

DOCUMENTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA (TC)

(BR-T1260)

I. INFORMACIONES BÁSICAS

País: Brasil

Nome da CT: Apoio à Implantação da Gestão por Resultados na Prefeitura Municipal de Goiânia (PMG)

Número da CT BR-T1260

Membros da equipe: Jason Anthony Hobbs (FMM/CBR) Chefe de Equipe; Maria Cristina Mac Dowell (FMM/CBR) Chefe de Equipe Alterno; Márcia Silva Casseb (FMM/CBR); Betina Tirelli Hennig (LEG/SGO); Pollyane Alves (FMM/CBR); e Marina Massini (IFD/FMM).

Tipo de Operação: Apoio ao Cliente (CS)

Requisição do Governo: Minuta del Comité Estratégico y de Elegibilidad

Data do perfil CT: 01 de junho 2012

Beneficiário: Prefeitura Municipal de Goiânia

Agência Executora: Prefeitura Municipal de Goiânia

Financiamento: BID Capital Ordinario (CO): US\$500,000
Local: US\$ 50,000
Total: US\$550,000

Data de inicialização CT: 01 de abril de 2013

Período de execução: 36 meses **Período de desembolso:** 42 meses

Unidade técnica do Banco: FMM/CBR **Unidade de desembolso:** CBR

Tipos de consultoria: Consultores individuais e empresas consultores

CT incluído no CS ou CPD: Yes [] No [X] **GCI-9 priority:** Yes [X] No []

II. OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS

- 2.1 O objetivo desta CT é contribuir para o desenvolvimento sustentável do Município de Goiânia, por meio da implementação de um conjunto de instrumentos e práticas de planejamento e gestão voltadas para o alcance de resultados e seu monitoramento.
- 2.2 No Brasil, os municípios são os principais responsáveis pelos setores de educação básica, saúde primária, infraestrutura urbana, saneamento e habitação, entre outras. No entanto, a grande maioria dos municípios apresenta dificuldades técnicas para gerenciar programas em estes setores. Estas dificuldades resultam da

falta de pessoal qualificado nos quadros municipais, tanto para gerenciar os projetos de investimento como programas sociais. Isto é agravado pela ausência de uma estratégia de fortalecimento institucional e de capacitação para a melhoria da gestão municipal, o que pode ser verificado na avaliação independente realizada pelo Banco no âmbito do Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros (PNAFM) 1194/OC-BR.

- 2.3 **Avanços na Gestão por Resultados no Município.** Em 2011 a cidade de Goiânia foi selecionada para integrar a plataforma Cidades Emergentes e Sustentáveis (CES). Essa iniciativa do Banco tem como objetivo contribuir para que cidades que hoje apresentam um alto índice de crescimento demográfico e de desenvolvimento econômico possam identificar seus principais desafios e ações de curto e médio prazo, de modo a orientá-las em sua trajetória para uma situação de maior e melhor sustentabilidade.
- 2.4 Entende-se como cidade sustentável, no contexto desta iniciativa, aquela que se atende a parâmetros mínimos em três dimensões de sustentabilidade: (i) ambiental e resiliência à mudança climática; (ii) urbana y socioeconômica; e (iii) fiscal e governabilidade. Esta última dimensão relaciona-se à capacidade do governo local em priorizar e financiar os investimentos necessários para manter os serviços urbanos e sociais de sua competência, controlar de forma adequada seus gastos e tomar decisões de forma transparente e democrática.
- 2.5 A atual gestão do Município de Goiânia já define “Governança com Sustentabilidade Fiscal” como um dos eixos estratégicos em seu Plano de Governo 2013-2016. Uma das ações estratégicas prevista é a implantação de programa de gestão voltada para resultados com avaliação institucional de desempenho, responsabilização, metas de desempenho e de redução do prazo de entrega de produtos e serviços, bem como indicadores de resultado com vistas à desburocratização e melhoria da gestão e da qualidade dos serviços prestados à população.
- 2.6 Buscando fortalecer seu quadro de pessoal, uma equipe da Prefeitura de Goiânia participou do curso Gestão para Resultados no Desenvolvimento (GpRD) de Governos Subnacionais (GS3) promovido pelo Instituto Interamericano para o Desenvolvimento Econômico (INDES) e do Programa para Implementação do Pilar Externo do Plano de Ação em Médio Prazo para a Efetividade no Desenvolvimento (PRODEV). Como resultado deste curso, foi desenvolvido um perfil de plano de ação para a implementação da GpRD no município que contemplou um diagnóstico, uma análise institucional e organizacional e uma relação de propostas para solução dos problemas. Apesar de ainda incipiente, este plano de ação aponta os principais desafios a serem enfrentados.
- 2.7 **Desafios a enfrentar.** Para o desenvolvimento institucional de Goiânia com responsabilidade fiscal tendo como foco a melhoria da prestação de serviços ao cidadão, é necessário fortalecer os instrumentos e práticas de gestão voltadas ao

monitoramento e avaliação e ao alcance de resultados. Para tanto, é necessário atuar na resolução dos seguintes problemas:

- a. **Ausência de planejamento estratégico:** i) o planejamento atual é realizado a partir dos planos setoriais, sem conexão entre si e desvinculados do plano de governo municipal; ii) os programas, projetos e ações previstos no Plano Plurianual – PPA não são integrados e, muitas vezes, não são considerados estratégicos pela gestão municipal; e iii) os instrumentos legais de planejamento e orçamento (PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO, Lei Orçamentária Anual - LOA) com as diretrizes do programa de governo estão desvinculados entre si.
 - b. **Deficiência na gestão financeira:** i) tempo elevado despendido no macrop processo orçamentário em virtude da falta de racionalização dos processos e de integração entre o planejamento, a elaboração orçamentária (PPA, LDO, LOA), a execução orçamentária e os controles interno e externo; e ii) estrutura orçamentária sem foco em resultados, reduzindo a eficiência na alocação de recursos de acordo com as prioridades do governo e a efetividade dos programas.
 - c. **Falta de processos de monitoramento e avaliação:** i) baixo número de ações municipais monitoradas por indicadores devido à inexistência de metodologia, instrumentos e mecanismos de monitoramento e avaliação dos resultados das ações governamentais; e ii) ausência de análise crítica das ações executadas e resultados alcançados, inviabilizando a elaboração de planos de melhorias no planejamento e na execução e, por conseguinte, prejudicando o aprendizado e a sustentabilidade dos projetos.
- 2.8 **Relação com as estratégias do Banco.** Este projeto está alinhado com a Estratégia do Banco com o Brasil 2012-2014 (GN-2662-1), cujos objetivos incluem promover: i) o equilíbrio fiscal sustentável no âmbito subnacional; e ii) a eficiência e qualidade do gasto público. Também contribui para o alcance das metas do Nono Aumento Geral de Recursos do Banco CGI-9 (AB-2764) ao apoiar o fortalecimento da capacidade das instituições públicas para o crescimento e o bem estar social.

III. DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES/COMPONENTES E ORÇAMENTO

- 3.1 Para o alcance de seu objetivo a CT está estruturada em três componentes:
- 3.2 **Componente 1: Desenvolvimento do Planejamento Estratégico.** O objetivo é implantar um processo de planejamento estratégico de Goiânia, por meio das seguintes atividades: i) revisão do atual Plano de Governo de Goiânia; ii) construção do mapa estratégico da Prefeitura Municipal de Goiânia (PMG) pelo Prefeito, Secretários e principais gestores, baseado no Plano de Governo e outros instrumentos norteadores, com indicadores e metas e desdobramento das metas e ações para as Secretarias; iii) elaboração do Plano Plurianual (PPA) 2014-

2017 baseado no Plano de Governo e na orientação estratégica da gestão municipal; e iv) definição de iniciativas estratégicas (processo de planejamento e monitoramento das ações para alcance dos resultados previstos).

3.3 **Componente 2: Aperfeiçoamento da Gestão Financeira.** O objetivo é apoiar a implantação e o desenvolvimento de um novo modelo de planejamento, elaboração e execução orçamentária, baseado em uma estrutura programática, por meio das atividades: i) mapeamento e redesenho dos processos de planejamento, elaboração e execução orçamentária, com indicadores de desempenho; ii) revisão e proposição de normas que regem os processos de planejamento, elaboração e execução orçamentária; iii) capacitação dos usuários dos processos de planejamento, elaboração e execução orçamentária (inclusive os Assessores de Planejamento das Secretarias); e iv) automação dos processos redesenhados de forma interoperável com os sistemas legados de gestão orçamentária e financeira da Prefeitura.

3.4 **Componente 3: Monitoramento e Avaliação dos Resultados da Gestão Municipal.** O objetivo é apoiar a implantação e o desenvolvimento de uma Sistemática de Monitoramento e Avaliação dos principais programas da PGM, por meio das atividades: i) definição de metodologia e de indicadores para o monitoramento de resultados das políticas públicas nas áreas de “Governança com Sustentabilidade Fiscal” e “Economia com Sustentabilidade Ambiental”; ii) definição de um conjunto de indicadores de resultados e de produtos, com respectiva metodologia de cálculo, a ser utilizado no monitoramento das ações governamentais; iii) capacitação dos servidores das diversas Secretarias em formulação e monitoramento de indicadores; iv) implantação de unidade piloto de monitoramento; v) aquisição/desenvolvimento de sistema de monitoramento de indicadores; e vi) disseminação dos indicadores e promoção do uso das informações geradas.

3.5 As atividades apoiadas utilizarão os seguintes tipos de recursos: capacitação, consultoria e equipamentos e serviços de tecnologia da informação e de apoio operacional.

3.6 **Matriz de Resultados.** Os principais indicadores de resultados e de produtos são:

Indicador	Unidade	Linha de Base (2012)	Meta	Data Final	Meio de Verificação
Resultado: Integração do planejamento plurianual ao mapa estratégico do Município					
Planejamento plurianual integrado ao Mapa Estratégico do Município de Goiânia e ao Plano de Governo	Documento de planejamento plurianual	0	1 PPA 2014-2017 elaborado com insumos do Mapa Estratégico da PMG e ao Plano	Setembro/2013	Proposta de PPA enviada à Câmara Municipal.

			de Governo 2013 - 1016		
Produtos					
Secretarias com Mapa Estratégico integrado ao Mapa Estratégico da PMG	Unidades da PMG (secretarias)	0	1	Setembro /2013	Mapas Estratégicos divulgados na internet com as características previstas nos Termos de Referência.
Unidades de monitoramento com matriz de indicadores elaborada	Unidades da PMG	0	1 unidade piloto de monitoramento com matriz de indicadores e plano de monitoramento e avaliação.	12 meses após a assinatura da CT	Decreto do Prefeito, matriz de indicadores municipais publicadas na internet e relatório de progresso do plano de monitoramento e avaliação.
Macroprocessos redesenhados	Macroprocesso	0	1 macroprocesso (planejamento, elaboração ou execução orçamentária) mapeado e redesenhado.	24 meses após a assinatura da CT	Fluxo do novo modelo de planejamento, elaboração ou execução orçamentária publicado na internet.

- 3.7 **Orçamento Indicativo.** O custo total da operação está estimado em US\$550.000. O aporte do Banco será de US\$500.000 de capital ordinário. A contrapartida local de US\$50.000 será financeira.

Orçamento estimado				
Componentes	Descrição	BID	Local	Total
Componente 1: Desenvolvimento do Planejamento Estratégico	Empresa de consultoria especializada em Gestão para Resultados	100.000		100.000
Componente 2 – Aperfeiçoamento da Gestão Financeira	Empresa de consultoria especializada em redesenho de processos	200.000	50.000	250.000
Componente 3 – Monitoramento e Avaliação dos Resultados da Gestão Municipal	Empresa de consultoria especializada em elaboração, monitoramento e avaliação de indicadores.	140.000		140.000
Coordenação do Programa	Consultor individual local	60.000		60.000
TOTAL		500.000	50.000	550.000

- 3.8 A CT será supervisionada por Jason Anthony Hobbs (Especialista FMM/CBR, chefe de equipe). O coordenador da CT na PMG deverá apresentar relatórios a cada três meses sobre o desempenho da execução dos distintos componentes e atividades.

IV. AGÊNCIA EXECUTORA E ESTRUTURA DE EXECUÇÃO

- 4.1 O Município de Goiânia será o executor da CT, por meio da Unidade de Coordenação da Execução do Plano de Ação Goiânia Sustentável (UCPA), assim que está for efetivada, nos termos do Decreto Municipal nº 2350 de 01 de novembro de 2012 e outros instrumentos normativos. A UCPA será o elo entre as diversas Secretarias Municipais envolvidas, direta ou indiretamente, com o planejamento, a execução, o monitoramento e o acompanhamento da Cooperação Técnica (CT). A UCPA atuará como interlocutora do Município junto ao Banco, para os assuntos relacionados à execução da CT e se articulará com outras organizações públicas e privadas que possam vir a participar, direta ou indiretamente, da execução e do acompanhamento da CT. A UCPA será formada por um Coordenador Geral, um Coordenador Executivo e uma equipe de especialistas e pessoal de apoio designados formalmente para essa atividade.
- 4.2 **Aquisição de obras, bens e serviços.** As aquisições de bens e serviços e as seleções e contratações de consultorias, que forem financiadas, total ou parcialmente, com a contribuição do Banco para a CT, deverão ser realizadas de acordo com as Políticas de Aquisições do Banco: Políticas para aquisição de bens e obras financiados pelo BID (GN 2349-9) e Políticas para seleção e contratação de consultores financiados pelo BID(GN 2350-9).
- 4.3 **Plano de Aquisições.** A UCPA deverá apresentar para revisão e aprovação do Banco, um plano de seleção e contratação para os serviços de consultoria detalhado, que deverá incluir o custo estimado de cada contrato. Este plano poderá ser atualizado de comum acordo entre as partes, durante a execução da CT.
- 4.4 **Relatórios.** A UCPA deverá apresentar à satisfação do Banco, dentro dos 60 (sessenta) dias seguintes ao término de cada Semestre, ou em outro prazo acordado pelas Partes, os relatórios referentes à execução do Projeto, preparados de acordo com as normas que, a respeito, forem acordadas com o Banco; e os demais relatórios que o Banco razoavelmente solicitar com relação ao investimento dos montantes emprestados, à utilização dos bens adquiridos com tais montantes e ao desenvolvimento do Projeto
- 4.5 **Auditorias.** Durante a execução da CT, a UCPA apresentará anualmente, dentro do prazo de 120 (cento e vinte) dias do encerramento de cada exercício fiscal durante o Prazo Original de Desembolso ou suas extensões, os estados financeiros auditados por auditor externo independente aceito pelo Banco, de acordo com os termos de referência previamente acordados. O último desses informes será apresentado ao Banco dentro de 90 (noventa) dias seguintes ao vencimento do Prazo Original de Desembolso ou suas extensões.
- 4.6 O período de execução será de 36 (trinta e seis) meses. O prazo máximo de desembolso será de 42 (quarenta e dois) meses.

V. RISCOS E ASPECTOS ESPECIAIS

- 5.1 O principal risco da operação está relacionado com a falta de cultura do município em definir suas ações tendo como base instrumentos de planejamento. Para mitigar este risco, a CT conta com o envolvimento direto do Prefeito do município na condução do processo de construção do planejamento e monitoramento dos indicadores, além de ações de capacitação e sensibilização dos dirigentes e corpo funcional.

VI. CLASSIFICAÇÃO AMBIENTAL

- 6.1 Em relação às questões sociais e ambientais, de acordo com os critérios do *Sustainable Finance Toolkit* do Banco, constatou-se que a cooperação foi classificada como "C" ([IDBDocs#37441010](#)).

Anexos

- Anexo I: [Solicitud del Gobierno](#)
Anexo II: [Términos de Referencia 1](#)
[Términos de Referencia 2](#)
[Términos de Referencia 3](#)
Anexo III: [Plan de Adquisiciones](#)

**APOYO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN
POR RESULTADOS EN GOIANIA**

BR-T1260

CERTIFICACIÓN

La Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento (ORP/GCM) certifica que la suma de US\$500.000 proveniente de capital ordinario PRODEV subcuenta B, está disponible para el financiamiento del proyecto propuesto en la presente operación.



Sonia M. Rivera
Jefe

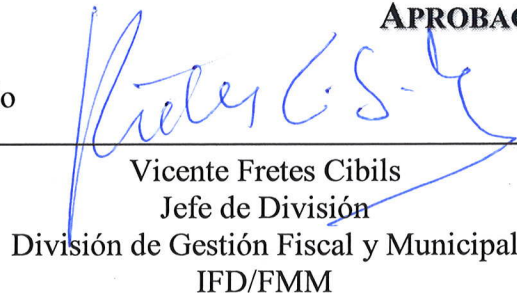
Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento
ORP/GCM



Fecha

APROBACIÓN

Aprobado



Vicente Fretes Cibils
Jefe de División
División de Gestión Fiscal y Municipal
IFD/FMM



Fecha