

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
NO AUTORIZADO PARA USO PÚBLICO

BRASIL

ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN PARA LA EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO EN BRASIL

(BR-T1036)

PLAN DE OPERACIONES

Este documento fue preparado por el equipo de Proyecto integrado por: Juan Carlos Cortázar (RE1/SC1), Jefe de Equipo; Fátima Cartaxo (COF/CBR); Maria das Graças Rúa, Patricio Duarte y Milagros Freyre (consultores); Valnora Leister (LEG/OPR1) y Marcella Distrutti (RE1/SC1), quien asistió en la producción.

ÍNDICE

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION	2
	A. Principales Problemas	2
	B. Relación con las estrategias y experiencias del Banco en el sector	3
	C. Relación con otros Organismos.....	4
II.	EL PROGRAMA.....	4
	A . Objetivos y descripción	4
III.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	7
IV.	AGENCIA EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN.....	7
V.	MONITOREO DEL PROGRAMA	8
VI.	BENEFICIOS Y RIESGOS	9
VII.	ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	9

ANEXOS

ANEXO I	Presupuesto Detallado
ANEXO II	Plan de Adquisiciones
ANEXO III	Marco Lógico
ANEXO IV.A	Términos de Referencia- Coordinador Técnico del Proyecto
ANEXO IV.B	Términos de Referencia- Componente 1
ANEXO IV.C	Términos de Referencia- Componente 2
ANEXO IV.D	Términos de Referencia- Componente 2
ANEXO IV.E	Términos de Referencia- Componente 3
ANEXO IV.F	Términos de Referencia- Componente 3
ANEXO IV.G	Términos de Referencia- Componente 3
ANEXO IV.H	Términos de Referencia- Componente 4
ANEXO IV.I	Términos de Referencia- Componente 5

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BM	Banco Mundial
BRAVA	Programa Brasil Avaliação
CESI	Comité de Evaluación de Impacto Social y Ambiental
CT	Cooperación Técnica
DFID	Department for International Development
MP	Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNAF-M	Programa de Apoyo a la Gestión Administrativa y Financiera de los Municipios Brasileños
PNAGE	Programa Nacional de Apoyo a la Modernización de la Gestión y el Planeamiento de los Estados y el Distrito Federal
PRODEV	Programa para la Efectividad en el Desarrollo
UCP/MP	Unidad Coordinadora de Programas del Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión
SFC	Secretaría Federal de Control

**Estrategia y Plan de Acción para la Efectividad en el Desarrollo EN BRASIL
(BR-T1036)**

RESUMEN EJECUTIVO

Solicitante:	Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión		
Beneficiario:	República Federativa del Brasil		
Organismo ejecutor:	Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión		
Plan de financiamiento:	BID: (PRODEV A)	US\$	437,300
	Local:	US\$	<u>58,200</u>
	Total:	US\$	495,500
Plazos:	Período de Ejecución:	18 meses	
	Período de Desembolso:	24 meses	
Objetivos:	<p>El objetivo general del Programa es fortalecer las capacidades para la gestión por resultados en los tres niveles de gobierno. Los objetivos específicos son: (i) diagnosticar las iniciativas de seguimiento y evaluación de políticas y programas del Gobierno Federal, identificando las oportunidades existentes para su articulación y la mejora de su impacto en la toma de decisiones; (ii) evaluar las capacidades de los Estados para el monitoreo y evaluación de programas y proyectos de inversión; (iii) diagnosticar las capacidades que poseen los Municipios para la gestión por resultados de programas de inversión pública; (iii) evaluar la pertinencia que tiene la oferta de capacitación virtual en la gestión de programas para responder a parte de las debilidades de gestión detectadas; y (iv) formular un Plan de Acción en Efectividad para el Desarrollo que responda a las principales debilidades halladas en los tres niveles de gobierno.</p>		
Revisión social y ambiental:	El CESI consideró el Programa en su reunión de fecha 3 de febrero de 2006 y no tuvo comentarios al respecto.		
Coordinación con otras Instituciones de Desarrollo	La preparación de la operación tomó en cuenta iniciativas del Banco Mundial, la DFID y el PNUD.		
Condiciones contractuales especiales:	Condiciones previas al primer desembolso: (i) evidencia de la creación del área PRODEV dentro de la UCP/MP, (ii) que estén establecidos el plan de cuentas y procedimientos de registro contable, de control interno y de producción de informes contables y de seguimiento del Programa aceptables para el Banco.		
Excepciones a las políticas del Banco:	La operación no contiene excepciones a las políticas del Banco.		

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Principales Problemas

- 1.1 El mejoramiento del impacto de las políticas y programas de inversión en las metas de desarrollo y la puesta en marcha de una efectiva gestión por resultados en Brasil implica, dada la estructura federativa y descentralizada del país, atender a necesidades de fortalecimiento de la gestión tanto en el nivel Federal como en el Estadual y Municipal. Las instancias subnacionales de gobierno tienen un rol importante en la formulación y ejecución de políticas y programas, habiendo sido responsables en el 2004 por el 11.3% y el 6.5% del gasto público total respectivamente.
- 1.2 El Gobierno Federal ha avanzado considerablemente en mejorar la formulación y ejecución de políticas, adoptando una metodología específica de planificación de programas (*Plano Plurianual*) y desarrollando carreras de Estado con una sólida formación en formulación de políticas gubernamentales. En cuanto al monitoreo y evaluación, diversas entidades federales tienen iniciativas para mejorar la generación y seguimiento de indicadores de desempeño y resultado de las políticas y del gasto público. Entre estas se encuentran el *Plano Plurianual*, los *Programas Prioritários*, el seguimiento de las *Metas do Milenio*, el seguimiento de los *Projetos com Recursos Externos* y los *Programas de Ajuste Fiscal*. Sin embargo, la fragmentación y superposición de estos esfuerzos aunada a las dificultades para la coordinación entre las instituciones responsables de ellos, limitan el impacto que los procesos de monitoreo y evaluación tienen sobre la planificación de las políticas y el gasto. Una mayor articulación de estas iniciativas permitiría una mejor retroalimentación de la planificación de políticas y del gasto a partir de la consideración de sus resultados.
- 1.3 En el caso de los Estados, el diagnóstico realizado por el Banco para el diseño del Programa Nacional de Apoyo a la Modernización de la Gestión y el Planeamiento de los Estados y el Distrito Federal–PNAGE (BR-0405), concluye que entre los problemas que afectan a la mayoría de los Estados se encuentra la baja efectividad de los sistemas de planificación, información, seguimiento y evaluación. Así, el 62% de los Estados carece de una definición de metas e indicadores de desempeño y el 52% carece de sistemas integrados de planificación de políticas públicas que incluyan indicadores para la medición de metas sectoriales. Adicionalmente, el diagnóstico señala que la mayoría de Estados carece de las condiciones para implantar una cultura de cambio con énfasis en el establecimiento de metas y evaluación de resultados. Si bien el PNAGE financiará programas estaduais que enfrenten estos problemas, resulta oportuno en el marco del presente Programa aprovechar la experiencia federal (ver párrafo 1.2) para facilitar la mejora de los sistemas de seguimiento y evaluación de programas de inversión en el nivel estadual.
- 1.4 Brasil cuenta con 5.561 municipios. La Constitución de 1988 estableció a los Gobiernos Municipales como entes federativos y le asignó importantes responsabilidades. Así, los Gobiernos Municipales tienen un gasto cercano al 6.5% del PIB y son los principales responsables por los programas de salud, infraestructura urbana, vivienda, recreación y saneamiento; teniendo además un rol importante en el gasto vinculado a la educación, el medio ambiente y el transporte (ver cuadro 1). Sin embargo, la capacidad que tienen para gestionar estos programas y orientarlos al logro de resultados es usualmente débil. El

diagnóstico más reciente del que dispone el Banco, realizado para la elaboración del *Programa de Apoyo a la Gestión Administrativa y Financiera de los Municipios Brasileños*- PNAF-M (BR-0286), identifica como problemas comunes: (i) marcada ausencia de sistemas de planificación, (ii) ausencia de sistemas de gestión de los recursos humanos, y (iii) falta de control sobre los bienes y propiedades municipales. En particular, el diagnóstico señala la ausencia de personal municipal calificado, consecuencia de la falta de capacitación adecuada para los mismos. La escasez de ofertas de capacitación en gestión de programas que se adapten a las necesidades y a la dispersión territorial de los Municipios agrava este problema.

Cuadro N° 1 Gasto Público por Nivel de Gobierno

	Unión	Estados	Municipios	
	%	%	%	Total
Salud	20.0	39.0	41.0	100.0
Educación	15.0	50.0	35.0	100.0
Urbanismo	4.0	10.0	86.0	100.0
Vivienda	14.0	40.0	46.0	100.0
Deportes/recreación	8.0	18.0	74.0	100.0
Gestión Ambiental	26.0	46.0	28.0	100.0
Saneamiento	0.0	45.0	55.0	100.0
Transporte	18.0	59.0	23.0	100.0

Fuente: Unión Europea (2005), Poverty Reduction in Municipalities of Brazil. Mimeo of project proposal.

- 1.5 En síntesis, **el problema consiste en que la efectividad de las políticas públicas en un contexto federal como el de Brasil se ve negativamente afectada por el desigual desarrollo de capacidades para la gestión por resultados en los tres niveles de gobierno**. En el nivel federal la principal debilidad se concentra en la capacidad para retroalimentar el proceso de toma de decisiones sobre políticas, programas e inversión pública a partir del seguimiento y evaluación de las políticas. En el nivel subnacional las debilidades se refieren a las capacidades generales de planificación, implementación, monitoreo y evaluación de programas de inversión. Con el objetivo de promover la efectividad de las políticas y programas de inversión, la intervención del Banco en el marco del PRODEV¹ deberá atender de manera diferenciada las debilidades mencionadas en cada nivel de gobierno.

B. Relación con las estrategias y experiencias del Banco en el sector

- 1.6 El enfoque del Programa en el fortalecimiento de las capacidades de gestión por resultados particularmente en las instancias subnacionales es coherente con la estrategia del Banco para el país, que tiene entre sus prioridades el trabajo en el área de Reforma del Estado y el trabajo con las entidades subnacionales.
- 1.7 El Banco ha profundizado su relación con entes subnacionales en Brasil, evolucionando desde las acciones con entes individuales al empleo de mecanismos agregados, con la colaboración del gobierno federal o la banca de desarrollo, para atender mayor número de

¹ Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV). El PRODEV tiene por objetivo financiar a los países prestatarios del Banco, a través de recursos no reembolsables, cooperaciones técnicas en las áreas de: (i) gobernabilidad e instituciones; (ii) evaluación y análisis de las prioridades nacionales; (iii) políticas públicas; (iv) proceso presupuestario; (v) gestión por resultados; y (vi) evaluación, estadísticas y sistemas de información.

entes. La relación del ente subnacional con el Banco ha tomado varias formas, pudiendo ser prestatarios directos, sub prestatarios o recipientes de donaciones provenientes de préstamos suscritos por el gobierno federal. El Banco busca modelos que otorguen mayor flexibilidad y eficiencia a su relación con los entes subnacionales, considerándose la posibilidad de préstamos a consorcios de municipios y la posible creación de líneas de crédito. Todos estos modelos requieren que los gobiernos subnacionales tengan una adecuada capacidad de gestión de la inversión, aspecto al cual el Programa aporta de manera directa.

- 1.8 La creciente importancia que tienen los gobiernos subnacionales para la cartera del Banco en Brasil, justifica también que el Programa conceda atención a las capacidades de gestión de estas instancias. Si bien tradicionalmente el Gobierno Federal ha sido el principal tomador de préstamos en Brasil, se destaca en los últimos años la alta participación de los Estados y Municipios, que durante los años 2004 y 2005 detentan juntos el 52% del valor total de los préstamos orientados a la inversión pública. Además, el 11% de la cartera corresponde a operaciones que el Gobierno Federal repasa a título de préstamo o de donación a los gobiernos subnacionales. La ejecución de la cartera en 2005 muestra igualmente el importante nivel de actividad en los Programas subnacionales, con un volumen total de desembolsos equivalente al 60% de los desembolsos totales de las operaciones de inversión pública.

C. Relación con otros Organismos

- 1.9 El Banco Mundial (BM) ejecuta el programa *Brasil Avaliação* (BRAVA), para apoyar al Gobierno Federal en el desarrollo de una cultura de evaluación. Ambos programas se complementarán, de manera que BRAVA se concentre en las iniciativas de monitoreo por parte de los Ministerios Sectoriales mientras que esta operación se concentrará en las iniciativas correspondientes a instituciones de corte más bien transversal (como el Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión, el Ministerio de Hacienda y la Casa Civil). Por otra parte, tanto el BM como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) han manifestado su interés en participar en algunas de las actividades del Programa.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivos y descripción

- 2.1 El Programa tiene como objetivo general fortalecer las capacidades para la gestión por resultados en los tres niveles de gobierno.² La finalidad que se persigue es contribuir al desarrollo de las condiciones necesarias para una gestión orientada a resultados en los niveles de gobierno mencionados.
- 2.2 Los objetivos específicos del Programa son: (i) diagnosticar las iniciativas de seguimiento y evaluación de políticas y programas del Gobierno Federal, identificando las oportunidades existentes para su articulación y la mejora de su impacto en la toma de decisiones; (ii) evaluar las capacidades de los Estados para el monitoreo y evaluación de

² Se entiende que las capacidades para la gestión por resultados incluyen la disponibilidad de recursos humanos calificados, métodos y tecnologías apropiadas, sistemas de información y mecanismos institucionales de coordinación y toma de decisiones respecto a los programas públicos y proyectos de inversión.

programas y proyectos de inversión; (iii) diagnosticar las capacidades que poseen los Municipios para la gestión por resultados de programas y Programas de inversión pública; (iii) evaluar la pertinencia que tiene la oferta de capacitación virtual en gestión de programas para responder a parte de las debilidades de gestión detectadas; y (iv) formular un Plan de Acción en Efectividad para el Desarrollo que responda a las principales debilidades halladas en los tres niveles de gobierno.

- 2.3 A partir de estos objetivos, el Programa actúa en las siguientes áreas de intervención del PRODEV: gobernabilidad e instituciones, evaluación y análisis de las prioridades nacionales, proceso presupuestario y gestión por resultados. Los objetivos del Programa responden también a los objetivos de la Carta Acuerdo firmada entre el gobierno brasileño y el Banco para impulsar el PRODEV (08 de abril de 2005).³

B. Componentes

El Programa se estructura en cinco componentes:

1. Monitoreo y evaluación de programas a nivel Federal (US\$19,600)

- 2.4 El **objetivo** del componente es diagnosticar las fortalezas y debilidades de las iniciativas federales para mejorar el monitoreo y la evaluación de programas, identificando las oportunidades existentes para su articulación. Se financiará una consultoría para la ejecución de las siguientes **actividades**: (i) evaluación de las metodologías empleadas por las iniciativas existentes y de las condiciones institucionales que inciden en su capacidad para influir sobre la planificación, (ii) identificación de oportunidades para vincular las iniciativas de monitoreo y evaluación y lograr una mayor coordinación interinstitucional, (iii) desarrollo de una propuesta de plan de acción para articular estas iniciativas y mejorar su capacidad de retroalimentación de la planificación de políticas y programas.

2. Monitoreo y evaluación de programas a nivel Estadual (US\$66,280)

- 2.5 El **objetivo** del componente es diagnosticar las capacidades de los Estados para monitorear y evaluar programas y proyectos de inversión pública, determinando sus principales debilidades y proponiendo un plan de acción para enfrentarlas. Este componente se centrará directamente en la función de monitoreo y evaluación dado que otra operación del Banco (PNAGE, BR 0405) fortalecerá las demás etapas del ciclo de gestión por resultados. Se financiarán consultorías para la realización de las siguientes **actividades**: (i) elaboración de una metodología para diagnosticar las capacidades de monitoreo y evaluación de los Estados, (ii) diagnóstico de las capacidades de monitoreo y evaluación mediante el estudio de una muestra de 12 Estados, (iii) elaboración de una propuesta de plan de acción para mejorar las capacidades de monitoreo y evaluación de los Estados y elevar su capacidad para retroalimentar la planificación de programas y de la inversión pública.

3. Capacidades municipales para la gestión por resultados (US\$237,800)

- 2.6 El **objetivo** de este componente es diagnosticar las capacidades municipales para la gestión por resultados, identificando las principales debilidades que afectan el conjunto

³ Las prioridades referidas tanto a la atención de las entidades subnacionales como a las áreas de intervención propuestas responden a consensos que fueron estableciéndose entre las autoridades gubernamentales en años anteriores, incluso mediante el diálogo mantenido con organismos multilaterales y bilaterales de cooperación. El Programa recoge dichos consensos que, además, fueron refrendados en las reuniones que se mantuvieron con actores de los tres niveles de gobierno durante la misión de preparación del Programa.

del ciclo de formulación, implementación, monitoreo y evaluación de programas de inversión; así como proponer un plan de acción para enfrentarlas. Para realizar **actividades** orientadas a este fin se contratarán consultorías para: (i) analizar información secundaria sobre las capacidades de gestión por resultados de los Municipios y en base a ella desarrollar una metodología para establecer una línea de base municipal, (ii) elaborar la línea de base mediante diagnósticos participativos con las Oficinas de Planificación Municipal de hasta 60 municipios;⁴ y (iii) elaborar una propuesta de plan de acción para mejorar las capacidades de gestión por resultados de programas de inversión en los Municipios.

4. Oferta de capacitación en gestión y monitoreo de programas (US\$14,000)

- 2.7 Parte importante de las debilidades de gestión que muestran los distintos niveles de gobierno están vinculadas a que la oferta de capacitación existente no se adecua a las necesidades y dispersión geográfica de los ejecutores. Teniendo en cuenta estas restricciones se considera que la capacitación virtual (en línea) es una opción eficiente (en términos de cobertura y costos) para desarrollar una oferta sostenible. El **objetivo** de este componente es: (a) identificar las principales necesidades de capacitación que surjan de los estudios diagnósticos realizados para cada nivel de gobierno en los componentes 1, 2 y 3 así como la posible demanda asociada a ellas; y (b) evaluar la pertinencia que tienen las principales experiencias nacionales de capacitación virtual en gestión de programas de desarrollo para responder a dichas debilidades, proponiendo acciones para lograr una oferta sostenible. El Programa financiará una consultoría para realizar las siguientes **actividades**: (i) mapeo de las principales experiencias de formación virtual en temas de gestión de programas existentes en el país, (ii) evaluación de las experiencias en relación a los problemas de gestión por resultados diagnosticados en los tres niveles de gobierno y a la posible demanda; y (iii) elaboración de una propuesta de plan de acción para implementar una oferta sostenible de capacitación virtual.

5. Elaboración del Plan de Acción Integrado (US\$70,680)

- 2.8 El **objetivo** de este componente es elaborar un plan de acción consensuado con los actores del gobierno y la sociedad civil tomando como base los resultados de los diagnósticos e integrando las propuestas de planes de acción generados en cada componente.⁵ Se financiarán las siguientes **actividades**: (i) una reunión de discusión preliminar sobre los lineamientos de los planes de acción a proponer en cada componente, a realizarse cuando estén disponibles los resultados intermedios de los diagnósticos; (ii) una segunda reunión para acordar el Plan de Acción integrado, a realizarse cuando se disponga de los productos finales de los componentes. Participarán autoridades del gobierno federal, de los gobiernos estatales y municipales, entidades de la sociedad civil y representantes del Banco y otros organismos de cooperación. El Programa financiará la participación de los convocados y la labor de consultores para la integración de los planes propuestos, la facilitación de las reuniones y la elaboración del Plan de Acción.

⁴ Para establecer el número exacto de municipios a estudiar y proceder a una selección cualitativamente representativa se utilizarán los siguientes criterios: región, población total, caracterización rural o urbana, capacidad de inversión e índice de Desarrollo Humano.

⁵ El Plan de Acción Integrado establecerá las actividades a realizar en cada línea de acción acordada así como el número de entidades federales y subnacionales que serán cubiertas por ellas.

III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 3.1 El costo total de la operación se ha estimado en US\$ 495,500. El financiamiento del Banco será de US\$ 437,300, provenientes de los recursos de la sub cuenta A del PRODEV. La contrapartida local de US\$ 58,200 (en especie) será provista por el Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión. La siguiente tabla presenta el presupuesto consolidado del Programa. El cuadro de costos detallado se adjunta como anexo I.

BR-T1036 Presupuesto Consolidado (en US\$)			
Categorías de Gasto	BID	Contraparte Local	Total
1 Costos directos	393,360	15,000	408,360
1.1 Monitoreo y Evaluación de Programas a nivel Federal	19,600	-	19,600
1.2 Monitoreo y Evaluación de Programas a nivel Estadual	61,280	5,000	66,280
1.3 Capacidades Municipales para la Gestión por Resultados	227,800	10,000	237,800
1.4 Oferta de Capacitación en Gestión y Monitoreo de Programas	14,000	-	14,000
1.5 Elaboración del Plan de Acción Integrado	70,680	-	70,680
2 Coordinación de la Cooperación Técnica	32,400	43,200	75,600
3 Imprevistos	11,540	-	11,540
TOTAL	437,300	58,200	495,500
%	88.3%	11.7%	100%

IV. AGENCIA EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 4.1 **Agencia ejecutora.** El Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión (MP) será el ejecutor del Programa. Se constituirá un Comité Consultivo del Programa, conformado por el MP (que lo presidirá), el Ministerio de Hacienda y la Presidencia de la República (Casa Civil y Secretaría de Coordinación de Política y Asuntos Institucionales). Dicho Comité dará acompañamiento al progreso de las actividades del Programa, siendo responsable por aprobar los términos de referencia de las consultorías financiadas por el Programa.
- 4.2 **Mecanismo de ejecución.** El MP ejecutará el Programa mediante la Unidad Coordinadora de Programas (UCP/MP), la cual cuenta con los recursos técnicos necesarios y experiencia en la ejecución de programas financiados por el Banco. Para la ejecución del Programa se creará el área PRODEV dentro de la UCP/MP, a cargo de la cual estará un Coordinador General designado por el MP. La UCP/MP tendrá a su cargo la relación con el Banco y la contratación de los servicios de consultoría y otros servicios previstos. Con recursos del Programa el MP contratará un Coordinador Técnico del Programa, que será responsable de la marcha técnica del Programa y deberá ser un profesional con amplia experiencia en gerencia pública, preferentemente con experiencia en gestión por resultados, monitoreo y evaluación de programas de inversión. El MP designará un Coordinador Administrativo Financiero que será responsable por los

aspectos operativos y administrativo-financieros de la ejecución. El Coordinador Técnico y el Coordinador Administrativo Financiero estarán radicados en la UCP/MP, reportarán al Coordinador General del Programa y desarrollarán su labor con el apoyo del personal de la UCP/MP.

- 4.3 La UCP/MP será responsable de: (i) mantener cuentas bancarias separadas y específicas para el manejo de los recursos de la contribución del Banco y los del aporte local; (ii) preparar y presentar ante el Banco las solicitudes de desembolso y sus respectivas justificaciones, relativas a los recursos de la contribución y los del aporte local; (iii) mantener un adecuado sistema de administración contable y financiera que incluya medidas de control interno para el manejo de los recursos del Programa, que provea la documentación necesaria para verificar las transacciones y que facilite la preparación oportuna de las justificaciones de gastos elegibles y de los estados financieros e informes; (iv) mantener un adecuado archivo de la documentación comprobatoria de los gastos efectuados con los recursos del Programa; y (v) preparar y presentar ante el Banco los informes semestrales de ejecución del Programa, del estado de situación del fondo rotatorio y -al finalizar el Programa- el estado financiero del mismo.
- 4.4 **Condiciones para el primer desembolso:** (i) evidencia de la creación del área PRODEV dentro de la UCP/MP, (ii) que estén establecidos el plan de cuentas y procedimientos de registro contable, de control interno y de producción de informes contables y de seguimiento del Programa aceptables para el Banco.
- 4.5 **Período de Ejecución, de Desembolsos y Fondo Rotatorio.** El período de ejecución será de 18 meses. El plazo máximo de desembolsos será de 24 meses, ambos a partir de la vigencia del Convenio de Cooperación Técnica. A fin de asegurar una adecuada provisión de recursos para la ejecución del Programa, se ha previsto la constitución de un fondo rotatorio de hasta el 5% de la contribución del Banco.
- 4.6 **Adquisición de bienes y servicios.** Toda selección y contratación de servicios y las adquisiciones de equipos y materiales previstos por el Programa deberán efectuarse siguiendo los procedimientos del Banco. Dadas las características del Programa y su monto, no se prevén concursos ni licitaciones internacionales debido a que ninguno de los contratos previstos superará el equivalente a US\$200,000 para servicios y US\$350,000 para equipos y materiales. De acuerdo con las políticas del Banco, con los recursos del Programa no se financiarían gastos generales y de administración, con excepción de los gastos establecidos expresamente para la coordinación del Programa detallados en el presupuesto del mismo. El Anexo II muestra el Plan de Adquisiciones. Los borradores de los términos de referencia para las principales consultorías se adjuntan como Anexo IV.

V. MONITOREO DEL PROGRAMA

- 5.1 **Seguimiento.** Para el cabal seguimiento del Programa, la UCP/MP presentará al Banco los siguientes informes: (i) Informe Inicial del Programa, que deberá describir las actividades a ser realizadas durante el primer semestre y estimar los recursos que serán necesarios para la ejecución del Programa, así como los objetivos y metas que se prevé alcanzar durante el semestre; (ii) Informes de seguimiento. A los seis meses contados a partir del inicio de la ejecución del Programa y durante la ejecución del Programa se presentarán informes semestrales de seguimiento que incluirán entre otros aspectos: (a) una evaluación de las actividades realizadas y logros alcanzados en el período inmediatamente anterior; (b) información financiera sobre la aplicación de la

contribución y del aporte local; (c) el detalle de las actividades a realizar en el semestre siguiente; (d) el cronograma de ejecución con los respectivos costos; y (f) las necesidades de financiamiento del período. En todos los informes la evaluación de las actividades se realizará teniendo en cuenta los objetivos e indicadores incluidos en el Marco Lógico del Programa (Anexo III).

- 5.2 **Auditoria.** Dentro de los noventa (90) días posteriores al último desembolso del Programa, el Organismo Ejecutor presentará al Banco los estados financieros finales relativos a los gastos del Programa, efectuados con la contribución del Banco y el aporte local. Los trabajos de auditoria serán efectuados por la Secretaría Federal de Control (SFC), de acuerdo con la política de auditoria externa del Banco (Documentos AF-100, AF-300, AF-400, y AF-500).

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS

- 6.1 **Beneficios e Impacto en el Desarrollo del Programa.** La operación contribuirá a fortalecer las capacidades institucionales de los tres niveles del gobierno y a generar las herramientas necesarias para poder lograr un impacto en la formulación e implementación de programas alineados con los objetivos perseguidos por las políticas públicas. De esta manera, se podrá dotar a los gobiernos de los instrumentos requeridos para gestionar por resultados.
- 6.2 **Riesgos.** Un riesgo estaría dado por el recambio de autoridades federales y estatales en el 2007. Para mitigar este riesgo se involucrará a las nuevas autoridades en la elaboración de los diagnósticos y—si para ese momento ya hubieran propuestas de planes de acción consensuadas para algún nivel de gobierno— dichas propuestas serán oportunamente consultadas con las nuevas autoridades. Sin embargo, las conversaciones sostenidas con entidades representativas de los Estados y de los Municipios – que incluyen diversas tendencias políticas— muestran que los objetivos del Programa gozan de consenso entre las distintas posiciones políticas.

VII. ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 Dada la naturaleza de las actividades a ser financiadas, este Programa no tiene impactos negativos sociales o ambientales. El programa tendrá, sin embargo, un impacto indirecto positivo en el área social ya que permitirá mejorar la calidad de la gestión en los tres niveles de gobierno y elevar el impacto de las políticas sociales.

Anexo I: BR-T1036 Presupuesto Detallado (en US\$)								
	Número	Días	Precio día	Costo Unitario	BID	Contraparte Local	Total	%
1.. Costos Directos					\$ 393,360	\$ 15,000	\$ 408,360	82.4%
1.1 Monitoreo y Evaluación de Programas a nivel Federal					\$ 19,600	\$ -	\$ 19,600	4.0%
Consultoría Diagnóstico y Propuesta de Plan Nivel Federal					\$ 19,600	\$ -	\$ 19,600	4.0%
Consultoría Nacional Diagnóstico Federal	1	70	\$ 280	\$ 19,600	\$ 19,600	\$ -	\$ 19,600	4.0%
1.2 Monitoreo y Evaluación de Programas a nivel Estadual					\$ 61,280	\$ 5,000	\$ 66,280	13.4%
Consultoría Diagnóstico muestra 12 estados					\$ 34,920	\$ -	\$ 34,920	7.0%
Consultoría Nacional Muestra 12 Estados	1	84	\$ 280	\$ 23,520	\$ 23,520	\$ -	\$ 23,520	4.7%
Viáticos Consultor	12	5	\$ 90	\$ 450	\$ 5,400		\$ 5,400	
Viajes Consultor	12			\$ 500	\$ 6,000	\$ -	\$ 6,000	1.2%
Plan de Acción Capacidades de Monitoreo y Evaluación Estados					\$ 26,360	\$ 5,000	\$ 31,360	6.3%
Consultoría Nacional Plan Estados	1	25	\$ 280	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ -	\$ 7,000	1.4%
Consultoría Preparación Evento Estados	1	6	\$ 280	\$ 1,680	\$ 1,680	\$ -	\$ 1,680	0.3%
Logística Evento Estados de 2 días para 50 personas	1			\$ 5,000	\$ -	\$ 5,000	\$ 5,000	1.0%
Viajes Participantes Evento Estados	26			\$ 500	\$ 13,000	\$ -	\$ 13,000	2.6%
Viáticos Participantes Evento Estados	26	2	\$ 90	\$ 180	\$ 4,680	\$ -	\$ 4,680	0.9%
1.3 Capacidades Municipales para la Gestión por Resultados					\$ 227,800	\$ 10,000	\$ 237,800	48.0%
Consultoría Diagnóstico Municipios y Metodología Línea de base					\$ 11,200	\$ -	\$ 11,200	2.3%
Consultoría Nacional Diagnóstico Nacional Municipios	1	40	\$ 280	\$ 11,200	\$ 11,200	\$ -	\$ 11,200	2.3%
Consultorías Línea de Base 60 Municipios					\$ 141,000	\$ -	\$ 141,000	28.5%
Consultorías Nacionales Diagnóstico Participativo 60 Municipios	10	30	\$ 280	\$ 8,400	\$ 84,000	\$ -	\$ 84,000	17.0%
Viajes Consultores	60			\$ 500	\$ 30,000	\$ -	\$ 30,000	6.1%
Viáticos Consultores	60	5	\$ 90	\$ 450	\$ 27,000	\$ -	\$ 27,000	5.4%
Plan de Acción Municipios					\$ 75,600	\$ 10,000	\$ 85,600	17.3%
Consultoría Nacional Plan Municipios	1	20	\$ 280	\$ 5,600	\$ 5,600	\$ -	\$ 5,600	1.1%
Consultoría Preparación Evento Municipios	1	6	\$ 280	\$ 1,680	\$ 1,680	\$ -	\$ 1,680	0.3%
Moderadores de Grupos Evento Municipios	8	3	\$ 280	\$ 840	\$ 6,720	\$ -	\$ 6,720	1.4%
Logística Evento Municipal de 3 días para 80 personas	1			\$ 10,000	\$ -	\$ 10,000	\$ 10,000	2.0%
Viajes Participantes Evento Municipios	80			\$ 500	\$ 40,000	\$ -	\$ 40,000	8.1%

Viáticos Participantes Evento Municipios	80	3	\$ 90	\$ 270	\$ 21,600	\$ -	\$ 21,600	4.4%
1.4 Oferta de Capacitación en Gestión y Monitoreo de Programas					\$ 14,000	\$ -	\$ 14,000	2.8%
Consultoría Mapeo, Evaluación y Plan de Acción					\$ 14,000	\$ -	\$ 14,000	2.8%
Consultor Nacional Capacitación	1	50	\$ 280	\$ 14,000	\$ 4,000	\$ -	\$ 14,000	2.8%
1.5 Elaboración del Plan de Acción Integrado					\$ 70,680	\$ -	\$ -	14.3%
Plan de Acción Integrado					\$ 70,680	\$ -	\$ 70,680	14.3%
Consultor Nacional Coordinación y Propuesta Primer Evento Plan Integrado	1	12	\$ 280	\$ 3,360	\$ 3,360	\$ -	\$ 3,360	0.7%
Consultoría Preparación Primer Evento Plan Integrado	1	6	\$ 280	\$ 1,680	\$ 1,680	\$ -	\$ 1,680	0.3%
Moderadores de Grupos Primer Evento Plan Integrado	5	2	\$ 280	\$ 560	\$ 2,800	\$ -	\$ 2,800	0.6%
Logística Primer Evento Plan de 2 días para 50 personas	1			\$ 5,000	\$ 5,000	\$ -	\$ 5,000	1.0%
Viajes Participantes Primer Evento Plan Integrado	30			\$ 500	\$ 15,000	\$ -	\$ 15,000	3.0%
Viáticos Participantes Primer Evento Plan Integrado	30	2	\$ 90	\$ 180	\$ 5,400	\$ -	\$ 5,400	1.1%
Consultor Nacional Coordinación y Propuesta Segundo Evento Plan Integrado	1	23	\$ 280	\$ 6,440	\$ 6,440	\$ -	\$ 6,440	1.3%
Consultoría Preparación Segundo Evento Plan Integrado	1	10	\$ 280	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ -	\$ 2,800	0.6%
Moderadores de Grupos Segundo Evento Plan Integrado	5	2	\$ 280	\$ 560	\$ 2,800	\$ -	\$ 2,800	0.6%
Logística Segundo Evento de 2 días para 50 personas	1			\$ 5,000	\$ 5,000	\$ -	\$ 5,000	1.0%
Viajes Participantes Segundo Evento Plan Integrado	30			\$ 500	\$ 15,000	\$ -	\$ 15,000	3.0%
Viáticos Participantes Segundo Evento Plan Integrado	30	2	\$ 90	\$ 180	\$ 5,400	\$ -	\$ 5,400	1.1%
2. Coordinación de la Cooperación Técnica					\$ 32,400	\$ 43,200	\$ 75,600	15.3%
Coordinador General	1	18 meses		\$ 1,800	\$ -	\$ 32,400	\$ 32,400	6.5%
Coordinador Técnico	1	18 meses		\$ 1,800	\$ 32,400	\$ -	\$ 32,400	6.5%
Coordinador Administrativo Financiero (tiempo parcial)	1	18 meses		\$ 600	\$ -	\$ 10,800	\$ 10,800	2.2%
3. Imprevistos					\$ 11,540	\$ -	\$ 11,540	2.3%
TOTAL					\$ 437,300	\$ 58,200	\$ 495,500	100%

ANEXO II: BR-T1036 PLAN DE ADQUISICIONES							
ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE NO CONSULTORÍA (en US\$)							
Nº	Descripción	Costo Actividad			Método de Adquisición	Revisión BID ¹	Fecha
		BID	LOCAL	TOTAL			
Servicios de No Consultoría							
1	Logística Evento Estados de 2 días para 50 personas	\$ -	\$ 5,000	\$ 5,000	CP	ex ante	ago/06
2	Viajes Participantes Evento Estados	\$ 13,000	\$ -	\$ 13,000	CP	ex ante	ago/06
3	Viáticos Participantes Evento Estados	\$ 4,680	\$ -	\$ 4,680	CP	ex ante	ago/06
4	Logística Evento Municipal de 3 días para 80 personas	\$ -	\$ 10,000	\$ 10,000	CP	ex ante	ene/07
5	Viajes Participantes Evento Municipios	\$ 40,000	\$ -	\$ 40,000	CP	ex ante	ene/07
6	Viáticos Participantes Evento Municipios	\$ 21,600	\$ -	\$ 21,600	CP	ex ante	ene/07
7	Logística Primer Evento Plan de 2 días para 50 personas	\$ 5,000	\$ -	\$ 5,000	CP	ex ante	jul/07
8	Viajes Participantes Primer Evento Plan Integrado	\$ 15,000	\$ -	\$ 15,000	CP	ex ante	jul/07
9	Viáticos Participantes Primer Evento Plan Integrado	\$ 5,400	\$ -	\$ 5,400	CP	ex ante	jul/07
10	Logística Segundo Evento de 2 días para 50 personas	\$ 5,000	\$ -	\$ 5,000	CP	ex ante	ago/07
11	Viajes Participantes Segundo Evento Plan Integrado	\$ 15,000	\$ -	\$ 15,000	CP	ex ante	ago/07
12	Viáticos Participantes Segundo Evento Plan Integrado	\$ 5,400	\$ -	\$ 5,400	CP	ex ante	ago/07
Total Servicios de No Consultoría		\$ 130,080	\$ 15,000	\$ 145,080			
TOTAL BIENES Y SERVICIOS DE NO CONSULTORÍA		\$ 130,080	\$ 15,000	\$ 145,080			

Notas:

¹ Sobre la base de la capacidad que demuestre el Organismo Ejecutor para la administración de adquisiciones y contrataciones se podrá cambiar la modalidad a revisión ex post.

Método de adquisición
CP: Comparación de precios

CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA (en US\$)

CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA (en US\$)							
Nº	Descripción	Costo Actividad			Método de Selección	Revisión BID	Fecha
		BID	LOCAL	TOTAL			
Consultores Individuales							
1	Consultoría Nacional Diagnóstico Federal	\$ 19,600	\$ -	\$ 19,600	CI	ex ante	mar/06
2	Consultoría Nacional Muestra 12 Estados	\$ 34,920	\$ -	\$ 34,920	CI	ex ante	jun/06
3	Consultoría Nacional Plan Estados	\$ 7,000	\$ -	\$ 7,000	CI	ex ante	ago/06
4	Consultoría Preparación Evento Estados	\$ 1,680	\$ -	\$ 1,680	CI	ex ante	ago/06
5	Consultoría Nacional Diagnóstico Municipios	\$ 11,200	\$ -	\$ 11,200	CI	ex ante	mar/06
6	Consultorías Nacionales Diagnóstico Participativo 60 Municipios (10)	\$ 141,000	\$ -	\$ 141,000	CI	ex ante	jun/06
7	Consultoría Nacional Plan Municipios	\$ 5,600	\$ -	\$ 5,600	CI	ex ante	dic/06
8	Consultoría Preparación Evento Municipios	\$ 1,680	\$ -	\$ 1,680	CI	ex ante	ene/07
9	Moderadores de Grupos Evento Municipios	\$ 6,720	\$ -	\$ 6,720	CI	ex ante	ene/07
10	Consultor Nacional Capacitación	\$ 14,000	\$ -	\$ 14,000	CI	ex ante	sep/06
11	Consultor Nacional Plan Integrado	\$ 14,280	\$ -	\$ 14,280	CI	ex ante	feb/07
12	Moderadores de Grupos Primer Evento Plan Integrado	\$ 2,800	\$ -	\$ 2,800	CI	ex ante	feb/07
13	Moderadores de Grupos Segundo Evento Plan Integrado	\$ 2,800	\$ -	\$ 2,800	CI	ex ante	ago/07
14	Coordinador Técnico	\$ 32,400	\$ -	\$ 32,400	CI	ex ante	mar/06
Total Consultores Individuales		\$ 295,680	\$ -	\$ 295,680			
TOTAL CONSULTORÍAS		\$ 295,680	\$ -	\$ 295,680			
		Método de selección					
		CI: Consultor Individual					

ANEXO III: BR-T1036 MARCO LÓGICO

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
<p>Finalidad del Proyecto:</p> <p>Contribuir al desarrollo de las condiciones necesarias para una gestión orientada a resultados en los tres niveles de gobierno.</p>	<p>Los tres niveles del gobierno cuentan con líneas de acción consensuadas para la consolidación de una gestión por resultados.</p> <p>Las autoridades de los tres niveles de gobierno están concientizados e involucrados en las acciones para la futura implementación del plan de Acción.</p>	<p>Documento oficial del Plan de Acción.</p> <p>Listas de los participantes de los talleres.</p>	<p>El gobierno federal y los gobiernos estatales y municipales participan activamente en las actividades del PRODEV.</p> <p>Las autoridades federales, estatales y municipales mantienen su compromiso de apoyar la elaboración del Plan de Acción para su futura implementación.</p>
<p>Propósito del Proyecto:</p> <p>Fortalecer las capacidades para la gestión por resultados en los tres niveles de gobierno.</p>	<p>Al finalizar el Programa se contará con un Plan de Acción consensuado con los tres niveles del gobierno, la sociedad civil y otros organismos de cooperación, para fortalecer la gestión por resultados en Brasil y listo para ser ejecutado.</p> <p>Al finalizar el programa se contará con un Diagnóstico sobre las debilidades y fortalezas en los tres niveles de gobierno para la consolidación de una gestión por resultados.</p>	<p>Documento oficial del Plan de Acción.</p> <p>Actas de las conclusiones del taller. Lista de los participantes del taller.</p> <p>Documento oficial del Diagnóstico.</p>	<p>Los tres niveles del gobierno se esfuerzan en establecer un consenso sobre las acciones que formarán parte del Plan de Acción.</p> <p>Los tres niveles del gobierno apoyan la realización de las actividades del Diagnóstico.</p>

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
A. Componente 1: Diagnóstico de las iniciativas de seguimiento y evaluación de políticas y programas del Gobierno Federal.			
Diagnosticar las iniciativas de seguimiento y evaluación de políticas y programas del Gobierno Federal, identificando las oportunidades existentes para su mejor articulación, que mejore su impacto en la toma de decisiones.	<p>A los 10 meses se contará con un Diagnóstico que contendrá: a) el mapeo de las iniciativas existentes, b) las condiciones institucionales que inciden en su capacidad para influir en la planificación, y c) la identificación de oportunidades de vinculación de las iniciativas de monitoreo y evaluación existentes para una mayor coordinación institucional.</p> <p>A los 12 meses se contará con una propuesta de Plan de acción para promover la articulación de estas iniciativas y mejorar su capacidad para retroalimentar los procesos de planificación de políticas y asignación presupuestaria desarrollada.</p>	Documento de diagnóstico y documento que contenga la propuesta de Plan de Acción.	Los órganos del gobierno federal prestan el apoyo necesario a las actividades del diagnóstico.
B. Componente 2: Diagnóstico de las capacidades de los Estados para el monitoreo y evaluación de programas y proyectos de inversión			
Diagnosticar y evaluar las capacidades de los Estados para el monitoreo y evaluación de programas y proyectos de inversión.	<p>A los 6 meses se contará con una metodología para evaluar las capacidades de monitoreo y evaluación de los estados.</p> <p>A los 12 meses se contará con un documento de diagnóstico sobre las capacidades de monitoreo y evaluación de políticas y programas por parte de los Estados, mediante una muestra de 12 Estados.</p> <p>A los 16 meses se cuenta con una propuesta de Plan</p>	<p>Documento que contenga la metodología a ser utilizada en el diagnóstico.</p> <p>Documento de diagnóstico y documento que contenga la propuesta de Plan de Acción.</p>	Los órganos del gobierno federal prestan el apoyo necesario a las actividades del diagnósticos.

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
	de acción de para mejorar las capacidades de monitoreo y evaluación de los Estados elaborado, discutido y acordado.		
<i>C. Componente 3: Diagnóstico de las capacidades que poseen los Municipios para la gestión por resultados de programas y proyectos de inversión pública</i>			
Diagnosticar las capacidades que poseen los Municipios para la gestión por resultados de programas y proyectos de inversión pública.	<p>A los 6 meses se contará con un diagnóstico que analice las capacidades de gestión por resultados de 320 Gobiernos Municipales a partir de fuentes de información secundaria ya disponibles y contenga el diseño metodológico para establecer una línea de base de la capacidad de los municipios.</p> <p>A los 12 meses se contará con un documento que contenga la línea de base sobre la capacidad de los municipios para gestionar por resultados.</p> <p>A los 16 meses se contará con una propuesta de Plan de acción de para mejorar las capacidades de gestión de programas de los Municipios elaborado, discutido y acordado.</p>	Documento de diagnóstico y documento que contenga la propuesta de Plan de Acción.	Los municipios prestan apoyo necesario para las actividades del Diagnóstico y buscan consenso sobre las acciones para el Plan de acción.
<i>D. Componente 4: Evaluar la pertinencia que tiene la oferta de capacitación virtual en gestión de programas para responder a parte de las debilidades de gestión detectadas</i>			
Evaluar la pertinencia que tiene la oferta de capacitación virtual en gestión de programas para responder a parte de las debilidades de gestión detectadas.	A los 12 meses se contará con un Diagnóstico que contenga: a) un mapeo de las principales experiencias de formación virtual en temas de gestión de programas y proyectos existentes en el país y b) evaluación de las fortalezas y debilidades de las principales experiencias en relación a los problemas de gestión diagnosticados en los tres niveles de gobierno.	Documento de diagnóstico y documento que contenga la propuesta de Plan de Acción.	Las instituciones que ofrecen capacitación virtual en temas de gestión de programas y proyectos permiten el acceso a informaciones.

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
	A los 16 meses se contará con una propuesta de Plan de acción para implementar una oferta sostenible de capacitación virtual considerando las restricciones técnicas, geográficas y financieras existentes, elaborado, discutido y acordado.		
Componente 5: formular un Plan de Acción en Efectividad para el Desarrollo que responda a las principales debilidades halladas en los tres niveles de gobierno.			
Formular un Plan de Acción consensuado con los tres actores del gobierno y la sociedad civil tomando como base los resultados de los diagnósticos e integrando las propuestas de planes de acción de cada componente.	<p>A los 12 meses se habrá realizado un taller para establecer los lineamientos preliminares del Plan de Acción en base a los resultados intermedios de los diagnósticos.</p> <p>A los 17 meses se habrá realizado un segundo taller para acordar las acciones finales que formarán parte del Plan de Acción para responder a las debilidades halladas en los tres niveles de gobierno, el cual será consensuado con la sociedad civil, representantes del Banco y otros organismos de cooperación.</p> <p>A los 18 meses se contará con el Plan de Acción final.</p>	<p>Actas de las conclusiones del taller. Lista de los participantes del taller.</p> <p>Actas de las conclusiones del taller. Lista de los participantes del taller.</p> <p>Documento con el Plan de Acción consensuado.</p>	Los tres niveles del gobierno, la sociedad civil, representantes del Banco y otros organismos de cooperación se esfuerzan en establecer un consenso sobre las acciones que formarán parte del Plan de Acción.

ANEXO IV: BR-T1036 BORRADORES DE TÉRMINOS DE REFERENCIA

Título del proyecto: Estrategia y Plan de Acción para la Efectividad en el Desarrollo
Número del proyecto: BR-T1036

TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE COORDINADOR TÉCNICO DEL PROYECTO

1. Antecedentes

El mejoramiento de la efectividad de las políticas y de su impacto en las metas de desarrollo en el Brasil implica, dada la estructura federativa y descentralizada del país, atender las necesidades de fortalecimiento de la gestión por resultados tanto en el nivel Federal como en el Estadual y Municipal. El Gobierno Federal ha avanzado considerablemente en mejorar la formulación y ejecución de políticas adoptando una metodología específica de planificación de programas (*Plano Plurianual*), desarrollando carreras de Estado con una sólida formación en formulación de políticas gubernamentales y, finalmente, creando instancias responsables del seguimiento de las políticas. En cuanto al monitoreo y evaluación de las políticas, tiene actualmente iniciativas para mejorar la generación y seguimiento de indicadores de desempeño y resultado en determinadas áreas de política. Entre estas se encuentran el *Plano Plurianual*, los *Programas Prioritários*, el seguimiento de las *Metas do Milenio*, el seguimiento de los *Projetos com Recursos Externos* y los *Programas de Ajuste Fiscal*. Estas iniciativas, sin embargo, no se encuentran coordinadas, con lo cual se dispersan esfuerzos valiosos. Su integración permitiría contar con información que retroalimente la planificación presupuestal y oriente las inversiones públicas atendiendo a los resultados e impacto de las mismas.

En el caso de los Gobiernos Estaduales, el diagnóstico realizado por el Banco para el diseño del *Programa Nacional de Apoyo a la Modernización de la Gestión y el Planeamiento de los Estados y el Distrito Federal* – PNAGE (BR 0405), concluye que entre los problemas que afectan la capacidad de gestión estadual se encuentra la baja efectividad de los sistemas de planificación, información, seguimiento y evaluación. Si bien el PNAGE financiará proyectos estaduales que enfrenten estos problemas, resultaría oportuno aprovechar la experiencia federal para facilitar la mejora de los sistemas de planificación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de inversión en los Estados.

El Brasil cuenta con 5.561 municipios, que son los principales responsables por los programas de salud, infraestructura urbana, vivienda, recreación y saneamiento. Sin embargo, la capacidad que la gran mayoría de ellos tienen para gestionar estos programas es débil. El diagnóstico más reciente del que dispone el Banco, realizado para la elaboración del *Programa de Apoyo a la Gestión Administrativa y Financiera de los Municipios Brasileños*- PNAF-M (BR 0286) aprobado en 1999, identifica como problemas comunes: (i) marcada ausencia de sistemas de planificación, (ii) ausencia de sistemas de gestión de los recursos humanos, (iii) falta de control sobre los bienes y propiedades municipales y (iv) ausencia de mecanismos adecuados para proveer servicios a la población. El diagnóstico señala que la ausencia de personal calificado es una consecuencia de la falta de capacitación adecuada. La escasez de ofertas de capacitación en

gestión de proyectos que se adapten a las necesidades y a la dispersión territorial de los Municipios agrava este problema. En estas condiciones, no sorprende que la gestión de los programas de inversión pública tenga serias deficiencias en la mayor parte de Municipios.

En síntesis, **el problema consiste en que la efectividad de las políticas públicas en un contexto federal como el de Brasil se ve negativamente afectada por el desigual desarrollo de capacidades para la gestión por resultados en los tres niveles de gobierno.** A nivel federal la principal debilidad se concentra en las capacidades para retroalimentar el proceso de toma de decisiones sobre políticas, programas e inversión pública a partir del seguimiento y evaluación integrada de las políticas. En el nivel subnacional las debilidades se refieren a las capacidades generales de planificación, implementación, monitoreo y evaluación de programas y proyectos de inversión. Una diferencia importante es que mientras que para el nivel estadual existen varias operaciones del Banco que apuntan a enfrentar estas debilidades, en el nivel municipal existe sólo una (centrada en la gestión de ingresos y gastos). Con el objetivo de promover la efectividad de las políticas y programas de inversión en el Brasil, la intervención del Banco en el marco del PRODEV deberá atender de manera diferenciada las debilidades mencionadas en cada nivel de gobierno.

2. Objetivo de la Consultoría: apoyar a la Unidad Ejecutora en la ejecución de las actividades del Programa y el cumplimiento de las condiciones contractuales del mismo.

3. Actividades previstas para la consultoría: (i) preparar los planes de ejecución y cronograma de actividades trimestrales que contengan las actividades y tareas previstas en la operación, así como los informes semestrales de progreso de cada uno de los componentes del Programa; (ii) el seguimiento periódico del cumplimiento de los productos y plazos de los componentes del Programa, de acuerdo al marco lógico, cronogramas; (iii) elaborar la propuesta de TDR para las consultorías sobre diagnósticos y planes de acción a ser contratadas por el Programa tomando en cuenta los borradores preparados por el equipo de proyecto; (iv) supervisar el cumplimiento de los términos de referencia y resultados de las consultorías contratadas y mantener estrecho contacto con los consultores contratados; (v) Evaluar y emitir opinión sobre los resultados de cada consultoría; (vi) velar por la calidad técnica del trabajo de los consultores; (vii) reportar al Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión y al Banco el avance en el cumplimiento de todas las tareas, así como cualquier información relevante que afecte la ejecución del Programa; (viii) elaborar un plan de ejecución y un cronograma de actividades para el primer año; (ix) asumir, junto con el Coordinador General, la coordinación de las reuniones para discutir las propuestas de planes de acción y del Plan de Acción Integrado.

4. Productos esperados: La Consultoría elaborará tres informes, a saber:

a. Un **Informe Inicial** que contenga el Plan de Trabajo definitivo y consensuado con la Unidad Ejecutora con un cronograma estableciendo las principales metas y un detalle de las actividades a ser realizada, acorde con los objetivos y actividades descritas en inciso 2 y 3, a ser presentado a más tardar en dos semanas después de la firma del contrato.

b. Un **Informe Intermedio** que incluya el avance de ejecución de tareas y los productos logrados en el marco del cronograma acordado.

c. Un **Informe Final** que describa los resultados logrados y reporte la conclusión de tareas descritas en el inciso 2, tomando en cuenta las recomendaciones del Banco hechas al Informe Intermedio.

5. Coordinación y supervisión:

a. El consultor contratada será miembro del área PRODEV de la **UCP del MP**, mantendrá una estrecha comunicación y deberá coordinar sus actividades con el Coordinador General del Programa Prodev.

b. El consultor será supervisado por la Especialista de la Representación del Banco encargada del Proyecto, a los efectos de acompañar las actividades de ejecución de la operación.

6. Perfil Profesional: El **consultor** deberá ser profesional de nivel superior, con especialidad en Administración Pública o equivalente, con no menos de 5 años de experiencia en gerencia pública, preferentemente en gestión por resultados, monitoreo y evaluación de programas de inversión. El consultor deberá además tener amplia experiencia en el diseño de proyectos institucionales.

7. Duración-Localización: La **duración** de esta consultoría será de 18 meses **continuos**, comprendidos del 03 de marzo de 2006 al 03 de marzo de 2008. La consultoría se realizará en Brasilia.

8. Monto del contrato: El **monto total del contrato** será de **US\$ 32,400** por concepto de honorarios profesionales.

Título del proyecto: Estrategia y Plan de Acción para la Efectividad en el Desarrollo
Número del proyecto: BR-T1036

TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE PLAN DE ACCION DEL NIVEL FEDERAL

(Componente 1)

1. Antecedentes

El mejoramiento de la efectividad de las políticas y de su impacto en las metas de desarrollo en el Brasil implica, dada la estructura federativa y descentralizada del país, atender las necesidades de fortalecimiento de la gestión por resultados tanto en el nivel Federal como en el Estadual y Municipal. El Gobierno Federal ha avanzado considerablemente en mejorar la formulación y ejecución de políticas adoptando una metodología específica de planificación de programas (*Plano Plurianual*), desarrollando carreras de Estado con una sólida formación en formulación de políticas gubernamentales y, finalmente, creando instancias responsables del seguimiento de las políticas. En cuanto al monitoreo y evaluación de las políticas, tiene actualmente iniciativas para mejorar la generación y seguimiento de indicadores de desempeño y resultado en determinadas áreas de política. Entre estas se encuentran el *Plano Plurianual*, los *Programas Prioritários*, el seguimiento de las *Metas do Milenio*, el seguimiento de los *Projetos com Recursos Externos* y los *Programas de Ajuste Fiscal*. Estas iniciativas, sin embargo, no se encuentran coordinadas, con lo cual se dispersan esfuerzos valiosos. Su integración permitiría contar con información que retroalimente la planificación presupuestal y oriente las inversiones públicas atendiendo a los resultados e impacto de las mismas.

En el caso de los Gobiernos Estaduales, el diagnóstico realizado por el Banco para el diseño del *Programa Nacional de Apoyo a la Modernización de la Gestión y el Planeamiento de los Estados y el Distrito Federal* – PNAGE (BR 0405), concluye que entre los problemas que afectan la capacidad de gestión estadual se encuentra la baja efectividad de los sistemas de planificación, información, seguimiento y evaluación. Si bien el PNAGE financiará proyectos estaduales que enfrenten estos problemas, resultaría oportuno aprovechar la experiencia federal para facilitar la mejora de los sistemas de planificación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de inversión en los Estados.

El Brasil cuenta con 5.561 municipios, que son los principales responsables por los programas de salud, infraestructura urbana, vivienda, recreación y saneamiento. Sin embargo, la capacidad que la gran mayoría de ellos tienen para gestionar estos programas es débil. El diagnóstico más reciente del que dispone el Banco, realizado para la elaboración del *Programa de Apoyo a la Gestión Administrativa y Financiera de los Municipios Brasileños*- PNAF-M (BR 0286) aprobado en 1999, identifica como problemas comunes: (i) marcada ausencia de sistemas de planificación, (ii) ausencia de sistemas de gestión de los recursos humanos, (iii) falta de control sobre los bienes y propiedades municipales y (iv) ausencia de mecanismos adecuados para proveer servicios a la población. El diagnóstico señala que la ausencia de personal calificado es una consecuencia de la falta de capacitación adecuada. La escasez de ofertas de capacitación en

gestión de proyectos que se adapten a las necesidades y a la dispersión territorial de los Municipios agrava este problema. En estas condiciones, no sorprende que la gestión de los programas de inversión pública tenga serias deficiencias en la mayor parte de Municipios.

En síntesis, **el problema consiste en que la efectividad de las políticas públicas en un contexto federal como el de Brasil se ve negativamente afectada por el desigual desarrollo de capacidades para la gestión por resultados en los tres niveles de gobierno.** A nivel federal la principal debilidad se concentra en las capacidades para retroalimentar el proceso de toma de decisiones sobre políticas, programas e inversión pública a partir del seguimiento y evaluación integrada de las políticas. En el nivel subnacional las debilidades se refieren a las capacidades generales de planificación, implementación, monitoreo y evaluación de programas y proyectos de inversión. Una diferencia importante es que mientras que para el nivel estadual existen varias operaciones del Banco que apuntan a enfrentar estas debilidades, en el nivel municipal existe sólo una (centrada en la gestión de ingresos y gastos). Con el objetivo de promover la efectividad de las políticas y programas de inversión en el Brasil, la intervención del Banco en el marco del PRODEV deberá atender de manera diferenciada las debilidades mencionadas en cada nivel de gobierno.

2. Objetivo de la Consultoría: La presente consultoría tiene como objetivo diagnosticar las fortalezas y debilidades de las iniciativas federales para mejorar el monitoreo y la evaluación de programas, identificando oportunidades existentes para su articulación.

3. Actividades previstas para la consultoría: (i) Mapeo de las iniciativas de monitoreo y evaluación existentes; (ii) Evaluación de la pertinencia que las metodologías empleadas tienen para identificar el efecto que los programas monitoreados tienen en el desarrollo; (iii) Identificación de oportunidades para compatibilizar e integrar las metodologías de monitoreo en uso; (iv) Desarrollo inicial de un plan de acción para promover la articulación de estas iniciativas y mejorar su capacidad para retroalimentar los procesos de planificación de políticas y asignación presupuestaria; (v) coordinación de la reunión de discusión con autoridades del nivel Federal; y (vi) Elaborar una propuesta final de Plan de Acción.

4. Productos esperados: La Consultoría elaborará tres informes, a saber:

a. Un **Informe Inicial** que contenga el Plan de Trabajo definitivo y consensuado con la Unidad Ejecutora con un cronograma estableciendo las principales metas y un detalle de las actividades a ser realizadas, acorde con los objetivos y actividades descritas en el inciso 2 y 3, a ser presentado a más tardar a las dos semanas después de la firma del contrato.

b. Un **Informe Intermedio** que incluya el avance de ejecución de tareas y los productos logrados en el marco del cronograma acordado.

c. Un **Informe Final** que contenga (i) el mapeamiento de las iniciativas existentes, la evaluación de la pertinencia que las metodologías empleadas tienen para identificar el efecto que los programas monitoreados tienen en el desarrollo y (ii) plan de acción para promover la articulación de estas iniciativas y mejorar su capacidad para retroalimentar los procesos de planificación de políticas y asignación presupuestaria, tomando en cuenta las recomendaciones del Banco hechas al Informe Intermedio.

5. Coordinación y supervisión:

a. El consultor deberá coordinar sus actividades con el coordinador General y con el Coordinador Técnico del Programa.

b. El consultor será supervisado por la Especialista de la Representación del Banco encargada del Proyecto, a los efectos de acompañar las actividades de inicio de ejecución de la operación.

6. Perfil Profesional: El **consultor** deberá ser profesional universitario, con formación en ciencias sociales o equivalente con especialidad en Administración Pública ó equivalente, con no menos de 10 años de experiencia en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de programas de reformas y modernización del estado a nivel nacional y subnacional. El consultor deberá además tener amplia experiencia en la metodología de evaluación y monitoreo de programas de inversión.

7. Duración-Localización: La **duración** de esta consultoría será de **70 días descontinuos**, comprendidos del 01 de marzo al 30 de junio de 2006. La consultoría será realizada en Brasilia.

8. Monto del contrato: El **monto total del contrato** será de **US\$ 19,600** por concepto de honorarios profesionales a razón de US\$ 280 por día-consultor. Los servicios de consultoría se contratarán por suma alzada y se pagarían de la siguiente manera: **35%** a la firma del contrato; **30%** a la entrega del Informe Intermedio; y **35%** a la entrega y aceptación por parte del Banco del Informe Final.

Título del proyecto: Estrategia y Plan de Acción para la Efectividad en el Desarrollo
Número del proyecto: BR-T1036

TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO A NIVEL ESTADUAL (Componente 2)

1. Antecedentes

El mejoramiento de la efectividad de las políticas y de su impacto en las metas de desarrollo en el Brasil implica, dada la estructura federativa y descentralizada del país, atender las necesidades de fortalecimiento de la gestión por resultados tanto en el nivel Federal como en el Estadual y Municipal. El Gobierno Federal ha avanzado considerablemente en mejorar la formulación y ejecución de políticas adoptando una metodología específica de planificación de programas (*Plano Plurianual*), desarrollando carreras de Estado con una sólida formación en formulación de políticas gubernamentales y, finalmente, creando instancias responsables del seguimiento de las políticas. En cuanto al monitoreo y evaluación de las políticas, tiene actualmente iniciativas para mejorar la generación y seguimiento de indicadores de desempeño y resultado en determinadas áreas de política. Entre estas se encuentran el *Plano Plurianual*, los *Programas Prioritários*, el seguimiento de las *Metas do Milenio*, el seguimiento de los *Projetos com Recursos Externos* y los *Programas de Ajuste Fiscal*. Estas iniciativas, sin embargo, no se encuentran coordinadas, con lo cual se dispersan esfuerzos valiosos. Su integración permitiría contar con información que retroalimente la planificación presupuestal y oriente las inversiones públicas atendiendo a los resultados e impacto de las mismas.

En el caso de los Gobiernos Estaduales, el diagnóstico realizado por el Banco para el diseño del *Programa Nacional de Apoyo a la Modernización de la Gestión y el Planeamiento de los Estados y el Distrito Federal* – PNAGE (BR 0405), concluye que entre los problemas que afectan la capacidad de gestión estadual se encuentra la baja efectividad de los sistemas de planificación, información, seguimiento y evaluación. Si bien el PNAGE financiará proyectos estaduales que enfrenten estos problemas, resultaría oportuno aprovechar la experiencia federal para facilitar la mejora de los sistemas de planificación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de inversión en los Estados.

El Brasil cuenta con 5.561 municipios, que son los principales responsables por los programas de salud, infraestructura urbana, vivienda, recreación y saneamiento. Sin embargo, la capacidad que la gran mayoría de ellos tienen para gestionar estos programas es débil. El diagnóstico más reciente del que dispone el Banco, realizado para la elaboración del *Programa de Apoyo a la Gestión Administrativa y Financiera de los Municipios Brasileños*- PNAF-M (BR 0286) aprobado en 1999, identifica como problemas comunes: (i) marcada ausencia de sistemas de planificación, (ii) ausencia de sistemas de gestión de los recursos humanos, (iii) falta de control sobre los bienes y propiedades municipales y (iv) ausencia de mecanismos adecuados para proveer servicios a la población. El diagnóstico señala que la ausencia de personal calificado es

una consecuencia de la falta de capacitación adecuada. La escasez de ofertas de capacitación en gestión de proyectos que se adapten a las necesidades y a la dispersión territorial de los Municipios agrava este problema. En estas condiciones, no sorprende que la gestión de los programas de inversión pública tenga serias deficiencias en la mayor parte de Municipios.

En síntesis, **el problema consiste en que la efectividad de las políticas públicas en un contexto federal como el de Brasil se ve negativamente afectada por el desigual desarrollo de capacidades para la gestión por resultados en los tres niveles de gobierno.** A nivel federal la principal debilidad se concentra en las capacidades para retroalimentar el proceso de toma de decisiones sobre políticas, programas e inversión pública a partir del seguimiento y evaluación integrada de las políticas. En el nivel subnacional las debilidades se refieren a las capacidades generales de planificación, implementación, monitoreo y evaluación de programas y proyectos de inversión. Una diferencia importante es que mientras que para el nivel estadual existen varias operaciones del Banco que apuntan a enfrentar estas debilidades, en el nivel municipal existe sólo una (centrada en la gestión de ingresos y gastos). Con el objetivo de promover la efectividad de las políticas y programas de inversión en el Brasil, la intervención del Banco en el marco del PRODEV deberá atender de manera diferenciada las debilidades mencionadas en cada nivel de gobierno.

2. Objetivo de la Consultoría: La presente consultoría tiene como objetivo la elaboración del diagnóstico de las capacidades de monitoreo y evaluación de programas y proyectos de inversión pública por parte de los Estados.

3. Actividades previstas para la consultoría: (i) elaboración de una metodología para diagnosticar las capacidades de monitoreo y evaluación de programas y proyectos de inversión pública de los Estados, (ii) Diagnóstico de las capacidades de monitoreo y evaluación de programas y proyectos de inversión por parte de los Estados en 12 Estados.

4. Productos esperados: La Consultoría elaborará tres informes, a saber:

a. Un **Informe Inicial** que contenga el Plan de Trabajo definitivo y consensuado con la Unidad Ejecutora con un cronograma estableciendo las principales metas y un detalle de las actividades a ser realizada, acorde con los objetivos descritos en los incisos 2 y 3, a ser presentado a más tardar a las dos semanas después de la firma del contrato.

b. Un **Informe Intermedio** que incluya el avance de ejecución de tareas y los productos logrados de en el marco del cronograma acordado.

c. Un **Informe Final** que contenga (ii) la metodología utilizada para realizar el diagnóstico; (ii) Diagnóstico de las capacidades de monitoreo y evaluación de programas y proyectos de inversión por parte de los Estados en 12 Estados, tomando en cuenta las recomendaciones del Banco hechas al Informe Intermedio.

5. Coordinación y supervisión:

a. El consultor deberá coordinar sus actividades con el coordinador General y y con el Coordinador Técnico del Programa.

b. El consulto será supervisado por la Especialista de la Representación del Banco encargada del Proyecto, a los efectos de acompañar las actividades de inicio de ejecución de la operación.

6. Perfil Profesional: El **consultor** deberá ser profesional de nivel superior, con formación en ciencias sociales o equivalente con especialidad en Administración Pública ó equivalente, con no menos de 5 años de experiencia en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de programas de reformas y modernización del estado a nivel nacional y subnacional. El consultor deberá tener, asimismo, experiencia en evaluación y monitoreo de programas de inversión.

7. Duración-Localización: La **duración** de esta consultoría será de 84 **días descontinuos**, comprendidos del 01 de junio al 30 de agosto de 2006, a ser realizada en Brasilia en los 12 Estados seleccionados para ala muestra.

8. Monto del contrato: El **monto total del contrato** será de **US\$ 34,920 sendo US\$ 23,520** por concepto de honorarios profesionales a razón de US\$ 280 por día-consultor, más US\$ 6,000 de pasajes y US\$ 5,400 de viáticos. Los servicios de consultoría se contratarán por suma alzada y se pagarían de la siguiente manera: **35%** a la firma del contrato; **30%** a la entrega del Informe Intermedio; y **35%** a la entrega y aceptación por parte del Banco del Informe Final.

Título del proyecto: Estrategia y Plan de Acción para la Efectividad en el Desarrollo

Número del proyecto: BR-T1036

TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN A NIVEL ESTADUAL (Componente 2)

1. Antecedentes

El mejoramiento de la efectividad de las políticas y de su impacto en las metas de desarrollo en el Brasil implica, dada la estructura federativa y descentralizada del país, atender las necesidades de fortalecimiento de la gestión por resultados tanto en el nivel Federal como en el Estadual y Municipal. El Gobierno Federal ha avanzado considerablemente en mejorar la formulación y ejecución de políticas adoptando una metodología específica de planificación de programas (*Plano Plurianual*), desarrollando carreras de Estado con una sólida formación en formulación de políticas gubernamentales y, finalmente, creando instancias responsables del seguimiento de las políticas. En cuanto al monitoreo y evaluación de las políticas, tiene actualmente iniciativas para mejorar la generación y seguimiento de indicadores de desempeño y resultado en determinadas áreas de política. Entre estas se encuentran el *Plano Plurianual*, los *Programas Prioritários*, el seguimiento de las *Metas do Milenio*, el seguimiento de los *Projetos com Recursos Externos* y los *Programas de Ajuste Fiscal*. Estas iniciativas, sin embargo, no se encuentran coordinadas, con lo cual se dispersan esfuerzos valiosos. Su integración permitiría contar con información que retroalimente la planificación presupuestal y oriente las inversiones públicas atendiendo a los resultados e impacto de las mismas.

En el caso de los Gobiernos Estaduales, el diagnóstico realizado por el Banco para el diseño del *Programa Nacional de Apoyo a la Modernización de la Gestión y el Planeamiento de los Estados y el Distrito Federal* – PNAGE (BR 0405), concluye que entre los problemas que afectan la capacidad de gestión estadual se encuentra la baja efectividad de los sistemas de planificación, información, seguimiento y evaluación. Si bien el PNAGE financiará proyectos estaduales que enfrenten estos problemas, resultaría oportuno aprovechar la experiencia federal para facilitar la mejora de los sistemas de planificación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de inversión en los Estados.

El Brasil cuenta con 5.561 municipios, que son los principales responsables por los programas de salud, infraestructura urbana, vivienda, recreación y saneamiento. Sin embargo, la capacidad que la gran mayoría de ellos tienen para gestionar estos programas es débil. El diagnóstico más reciente del que dispone el Banco, realizado para la elaboración del *Programa de Apoyo a la Gestión Administrativa y Financiera de los Municipios Brasileños*- PNAF-M (BR 0286) aprobado en 1999, identifica como problemas comunes: (i) marcada ausencia de sistemas de planificación, (ii) ausencia de sistemas de gestión de los recursos humanos, (iii) falta de control sobre los bienes y propiedades municipales y (iv) ausencia de mecanismos adecuados para proveer servicios a la población. El diagnóstico señala que la ausencia de personal calificado es una consecuencia de la falta de capacitación adecuada. La escasez de ofertas de capacitación en gestión de proyectos que se adapten a las necesidades y a la dispersión territorial de los

Municipios agrava este problema. En estas condiciones, no sorprende que la gestión de los programas de inversión pública tenga serias deficiencias en la mayor parte de Municipios.

En síntesis, **el problema consiste en que la efectividad de las políticas públicas en un contexto federal como el de Brasil se ve negativamente afectada por el desigual desarrollo de capacidades para la gestión por resultados en los tres niveles de gobierno.** A nivel federal la principal debilidad se concentra en las capacidades para retroalimentar el proceso de toma de decisiones sobre políticas, programas e inversión pública a partir del seguimiento y evaluación integrada de las políticas. En el nivel subnacional las debilidades se refieren a las capacidades generales de planificación, implementación, monitoreo y evaluación de programas y proyectos de inversión. Una diferencia importante es que mientras que para el nivel estadual existen varias operaciones del Banco que apuntan a enfrentar estas debilidades, en el nivel municipal existe sólo una (centrada en la gestión de ingresos y gastos). Con el objetivo de promover la efectividad de las políticas y programas de inversión en el Brasil, la intervención del Banco en el marco del PRODEV deberá atender de manera diferenciada las debilidades mencionadas en cada nivel de gobierno.

2. Objetivo de la Consultoría: La presente consultoría tiene como objetivo la elaboración de la propuesta de Plan de acción para mejorar las capacidades de monitoreo y evaluación de programas y proyectos de inversión pública de los Estados de acuerdo a los resultados del diagnóstico.

3. Actividades previstas para la consultoría: (i) Elaboración de una propuesta de plan de acción inicial, tomando en consideración las recomendaciones del Diagnóstico, para mejorar las capacidades de monitoreo y evaluación de los Estados; (ii) Preparación de la logística de workshop para la discusión y validación del Plan de Acción; (iii) apoyar en la coordinación del evento; (iv) elaboración de la propuesta final del Plan de Acción una vez obtenidos los diagnósticos finales e incorporando las recomendaciones del workshop.

4. Productos esperados: La Consultoría elaborará tres informes, a saber:

a. Un **Informe Inicial** que contenga el Plan de Trabajo definitivo y consensuado con la Unidad Ejecutora con un cronograma estableciendo las principales metas y un detalle de las actividades a ser realizadas, acorde con los objetivos y actividades descritas en el inciso 2 y 3, a ser presentado a más tardar a dos semanas después de la firma del contrato.

b. Un **Informe Intermedio** que incluya el avance de ejecución de tareas y los productos en el marco del cronograma acordado.

c. Un **Informe Final** que contenga: los resultados y las conclusiones del taller y la propuesta final del Plan de Acción, tomando en cuenta las recomendaciones del Banco hechas al Informe Intermedio.

5. Coordinación y supervisión:

a. El consultor deberá coordinar sus actividades con el Coordinador General y con el Coordinador Técnico.

b. El consultor será supervisado por la Especialista de la Representación del Banco encargada del Proyecto, a los efectos de acompañar las actividades de inicio de ejecución de la operación.

6. Perfil Profesional: El **consultor** deberá ser profesional de nivel superior, con formación en ciencias sociales o equivalente, con especialidad en Administración Pública ó equivalente, con no menos de 5 años de experiencia en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de programas de reformas y modernización del estado a nivel nacional y subnacional. El consultor deberá además tener amplia experiencia en evaluación y monitoreo de programas de inversión.

7. Duración-Localización: La **duración** de esta consultoría será de 25 **días descontinuos**, comprendidos del 01 de agosto al 10 de septiembre de 2006. La consultoría será realizada en Brasilia.

8. Monto del contrato: El **monto total del contrato** será de **US\$ 7,000** por concepto de honorarios profesionales a razón de US\$ 280 por día-consultor. Los servicios de consultoría se contratarán por suma alzada y se pagarían de la siguiente manera: **35%** a la firma del contrato; **30%** a la entrega del Informe Intermedio; y **35%** a la entrega y aceptación por parte del Banco del Informe Final.

Título del proyecto: Estrategia y Plan de Acción para la Efectividad en el Desarrollo
Número del proyecto: BR-T1036

TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO GENERAL DE MUNICIPIOS Y METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA LINEA DE BASE DE CAPACIDADES DE GESTION POR RESULTADOS (Componente 3)

1. Antecedentes

El mejoramiento de la efectividad de las políticas y de su impacto en las metas de desarrollo en el Brasil implica, dada la estructura federativa y descentralizada del país, atender las necesidades de fortalecimiento de la gestión por resultados tanto en el nivel Federal como en el Estadual y Municipal. El Gobierno Federal ha avanzado considerablemente en mejorar la formulación y ejecución de políticas adoptando una metodología específica de planificación de programas (*Plano Plurianual*), desarrollando carreras de Estado con una sólida formación en formulación de políticas gubernamentales y, finalmente, creando instancias responsables del seguimiento de las políticas. En cuanto al monitoreo y evaluación de las políticas, tiene actualmente iniciativas para mejorar la generación y seguimiento de indicadores de desempeño y resultado en determinadas áreas de política. Entre estas se encuentran el *Plano Plurianual*, los *Programas Prioritários*, el seguimiento de las *Metas do Milenio*, el seguimiento de los *Projetos com Recursos Externos* y los *Programas de Ajuste Fiscal*. Estas iniciativas, sin embargo, no se encuentran coordinadas, con lo cual se dispersan esfuerzos valiosos. Su integración permitiría contar con información que retroalimente la planificación presupuestal y oriente las inversiones públicas atendiendo a los resultados e impacto de las mismas.

En el caso de los Gobiernos Estaduales, el diagnóstico realizado por el Banco para el diseño del *Programa Nacional de Apoyo a la Modernización de la Gestión y el Planeamiento de los Estados y el Distrito Federal* – PNAGE (BR 0405), concluye que entre los problemas que afectan la capacidad de gestión estadual se encuentra la baja efectividad de los sistemas de planificación, información, seguimiento y evaluación. Si bien el PNAGE financiará proyectos estaduales que enfrenten estos problemas, resultaría oportuno aprovechar la experiencia federal para facilitar la mejora de los sistemas de planificación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de inversión en los Estados.

El Brasil cuenta con 5.561 municipios, que son los principales responsables por los programas de salud, infraestructura urbana, vivienda, recreación y saneamiento. Sin embargo, la capacidad que la gran mayoría de ellos tienen para gestionar estos programas es débil. El diagnóstico más reciente del que dispone el Banco, realizado para la elaboración del *Programa de Apoyo a la Gestión Administrativa y Financiera de los Municipios Brasileños*- PNAF-M (BR 0286) aprobado en 1999, identifica como problemas comunes: (i) marcada ausencia de sistemas de planificación, (ii) ausencia de sistemas de gestión de los recursos humanos, (iii) falta de control sobre los bienes y propiedades municipales y (iv) ausencia de mecanismos adecuados para proveer servicios a la población. El diagnóstico señala que la ausencia de personal calificado es

una consecuencia de la falta de capacitación adecuada. La escasez de ofertas de capacitación en gestión de proyectos que se adapten a las necesidades y a la dispersión territorial de los Municipios agrava este problema. En estas condiciones, no sorprende que la gestión de los programas de inversión pública tenga serias deficiencias en la mayor parte de Municipios.

En síntesis, **el problema consiste en que la efectividad de las políticas públicas en un contexto federal como el de Brasil se ve negativamente afectada por el desigual desarrollo de capacidades para la gestión por resultados en los tres niveles de gobierno.** A nivel federal la principal debilidad se concentra en las capacidades para retroalimentar el proceso de toma de decisiones sobre políticas, programas e inversión pública a partir del seguimiento y evaluación integrada de las políticas. En el nivel subnacional las debilidades se refieren a las capacidades generales de planificación, implementación, monitoreo y evaluación de programas y proyectos de inversión. Una diferencia importante es que mientras que para el nivel estadual existen varias operaciones del Banco que apuntan a enfrentar estas debilidades, en el nivel municipal existe sólo una (centrada en la gestión de ingresos y gastos). Con el objetivo de promover la efectividad de las políticas y programas de inversión en el Brasil, la intervención del Banco en el marco del PRODEV deberá atender de manera diferenciada las debilidades mencionadas en cada nivel de gobierno.

2. Objetivo de la consultoría: La presente consultoría tiene como objetivos a) la elaboración del diagnóstico y análisis de las capacidades de gestión por resultados de los gobiernos municipales a partir de fuentes de información secundaria ya disponibles; y b) la elaboración de una propuesta de metodología para desarrollar la línea de base de capacidades de gestión por resultados; y c) coordinar las labores de consultoría que elaboren líneas de base en 60 municipios.

3. Actividades previstas para la consultoría: (i) Análisis de las capacidades de gestión por resultados de los Gobiernos Municipales a partir de fuentes de información secundaria ya disponibles; (ii) Diseño de la metodología para elaborar la línea de base de capacidades de gestión por resultados de los municipios; (iii) coordinación de las labores de consultorías que elaboren líneas de base en 60 municipios; y (iv) elaborar la línea de base final unificando los resultados obtenidos en las líneas de base de 60 municipios.

4. Productos esperados: La Consultoría elaborará tres informes, a saber:

a. Un **Informe Inicial** que contenga el Plan de Trabajo definitivo y consensuado con la Unidad Ejecutora con un cronograma estableciendo las principales metas y un detalle de las actividades a ser realizadas, acorde con los objetivos y actividades descritos en el inciso 2 y 3 a ser presentado a más tardar dos semanas después de la firma del contrato.

b. Un **Informe Intermedio** que incluya el avance de ejecución de tareas y los productos logrados en el marco del cronograma acordado.

c. Un **Informe Final** que contenga: (i) diagnóstico sobre las capacidades de gestión por resultados de los Gobiernos Municipales, (ii) metodología para desarrollar la línea de base de capacidades de gestión por resultados, tomando en cuenta las recomendaciones del Banco hechas al Informe Intermedio y (iii) línea de base final resultante de las líneas de base de los 60 municipios.

5. Coordinación y supervisión:

- a. El consultor deberá coordinar sus actividades con el Coordinador General y con el Coordinador Técnico del Programa.
- b. El consultor será supervisado por la Especialista de la Representación del Banco encargada del Proyecto, a los efectos de acompañar las actividades de inicio de ejecución de la operación.

6. Perfil Profesional: El **consultor** deberá ser profesional de nivel superior con formación en ciencias sociales o equivalente con especialidad en Administración Pública ó equivalente, con no menos de 10 años de experiencia en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de programas de reformas y modernización del estado a nivel nacional y subnacional, con especial foco en la gestión por resultados.

7. Duración-Localización: La **duración** de esta consultoría será de 40 **días descontinuos**, comprendidos del 30 de marzo al 30 de mayo de 2006. La consultoría será realizada en Brasilia.

8. Monto del contrato: El **monto total del contrato** será de **US\$ 11,200** por concepto de honorarios profesionales a razón de US\$ 280 por día-consultor. Los servicios de consultoría se contratarán por suma alzada y se pagarán de la siguiente manera: **35%** a la firma del contrato; **30%** a la entrega del Informe Intermedio; y **35%** a la entrega y aceptación por parte del Banco del Informe Final.

Título del proyecto: Estrategia y Plan de Acción para la Efectividad en el Desarrollo
Número del proyecto: BR-T1036

TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA LINEA DE BASE DE CAPACIDADES DE GESTION POR RESULTADOS EN MUNICIPIOS (Componente 3) – 10 consultores

1. Antecedentes

El mejoramiento de la efectividad de las políticas y de su impacto en las metas de desarrollo en el Brasil implica, dada la estructura federativa y descentralizada del país, atender las necesidades de fortalecimiento de la gestión por resultados tanto en el nivel Federal como en el Estadual y Municipal. El Gobierno Federal ha avanzado considerablemente en mejorar la formulación y ejecución de políticas adoptando una metodología específica de planificación de programas (*Plano Plurianual*), desarrollando carreras de Estado con una sólida formación en formulación de políticas gubernamentales y, finalmente, creando instancias responsables del seguimiento de las políticas. En cuanto al monitoreo y evaluación de las políticas, tiene actualmente iniciativas para mejorar la generación y seguimiento de indicadores de desempeño y resultado en determinadas áreas de política. Entre estas se encuentran el *Plano Plurianual*, los *Programas Prioritários*, el seguimiento de las *Metas do Milenio*, el seguimiento de los *Projetos com Recursos Externos* y los *Programas de Ajuste Fiscal*. Estas iniciativas, sin embargo, no se encuentran coordinadas, con lo cual se dispersan esfuerzos valiosos. Su integración permitiría contar con información que retroalimente la planificación presupuestal y oriente las inversiones públicas atendiendo a los resultados e impacto de las mismas.

En el caso de los Gobiernos Estaduales, el diagnóstico realizado por el Banco para el diseño del *Programa Nacional de Apoyo a la Modernización de la Gestión y el Planeamiento de los Estados y el Distrito Federal* – PNAGE (BR 0405), concluye que entre los problemas que afectan la capacidad de gestión estadual se encuentra la baja efectividad de los sistemas de planificación, información, seguimiento y evaluación. Si bien el PNAGE financiará proyectos estaduales que enfrenten estos problemas, resultaría oportuno aprovechar la experiencia federal para facilitar la mejora de los sistemas de planificación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de inversión en los Estados.

El Brasil cuenta con 5.561 municipios, que son los principales responsables por los programas de salud, infraestructura urbana, vivienda, recreación y saneamiento. Sin embargo, la capacidad que la gran mayoría de ellos tienen para gestionar estos programas es débil. El diagnóstico más reciente del que dispone el Banco, realizado para la elaboración del *Programa de Apoyo a la Gestión Administrativa y Financiera de los Municipios Brasileños*- PNAF-M (BR 0286) aprobado en 1999, identifica como problemas comunes: (i) marcada ausencia de sistemas de planificación, (ii) ausencia de sistemas de gestión de los recursos humanos, (iii) falta de control sobre los bienes y propiedades municipales y (iv) ausencia de mecanismos adecuados para proveer servicios a la población. El diagnóstico señala que la ausencia de personal calificado es una consecuencia de la falta de capacitación adecuada. La escasez de ofertas de capacitación en

gestión de proyectos que se adapten a las necesidades y a la dispersión territorial de los Municipios agrava este problema. En estas condiciones, no sorprende que la gestión de los programas de inversión pública tenga serias deficiencias en la mayor parte de Municipios.

En síntesis, **el problema consiste en que la efectividad de las políticas públicas en un contexto federal como el de Brasil se ve negativamente afectada por el desigual desarrollo de capacidades para la gestión por resultados en los tres niveles de gobierno.** A nivel federal la principal debilidad se concentra en las capacidades para retroalimentar el proceso de toma de decisiones sobre políticas, programas e inversión pública a partir del seguimiento y evaluación integrada de las políticas. En el nivel subnacional las debilidades se refieren a las capacidades generales de planificación, implementación, monitoreo y evaluación de programas y proyectos de inversión. Una diferencia importante es que mientras que para el nivel estadual existen varias operaciones del Banco que apuntan a enfrentar estas debilidades, en el nivel municipal existe sólo una (centrada en la gestión de ingresos y gastos). Con el objetivo de promover la efectividad de las políticas y programas de inversión en el Brasil, la intervención del Banco en el marco del PRODEV deberá atender de manera diferenciada las debilidades mencionadas en cada nivel de gobierno.

2. Objetivo de la Consultoría: La presente consultoría tiene como objetivo la elaboración de la línea de base sobre las capacidades de gestión por resultados en 6 municipios.

3. Actividades previstas para la consultoría: elaboración de línea de base sobre las capacidades de gestión por resultados de los municipios con la participación de las oficinas de Planificación Municipal en 6 municipios utilizando la metodología provista por el MP.

4. Productos esperados: La Consultoría elaborará tres informes, a saber:

a. Un **Informe Inicial** que contenga el Plan de Trabajo definitivo y consensuado con la Unidad Ejecutora con un cronograma estableciendo las principales metas y un detalle de las actividades a ser realizadas, acorde con los objetivos y actividades descritas en el inciso 2 y 3, a ser presentado a más tardar a dos semanas después de la firma del contrato.

b. Un **Informe Intermedio** que incluya el avance de ejecución de tareas y los productos logrados en el marco del cronograma acordado.

c. Un **Informe Final** que contenga la línea de base sobre las capacidades de gestión por resultados de los municipios, tomando en cuenta las recomendaciones del Banco hechas al Informe Intermedio.

5. Coordinación y supervisión:

- a. El consultor deberá coordinar sus actividades con Coordinador General y con el Coordinador Técnico.
- b. El consultor será supervisado por la Especialista de la Representación del Banco encargada del Proyecto, a los efectos de acompañar las actividades de inicio de ejecución de la operación.

6. Perfil Profesional: El **consultor** deberá ser profesional universitario, con formación en ciencias sociales o equivalente con especialidad en Administración Pública ó equivalente, con no menos de 5 años de experiencia en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de programas de reformas y modernización del estado a nivel nacional y subnacional, con especial foco en la gestión por resultados.

7. Duración-Localización: La **duración** de esta consultoría será de 30 **días discontinuos**, comprendidos del 01 de junio al 01 de agosto de 2006.

8. Monto del contrato: El **monto total del contrato será de US\$ 14,100**, siendo US\$ 8,400 por concepto de honorarios profesionales a razón de US\$ 280 por día-consultor, más US\$ 3,000 de pasajes y US\$ 2,700 de viáticos. Los servicios de consultoría se contratarán por suma alzada y se pagarán de la siguiente manera: **35%** a la firma del contrato; **30%** a la entrega del Informe Intermedio; y **35%** a la entrega y aceptación por parte del Banco del Informe Final.

Título del proyecto: Estrategia y Plan de Acción para la Efectividad en el Desarrollo
Número del proyecto: BR-T1036

TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN A NIVEL MUNICIPAL (Componente 3)

1. Antecedentes

El mejoramiento de la efectividad de las políticas y de su impacto en las metas de desarrollo en el Brasil implica, dada la estructura federativa y descentralizada del país, atender las necesidades de fortalecimiento de la gestión por resultados tanto en el nivel Federal como en el Estadual y Municipal. El Gobierno Federal ha avanzado considerablemente en mejorar la formulación y ejecución de políticas adoptando una metodología específica de planificación de programas (*Plano Plurianual*), desarrollando carreras de Estado con una sólida formación en formulación de políticas gubernamentales y, finalmente, creando instancias responsables del seguimiento de las políticas. En cuanto al monitoreo y evaluación de las políticas, tiene actualmente iniciativas para mejorar la generación y seguimiento de indicadores de desempeño y resultado en determinadas áreas de política. Entre estas se encuentran el *Plano Plurianual*, los *Programas Prioritários*, el seguimiento de las *Metas do Milenio*, el seguimiento de los *Projetos com Recursos Externos* y los *Programas de Ajuste Fiscal*. Estas iniciativas, sin embargo, no se encuentran coordinadas, con lo cual se dispersan esfuerzos valiosos. Su integración permitiría contar con información que retroalimente la planificación presupuestal y oriente las inversiones públicas atendiendo a los resultados e impacto de las mismas.

En el caso de los Gobiernos Estaduales, el diagnóstico realizado por el Banco para el diseño del *Programa Nacional de Apoyo a la Modernización de la Gestión y el Planeamiento de los Estados y el Distrito Federal* – PNAGE (BR 0405), concluye que entre los problemas que afectan la capacidad de gestión estadual se encuentra la baja efectividad de los sistemas de planificación, información, seguimiento y evaluación. Si bien el PNAGE financiará proyectos estaduales que enfrenten estos problemas, resultaría oportuno aprovechar la experiencia federal para facilitar la mejora de los sistemas de planificación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de inversión en los Estados.

El Brasil cuenta con 5.561 municipios, que son los principales responsables por los programas de salud, infraestructura urbana, vivienda, recreación y saneamiento. Sin embargo, la capacidad que la gran mayoría de ellos tienen para gestionar estos programas es débil. El diagnóstico más reciente del que dispone el Banco, realizado para la elaboración del *Programa de Apoyo a la Gestión Administrativa y Financiera de los Municipios Brasileños*- PNAF-M (BR 0286) aprobado en 1999, identifica como problemas comunes: (i) marcada ausencia de sistemas de planificación, (ii) ausencia de sistemas de gestión de los recursos humanos, (iii) falta de control sobre los bienes y propiedades municipales y (iv) ausencia de mecanismos adecuados para proveer servicios a la población. El diagnóstico señala que la ausencia de personal calificado es una consecuencia de la falta de capacitación adecuada. La escasez de ofertas de capacitación en

gestión de proyectos que se adapten a las necesidades y a la dispersión territorial de los Municipios agrava este problema. En estas condiciones, no sorprende que la gestión de los programas de inversión pública tenga serias deficiencias en la mayor parte de Municipios.

En síntesis, **el problema consiste en que la efectividad de las políticas públicas en un contexto federal como el de Brasil se ve negativamente afectada por el desigual desarrollo de capacidades para la gestión por resultados en los tres niveles de gobierno.** A nivel federal la principal debilidad se concentra en las capacidades para retroalimentar el proceso de toma de decisiones sobre políticas, programas e inversión pública a partir del seguimiento y evaluación integrada de las políticas. En el nivel subnacional las debilidades se refieren a las capacidades generales de planificación, implementación, monitoreo y evaluación de programas y proyectos de inversión. Una diferencia importante es que mientras que para el nivel estadual existen varias operaciones del Banco que apuntan a enfrentar estas debilidades, en el nivel municipal existe sólo una (centrada en la gestión de ingresos y gastos). Con el objetivo de promover la efectividad de las políticas y programas de inversión en el Brasil, la intervención del Banco en el marco del PRODEV deberá atender de manera diferenciada las debilidades mencionadas en cada nivel de gobierno.

2. Objetivo de la Consultoría: La presente consultoría tiene como objetivo la elaboración de una propuesta del Plan de acción para mejorar las capacidades de gestión de programas de los Municipios tomando en consideración las debilidades encontradas en los diagnósticos.

3. Actividades previstas para la consultoría: (i) Elaboración de una propuesta inicial de plan de acción para mejorar las capacidades de gestión de programas de los Municipios que tome en consideración el diagnóstico y la línea de base elaboradas para tal efecto; (ii) Preparación de la logística del workshop para la discusión y validación del Plan de Acción, (iii) Colaborar en la coordinación del evento; y (iv) preparación de la propuesta final de Plan de Acción que incorpore las modificaciones resultantes de los talleres de validación.

4. Productos esperados: La Consultoría elaborará tres informes, a saber:

a. Un **Informe Inicial** que contenga el Plan de Trabajo definitivo y consensuado con la Unidad Ejecutora con un cronograma estableciendo las principales metas y un detalle de las actividades a ser realizadas, acorde con los objetivos y actividades descritos en el inciso 2 y 3, a ser presentado a más tardar en dos semanas después de la firma del contrato.

b. Un **Informe Intermedio** que incluya el avance de ejecución de tareas y los productos logrados en el marco del cronograma acordado.

c. Un **Informe Final** que contenga (i) las conclusiones y recomendaciones del workshop y (ii) el Plan de Acción final con las modificaciones introducidas como resultado del workshop.

5. Coordinación y supervisión:

a. El consultor deberá coordinar sus actividades con el Coordinador General y con el Coordinador Técnico.

b. El consultor será supervisado por la Especialista de la Representación del Banco encargada del Proyecto, a los efectos de acompañar las actividades de inicio de ejecución de la operación.

6. Perfil Profesional: El **consultor** deberá ser profesional de nivel superior, con formación en ciencias sociales o equivalente con especialidad en Administración Pública ó equivalente, con no menos de 05 años de experiencia en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de programas de reformas y modernización del estado a nivel nacional y subnacional.

7. Duración-Localización: La **duración** de esta consultoría será de 20 **días discontinuos**, comprendidos del 05 de enero al 05 de febrero de 2007. La consultoría será realizada en Brasilia.

8. Monto del contrato: El **monto total del contrato** será de **US\$ 5.600** por concepto de honorarios profesionales a razón de US\$ 280 por día-consultor. Los servicios de consultoría se contratarán por suma alzada y se pagarán de la siguiente manera: **35%** a la firma del contrato; **30%** a la entrega del Informe Intermedio; y **35%** a la entrega y aceptación por parte del Banco del Informe Final.

Título del proyecto: Estrategia y Plan de Acción para la Efectividad en el Desarrollo
Número del proyecto: BR-T1036

TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE PLAN DE ACCION EN CAPACITACIÓN (Componente 4)

1. Antecedentes

El mejoramiento de la efectividad de las políticas y de su impacto en las metas de desarrollo en el Brasil implica, dada la estructura federativa y descentralizada del país, atender las necesidades de fortalecimiento de la gestión por resultados tanto en el nivel Federal como en el Estadual y Municipal. El Gobierno Federal ha avanzado considerablemente en mejorar la formulación y ejecución de políticas adoptando una metodología específica de planificación de programas (*Plano Plurianual*), desarrollando carreras de Estado con una sólida formación en formulación de políticas gubernamentales y, finalmente, creando instancias responsables del seguimiento de las políticas. En cuanto al monitoreo y evaluación de las políticas, tiene actualmente iniciativas para mejorar la generación y seguimiento de indicadores de desempeño y resultado en determinadas áreas de política. Entre estas se encuentran el *Plano Plurianual*, los *Programas Prioritários*, el seguimiento de las *Metas do Milenio*, el seguimiento de los *Projetos com Recursos Externos* y los *Programas de Ajuste Fiscal*. Estas iniciativas, sin embargo, no se encuentran coordinadas, con lo cual se dispersan esfuerzos valiosos. Su integración permitiría contar con información que retroalimente la planificación presupuestal y oriente las inversiones públicas atendiendo a los resultados e impacto de las mismas.

En el caso de los Gobiernos Estaduales, el diagnóstico realizado por el Banco para el diseño del *Programa Nacional de Apoyo a la Modernización de la Gestión y el Planeamiento de los Estados y el Distrito Federal* – PNAGE (BR 0405), concluye que entre los problemas que afectan la capacidad de gestión estadual se encuentra la baja efectividad de los sistemas de planificación, información, seguimiento y evaluación. Si bien el PNAGE financiará proyectos estaduales que enfrenten estos problemas, resultaría oportuno aprovechar la experiencia federal para facilitar la mejora de los sistemas de planificación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de inversión en los Estados.

El Brasil cuenta con 5.561 municipios, que son los principales responsables por los programas de salud, infraestructura urbana, vivienda, recreación y saneamiento. Sin embargo, la capacidad que la gran mayoría de ellos tienen para gestionar estos programas es débil. El diagnóstico más reciente del que dispone el Banco, realizado para la elaboración del *Programa de Apoyo a la Gestión Administrativa y Financiera de los Municipios Brasileños*- PNAF-M (BR 0286) aprobado en 1999, identifica como problemas comunes: (i) marcada ausencia de sistemas de planificación, (ii) ausencia de sistemas de gestión de los recursos humanos, (iii) falta de control sobre los bienes y propiedades municipales y (iv) ausencia de mecanismos adecuados para proveer servicios a la población. El diagnóstico señala que la ausencia de personal calificado es una consecuencia de la falta de capacitación adecuada. La escasez de ofertas de capacitación en gestión de proyectos que se adapten a las necesidades y a la dispersión territorial de los

Municipios agrava este problema. En estas condiciones, no sorprende que la gestión de los programas de inversión pública tenga serias deficiencias en la mayor parte de Municipios.

En síntesis, **el problema consiste en que la efectividad de las políticas públicas en un contexto federal como el de Brasil se ve negativamente afectada por el desigual desarrollo de capacidades para la gestión por resultados en los tres niveles de gobierno.** A nivel federal la principal debilidad se concentra en las capacidades para retroalimentar el proceso de toma de decisiones sobre políticas, programas e inversión pública a partir del seguimiento y evaluación integrada de las políticas. En el nivel subnacional las debilidades se refieren a las capacidades generales de planificación, implementación, monitoreo y evaluación de programas y proyectos de inversión. Una diferencia importante es que mientras que para el nivel estadual existen varias operaciones del Banco que apuntan a enfrentar estas debilidades, en el nivel municipal existe sólo una (centrada en la gestión de ingresos y gastos). Con el objetivo de promover la efectividad de las políticas y programas de inversión en el Brasil, la intervención del Banco en el marco del PRODEV deberá atender de manera diferenciada las debilidades mencionadas en cada nivel de gobierno.

2. Objetivo de la Consultoría: identificar las principales necesidades de capacitación que surjan de los estudios diagnósticos realizados para cada nivel de gobierno así como la posible demanda asociada a ellas y evaluar la pertinencia que tiene las principales experiencias nacionales de capacitación virtual en gestión de programas de desarrollo para responder a dichas debilidades, proponiendo acciones para lograr una oferta sostenible.

3. Actividades previstas para la consultoría: (i) Mapeo de las principales experiencias de formación virtual en temas de gestión de programas y proyectos existentes en el país; (ii) Evaluación de las fortalezas y debilidades de las principales experiencias en relación a los problemas de gestión diagnosticados en los tres niveles de gobierno; (iii) Elaboración de una propuesta de plan de acción de medio término para implementar una oferta sostenible de capacitación virtual considerando las restricciones técnicas, geográficas y financieras existentes una vez disponibles los resultados intermedios de los diagnósticos y (iv) elaboración de una propuesta final de plan de Acción una vez que se obtengan los resultados finales de los diagnósticos.

4. Productos esperados: La Consultoría elaborará tres informes, a saber:

a. Un **Informe Inicial** que contenga el Plan de Trabajo definitivo y consensuado con la Unidad Ejecutora con un cronograma estableciendo las principales metas y un detalle de las actividades a ser realizadas, acorde con los objetivos y actividades descritos en el inciso 2 y 3, a ser presentado a más tardar a las dos semanas después de la firma del contrato.

b. Un **Informe Intermedio** que incluya el avance de ejecución de tareas y los productos logrados en el marco del cronograma acordado.

c. Un **Informe Final** que contenga (i) el mapeo de las principales experiencias de capacitación virtual en temas de gestión de programas y proyectos, (ii) diagnóstico sobre las fortalezas y debilidades de las principales experiencias de capacitación virtual en relación a los problemas de gestión por resultados y la posible demanda, y (iii) elaboración de un plan de acción para

implementar una oferta sostenible de capacitación virtual., tomando en cuenta las recomendaciones del Banco hechas al Informe Intermedio.

5. Coordinación y supervisión:

a. El consultor deberá coordinar sus actividades con el coordinador General y con el Coordinador Técnico del Programa.

b. El consultor será supervisado por la Especialista de la Representación del Banco encargada del Proyecto, a los efectos de acompañar las actividades de inicio de ejecución de la operación.

6. Perfil Profesional: El **consultor** deberá ser profesional de nivel superior, con formación en ciencias de la educación con especialidad en Administración Pública ó equivalente, con no menos de 05 años de experiencia en TIC (tecnología de la información y comunicación) aplicada en la educación y en la gestión por resultados.

7. Duración-Localización: La **duración** de esta consultoría será de **50 días descontinuos**, comprendidos del 01 de septiembre al 30 de noviembre de 2006. La consultoría será realizada en Brasilia.

8. Monto del contrato: El **monto total del contrato** será de **US\$ 14,000** por concepto de honorarios profesionales a razón de US\$ 280 por día-consultor. Los servicios de consultoría se contratarán por suma alzada y se pagarían de la siguiente manera: **35%** a la firma del contrato; **30%** a la entrega del Informe Intermedio; y **35%** a la entrega y aceptación por parte del Banco del Informe Final.

Título del proyecto: Estrategia y Plan de Acción para la Efectividad en el Desarrollo
Número del proyecto: BR-T1036

TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE CONSULTORÍA PARA LA ELABORACION DEL PLAN INTEGRADO (Componente 5)

1. Antecedentes

El mejoramiento de la efectividad de las políticas y de su impacto en las metas de desarrollo en el Brasil implica, dada la estructura federativa y descentralizada del país, atender las necesidades de fortalecimiento de la gestión por resultados tanto en el nivel Federal como en el Estadual y Municipal. El Gobierno Federal ha avanzado considerablemente en mejorar la formulación y ejecución de políticas adoptando una metodología específica de planificación de programas (*Plano Plurianual*), desarrollando carreras de Estado con una sólida formación en formulación de políticas gubernamentales y, finalmente, creando instancias responsables del seguimiento de las políticas. En cuanto al monitoreo y evaluación de las políticas, tiene actualmente iniciativas para mejorar la generación y seguimiento de indicadores de desempeño y resultado en determinadas áreas de política. Entre estas se encuentran el *Plano Plurianual*, los *Programas Prioritários*, el seguimiento de las *Metas do Milenio*, el seguimiento de los *Projetos com Recursos Externos* y los *Programas de Ajuste Fiscal*. Estas iniciativas, sin embargo, no se encuentran coordinadas, con lo cual se dispersan esfuerzos valiosos. Su integración permitiría contar con información que retroalimente la planificación presupuestal y oriente las inversiones públicas atendiendo a los resultados e impacto de las mismas.

En el caso de los Gobiernos Estaduales, el diagnóstico realizado por el Banco para el diseño del *Programa Nacional de Apoyo a la Modernización de la Gestión y el Planeamiento de los Estados y el Distrito Federal* – PNAGE (BR 0405), concluye que entre los problemas que afectan la capacidad de gestión estadual se encuentra la baja efectividad de los sistemas de planificación, información, seguimiento y evaluación. Si bien el PNAGE financiará proyectos estaduales que enfrenten estos problemas, resultaría oportuno aprovechar la experiencia federal para facilitar la mejora de los sistemas de planificación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de inversión en los Estados.

El Brasil cuenta con 5.561 municipios, que son los principales responsables por los programas de salud, infraestructura urbana, vivienda, recreación y saneamiento. Sin embargo, la capacidad que la gran mayoría de ellos tienen para gestionar estos programas es débil. El diagnóstico más reciente del que dispone el Banco, realizado para la elaboración del *Programa de Apoyo a la Gestión Administrativa y Financiera de los Municipios Brasileños*- PNAF-M (BR 0286) aprobado en 1999, identifica como problemas comunes: (i) marcada ausencia de sistemas de planificación, (ii) ausencia de sistemas de gestión de los recursos humanos, (iii) falta de control sobre los bienes y propiedades municipales y (iv) ausencia de mecanismos adecuados para proveer servicios a la población. El diagnóstico señala que la ausencia de personal calificado es una consecuencia de la falta de capacitación adecuada. La escasez de ofertas de capacitación en gestión de proyectos que se adapten a las necesidades y a la dispersión territorial de los

Municipios agrava este problema. En estas condiciones, no sorprende que la gestión de los programas de inversión pública tenga serias deficiencias en la mayor parte de Municipios.

En síntesis, **el problema consiste en que la efectividad de las políticas públicas en un contexto federal como el de Brasil se ve negativamente afectada por el desigual desarrollo de capacidades para la gestión por resultados en los tres niveles de gobierno.** A nivel federal la principal debilidad se concentra en las capacidades para retroalimentar el proceso de toma de decisiones sobre políticas, programas e inversión pública a partir del seguimiento y evaluación integrada de las políticas. En el nivel subnacional las debilidades se refieren a las capacidades generales de planificación, implementación, monitoreo y evaluación de programas y proyectos de inversión. Una diferencia importante es que mientras que para el nivel estadual existen varias operaciones del Banco que apuntan a enfrentar estas debilidades, en el nivel municipal existe sólo una (centrada en la gestión de ingresos y gastos). Con el objetivo de promover la efectividad de las políticas y programas de inversión en el Brasil, la intervención del Banco en el marco del PRODEV deberá atender de manera diferenciada las debilidades mencionadas en cada nivel de gobierno.

2. Objetivo de la Consultoría: La presente consultoría tiene como objetivos la formulación de un Plan de Acción Integrado en Efectividad para el Desarrollo que responda a las principales debilidades halladas en los tres niveles de gobierno y recogiendo las propuestas del plan de Acción de los distintos componentes del Programa.

3. Actividades previstas para la consultoría: (i) Preparación de un borrador de Plan de Acción integrado que coordine y sistematice las propuestas del Plan resultantes de la ejecución de los componentes del Programa; (ii) Preparación y logística de dos workshops para la discusión y validación del Plan de Acción Integrado en Efectividad para el Desarrollo; y (iii) preparación del Documento final del Plan de Acción que incorpore las modificaciones resultantes de los talleres de validación.

4. Productos esperados: el consultor deberá elaborar tres informes:

a. Un **Informe Inicial** que contenga el Plan de Trabajo definitivo y consensuado con la Unidad Ejecutora con un cronograma estableciendo las principales metas y un detalle de las actividades a ser realizadas, acorde con los objetivos descritos en el inciso 2 a ser presentado a más tardar a las dos semanas después de la firma del contrato.

b. Un **Informe Intermedio** que incluya el avance de ejecución de tareas y los productos logrados en el marco del cronograma acordado.

c. Un **Informe Final** que contenga (i) las conclusiones y recomendaciones del workshop y (ii) el Plan de Acción Final con las modificaciones introducidas como resultado del workshop y tomando en cuenta las recomendaciones del Banco hechas al Informe Intermedio.

5. Coordinación y supervisión:

a. El consultor deberá coordinar sus actividades con el coordinador General y con el Coordinador Técnico del Programa.

b. El consultor será supervisado por la Especialista de la Representación del Banco encargada del Proyecto, a los efectos de acompañar las actividades de inicio de ejecución de la operación.

6. Perfil Profesional: El **consultor** deberá ser profesional de nivel superior, con especialidad en Administración Pública o equivalente, con no menos de 5 años de experiencia en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de programas de reformas y modernización del estado a nivel nacional y subnacional.

7. Duración-Localización: La **duración** de la consultoría será de 51 **días descontinuos**, comprendidos del 05 de febrero al 30 de agosto de 2007. A consultoría será realizada en Brasilia.

8. Monto del contrato: El **monto total del contrato** será de **US\$ 14,280** por concepto de honorarios profesionales a razón de US\$ 280 por día-consultor. Los servicios de consultoría se contratarán por suma alzada y se pagarán de la siguiente manera: **35%** a la firma del contrato; **30%** a la entrega del Informe Intermedio; y **35%** a la entrega y aceptación por parte del Banco del Informe Final.