4
De 81% a 100%	5

# Índice de GRD para países da AL e grupo de países segundo nível de desenvolvimento (22 países)

Pilares	Média	Avançados	Intermediário	Baixo
1. Planejamento estratégico	2.4	3.5	2.3	1.8
2. Orçamento por resultados	1.5	3.1	1.3	0.5
3. Gestão Financeira Pública	2.5	4.0	2.5	1.3
4. Gestão de programas e projetos	2.0	3.1	2.0	0.8
5. Monitoramento e Avaliação	1.7	3.8	1.3	0.7
<b>Índice de GRD</b>	<b>2.0</b>	<b>3.5</b>	<b>1.9</b>	<b>1.0</b>

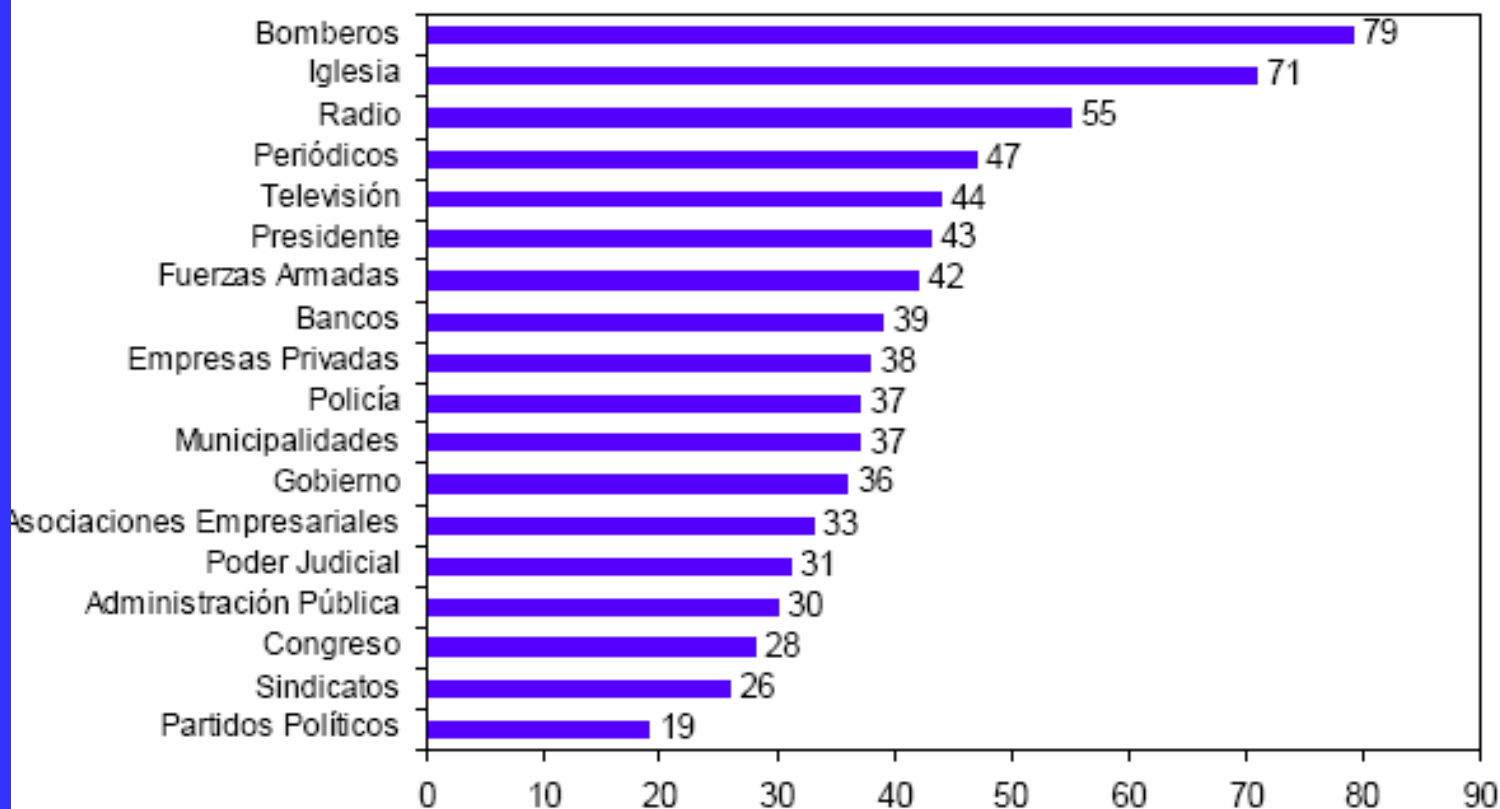
## Países segundo nível de desenvolvimento da GRD - 22 países

Nível de alcance	Países
Avançados : 3,5	<b>Chile, Colômbia, México, Brasil</b>
Intermediários: 1,9	<b>Argentina, Costa Rica, Equador,</b> Guatemala, <b>Peru,</b> El Salvador, Honduras, <b>Nicarágua, Panamá,</b> República Dominicana, <b>Trinidad e Tobago, Uruguai</b> e Barbados
Fase Inicial : 1,0	Belize, Bolívia, Haiti, Paraguai, Suriname

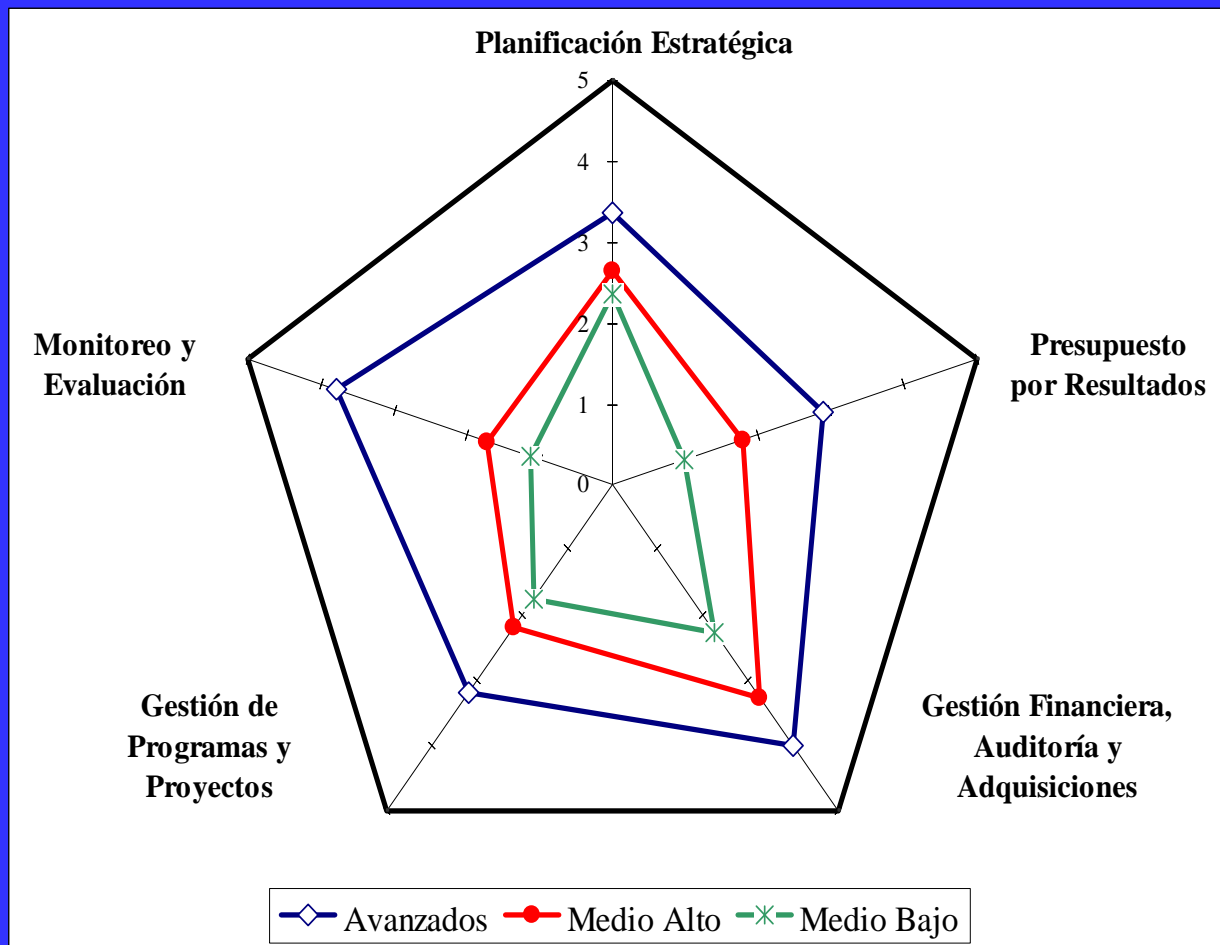
# CONFIANZA EN ...

## AMÉRICA LATINA 2005

P. Por favor, mire esta tarjeta y dígame, cuánta confianza tiene en cada uno de estos grupos/instituciones. ¿Diría que tiene mucha, algo, poca o ninguna confianza en....? \*Aquí 'Mucha' más 'Algo'.



# Índice de GRD segundo grupo de países (22 países)



<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>2,4</b>
<b>1.Objetivos do Gov. incluem as Metas do Milênio</b>	<b>3.9</b>
<b>2. Existem objetivos para planos setoriais</b>	<b>3.1</b>
<b>3. Conta com objetivos no Plano Nacional</b>	<b>2.8</b>
<b>4. Existem metas para o período do Governo</b>	<b>2.8</b>
<b>5. Articulação Plano-Programa-Orçamento</b>	<b>2.2</b>
<b>6. As Metas do período de GOV são anuais</b>	<b>2.1</b>
<b>7. Participação da Sociedade Civil</b>	<b>2.0</b>
<b>8. Participação do Congresso</b>	<b>1.1</b>
<b>9. Informação dos Planos de cidadania na Internet</b>	<b>0.7</b>
<b>10. Visão de Longo Prazo</b>	<b>0.4</b>

# GESTÃO FINANCEIRA 2,5

- Transparência e Orçamento 4,3
- Aprovação do Orçamento no Congresso 4,1
- Contabilidade 3,5
- Classificação dos Gastos do Orçamento 3,1
- Relação Gastos Orçados/ Executado 2,7
- Sistema Integrado de Administração Financeira 2,6
- Auditoria Interna 3,7
- Auditoria Externa 2,7
- Análises de Riscos 1,7
- Sistema Eletrônico de Compras e Transparência 1,6

# Orçamento por Resultados 1,5

1. Estrutura do Orçamento por Programa 2,4
2. Marco Fiscal de Médio Prazo 2,3
3. Lei de Responsabilidade Fiscal 2,0
4. Avaliação da Efetividade dos Gastos 1,0
5. Incentivos para a efetividade da Gestão 0,6

# Sistema de Monitoramento e Avaliação

1,7

1. Monitoramento	1,7
■ Marco Institucional-Legal	2,2
■ Cobertura em % do gasto total (exceto dívida)	1,5 (30 %)
■ Existência de critérios para correção de desvios	1,2
2. Avaliação	1,3
■ Avaliação de Programas e Projeto	2,4
■ Avaliação de Políticas Públicas	2,2
■ Porcentagem de avaliações externas	1,0 (20 %)
■ Ações derivadas da avaliação	0,9
■ Porcentagem dos gastos avaliados no ano anterior	0,5 (10%)
■ Porcentagem de programas que cumprem satisfatoriamente seus objetivos	0,4 (-10 %)

# Conclusões

1. A institucionalização da GRD na América Latina e Caribe, em geral, se encontra numa etapa incipiente, contudo existe um bom momento para avançar.
2. Não existe um modelo único, cada país tem que desenvolver o modelo que melhor se ajuste a sua realidade.
3. No instrumental:
  - É necessário avançar na consolidação do OR (alguns avanços recentes no México e Peru) e na integração entre o OR e o Planejamento Estratégico.
  - É necessário avançar no fortalecimento do Planejamento Estratégico e dos sistemas de Monitoramento e Avaliação.

#### 4. No contexto político institucional, para avançar na construção da GRD, é necessário:

- Liderança para definir o modelo mais conveniente ao país, não existe uma receita única.
- Também para a estratégia de implementação: gradual ou de choque?
- Contar com um serviço civil capacitado e comprometido (incentivos).
- Com sistemas de informações confiáveis.
- Para que o sistema seja sustentável ao longo do tempo é necessário envolver o Legislativo e a Sociedade Civil

**Continuidade, Integração, Condições**

# Bibliografía 1

- Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional, 2003, La Gestión por Resultados en la ACDI: Guía de Introducción a los Conceptos y Principios, ACDI: mimeo.
- Asian Development Fund, 2003, Enhancing Effectiveness: Managing For Development Results, ADF: mimeo.
- Asian Development Bank, 2007, On-line Technical and Capacity Readiness Assessment Tool, ADB: mimeo.
- Banco Mundial, 2005, Gestión de las Finanzas Públicas. Marco de referencia para la medición del desempeño, Secretaría del Programa de gasto público y rendición de cuentas, Banco Mundial, mimeo.
- \_\_\_\_\_, 2006, *Hacia la Institucionalización de los sistemas de Monitoreo y Evaluación en América Latina y el Caribe: Actas de una Conferencia del Banco Mundial/Banco Interamericano de Desarrollo*, Banco Mundial: Washington DC.
- \_\_\_\_\_, 2005, Country Policy And Institutional Assessments. 2005 Assessment Questionnaire, World Bank, mimeo.
- \_\_\_\_\_, 2006, Country capacity to Manage for Results: preliminary thoughts for a toolkit, World Bank: mimeo.
- BID-PRODEV, 2005, Resultados esperados, líneas de base y metas de referencia indicativas del PRODEV, mimeo.

# Bibliografía 2

- BID-PRODEV / CLAD, 2007, Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público, Washington DC: BID
- Canadian International Development Agency, 2003, Results-Based Management: Towards a Common Understanding Among Development Cooperation Agencies, CIDA: mimeo.
- European Commission, 2005, Institutional Assessment and Capacity Development, Why, what and how? European Commission: mimeo.
- Fondo Monetario Internacional, 2001, Manual de Transparencia Fiscal, FMI: Washington DC.
- Kaufmann, Daniel, Aart Kraay y Massimo Mastruzzi, 2004, Governance Matters III: Governance Indicators for 1996-2002, The World Bank: mimeo.
- Office of the Auditor General of Canada, 2003, The Managing for Results Self-Assessment Tool, Government of Canadá: mimeo.
- IMF, 2002, Better Measuring, Monitoring, and Managing For Development Results, IMF-WB: mimeo.
- International Development Association, 2003, IDA Results Measurement System: Progress And Proposals.
- \_\_\_\_\_, 2003, Harmonizing Donor Practices for Effective Aid Delivery: OECD: mimeo.
- OECD, 2006, Metodología para la evaluación de los Sistemas Nacionales de Adquisiciones Públicas, OECD: mimeo.
- UNDP, 2007, Capacity Assessment Methodology, User's Guide, UNDP: mimeo.
- USAID, 2000, Recent Practices in Monitoring and Evaluation. Measuring Institutional Capacity, USAID: mimeo.



**BID**

**Setor de Capacitação  
Institucional e Finanças  
Públicas**

**Obrigado !!!**

**Roberto García López  
Coordenador do PRODEV  
[robertogl@iadb.org](mailto:robertogl@iadb.org)**