

GESTIÓN POR RESULTADOS (GPR): UN NUEVO CONCEPTO DE GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL. El caso de São José dos Pinhais (Brasil) – Municipio de la Región Metropolitana de Curitiba.

Iliane Maria Coura. Magíster en Dirección y Gestión Pública Local por la Universidad Carlos III de Madrid/UIM; profesora de Derecho en la Pontificia Universidad Católica del Paraná. Consultora y colaboradora de Planes Estratégicos de Desarrollo de Municipios. Especialista en derecho de Empresas, abogada.

Co-autor: **Denis Alcides Rezende.** Phd. en Administración (FEA/USP), doctor en Gestión de Tecnología de la Información (EPS/UFSC), Magíster en Informática (UFPR), con especialización en Enseñanza Superior (UTP/PR), grado en Administración de Empresas (FADEPS/PR) y Procesamiento de Datos (FACET-UTT/PR). Profesor y Investigador en la Pontificia Universidad Católica del Paraná- PUCPR

Índice.1.Lo que es gestión por resultados. 2. Los requisitos para su adopción. 3. Una herramienta a las manos de todos los gestores municipales. 4.El caso de São José dos Pinhais (Paraná – Brasil) 5.El municipio de São José dos Pinhais 5.1.Ubicación del Municipio de São José dos Pinhais 5.2.Perfil de la ciudad 5.3.Perfil de la Administración Pública 5.4.Misión de la Administración Pública Municipal 6. El proyecto de Gestión por Resultados (GPR) 7.Monitoreo del proyecto 7.1. Resultados 8.Bibliografía consultada.

RESUMEN: La Gestión por Resultados (GPR) se presenta como una nueva concepción de gobierno municipal. Su adopción es capaz de mejorar los conocimientos a partir de las lecciones aprendidas y integrar estas lecciones aprendidas en los procesos de toma de decisiones. Es tener en cuenta la definición de resultados esperados realistas para satisfacer las necesidades de los ciudadanos a corto y largo plazos. Lo que se plantea en este trabajo son los logros concretos que se puede alcanzar una vez que se adopte este modelo de gestión. De otra parte, lo que se busca presentar es que la gestión por resultados se presenta como una herramienta a las manos de todos los gestores públicos del siglo XXI porque su principal requisito es la voluntad política. El objetivo mayor de la Gestión por Resultados (GPR) es perfeccionar la gestión y la calidad del gasto público. Es un nuevo concepto de administración pública basada en la transparencia, eficiencia, eficacia, visión emprendedora que coloque al municipio como instrumento de ejercicio pleno de la ciudadanía. Es un estilo de gestión que requiere cambios en la lógica burocrática del gobierno, de comportamiento y mentalidad de todos los actores involucrados con los procesos y procedimientos de los servicios públicos. Se traduce en satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una administración compartida, participativa, productiva, ética y transparente.

Abstract. The Management by Results (GPR) appears like a new conception of municipal government. Its adoption is able to improve the knowledge from the learned lessons and integrate these lessons learned in the processes of decision making. It is to consider the definition of realistic awaited results to satisfy the necessities with the citizens to short and long terms. What one considers in this work they are the concrete profits that can be reached once this model of management is adopted.

Of another part, which looks for to present/display is that the management by results appears like a tool at the hands of all the managing public of century XXI because its main requirement is the political will. The greater objective of the Management by Results (GPR) is to perfect the management and the quality of the cost of the Public Administration tasks. It is a new concept of public administration based on the transparency, efficiency, effectiveness, enterprising vision that it places to the municipality like instrument of total citizenship exercise. It is a management style that requires changes in the bureaucratic logic of the government, of behavior and mentality of all the actors involved with the processes and procedures of the services public. It is translated in satisfying the necessities with the citizens through a shared, participative, productive, ethical administration and is transparent.

Introducción.

Implementar la Gestión por Resultados (GPR) significa mejorar los conocimientos a partir de las lecciones aprendidas, es integrar estas lecciones aprendidas en los procesos de toma de decisiones. En otras palabras significa decir que es la identificación clara de los beneficiarios de los programas que se van a implementar cuya la elaboración de estos programas responden a sus necesidades. Significa tener en cuenta la definición de resultados esperados realistas para satisfacer las necesidades de los ciudadanos a corto y largo plazos. Lo que se pretende presentar son los logros de resultados concretos que se traducen en mejora de calidad de vida para la gente de los municipios, mejora de la calidad de los servicios públicos, mejora de la productividad de las acciones de los gobernantes municipales. La posibilidad de monitoreo del plan de gobierno y la mensuración de las acciones efectivas que logren resultados exitosos para la población. La gestión por resultados se presenta como una herramienta a las manos de todos los gestores públicos del siglo XXI porque su principal requisito es la voluntad política para implementar el desarrollo económico y social sin olvidar que las acciones deben ser acciones para el bienestar de todos los ciudadanos. La gestión por resultados es la posibilidad que tiene el gobierno municipal de llevar hasta el término programas sociales y económicos porque implica en el monitoreo continuo y da la posibilidad de seguir los resultados que se van alcanzando durante toda la ejecución de los programas en sus distintas fases. Además, es un instrumento eficaz de control del gasto público al mismo tiempo que es una herramienta poderosa de optimización de los recursos financieros y su correcta aplicación en los programas de alcance social. Muchos son los países que han adoptado este nuevo modelo de gestión. De igual modo los Municipios lo están adoptando. El municipio de São José dos Pinhais es uno de los 5.550 municipios de Brasil. Es uno de los municipios brasileiros que ha crecido arriba de la media nacional a un porcentaje de 5.6% al año. El choque de gestión fue una de las maneras que la actual administración municipal ha elegido como la salida para mejorar los servicios públicos, controlar el gasto público y promover el bienestar de la gente a través de una administración pública eficaz, ética y transparente.

La gestión por resultados se ha implementado en diversos países latinoamericanos incluso en Brasil, cuyo principal objetivo es incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público a empezar por diseminar una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados alcanzados y los que se esperan alcanzar. El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD, ha hecho muchos estudios y pesquisas de sondeo sobre las experiencias de diversos países que adoptan esta metodología de gestión pública. Esto se debe a que la gestión por resultados requiere transparencia del gobierno. Los ciudadanos pueden acompañar los

programas del gobierno así como las acciones implementadas a través del portal electrónico o a través de Asociaciones (ONGs) creadas para este fine. Son diversos los modos que se la sociedad civil puede participar en esto proceso, que va desde una consulta popular para elegir las acciones que impactan logros positivos para la población, como el control de los gastos públicos a través de los medios de comunicación incluso la gobernación electrónica (e-Gob.). En Brasil las reformas administrativas introducidas por el gobierno federal a partir de 1.998 a través del Presidente Fernando Henrique Cardoso, de acuerdo con los estudios presentados al CLAD sobre “ Sistema de Monitoreo y Evaluación del Plan Plurianual Brasil”, se han producido resultados prácticos importantísimos como capacitación de los gerentes de programa, entrenamiento de los servidores públicos, el cumplimiento riguroso del Plan Plurianual (PPA); de la Ley de Directrices Anual (LDO) y de la Ley de Presupuesto Anual (LOA), privatización de empresas cuya naturaleza es de competencia de la sociedad civil, y transferencias de servicios públicos a organismos sin fines de lucro reconocidos por ley como de utilidad pública (OCIPs) como por ejemplo Observatorios de Información para el control de los resultados alcanzados por los programas gubernamentales, Institutos de Informática y Tecnologías para el desarrollo de banco de datos y implementación del gobierno electrónico son algunos de muchos ejemplos que han sido realidades positivas para un modelo de administración pública gerencial.

Con este objetivo se presenta este trabajo que se presenta como una propuesta para adhesión y divulgación de esta nueva metodología sencilla, la que se presenta para los gobiernos municipales del siglo XXI. Espíritu emprendedor es la marca de este nuevo modelo de gestión pública que en su ámbito interno está alineada a una cultura gerencial de efectiva valorización de los servidores públicos acompañada de programas de entrenamiento que se suman a una administración gerencial.

Desarrollar sistemas de información integrados e interactivos que eliminen problemas de desempeño dentro de las organizaciones, de tal modo que se busquen soluciones que permitan superar los problemas crónicos de producción de resultados en el sector público es una tarea difícil pero imprescindible. Mejorar aún más las capacidades de coordinación de acciones intersectoriales bajo una perspectiva matricial del ciclo productivo del gasto público es vital para optimizar la recaudación y la gerencia presupuestaria en la modernización de los gobiernos municipales. La importancia de las nuevas tecnologías de información y comunicación permiten alcanzar transparencia gubernamental, control social, reducción de costos y acceso de la población a los diferentes servicios y se traduce en el perfeccionamiento de la democracia.

El profesor y investigador Denis Rezende cita en su libro: “ **Planejamento de informações públicas municipais**: guia para planejar sistemas de informação, informática e governo eletrônico nas prefeituras e municípios”. São Paulo: Atlas, 2005, ha estudiado la GPR y a través de los sondeos enseña: “ *As informações personalizadas e oportunas devem ser discutidas e utilizadas nos projetos municipais. Toda e qualquer informação peculiar ou específica pode ser chamada de informação personalizada. Toda e qualquer informação de qualidade inquestionável, porém antecipada, pode ser chamada de informação oportuna. As informações oportunas juntamente com as personalizadas são chamadas de informações inteligentes que efetivamente contribuem com a inteligência das prefeituras e com a qualidade de vida nos municípios. Quando a informação é “trabalhada” por pessoas e pelos recursos computacionais, possibilitando a geração de cenários, simulações e oportunidades, pode ser chamada*

de conhecimento. O conceito de conhecimento complementa o de informação com valor relevante e propósito definido. Pode ser definido como percepções humanas (tácitas) ou inferências computacionais. As informações podem ser organizadas por meio dos sistemas de informação. Os conhecimentos também podem ser organizados por meio dos sistemas de conhecimentos” (REZENDE, 2005).

El caso de São José dos Pinhais es una prueba concreta de que cuando hay voluntad política y determinación se puede planear el futuro y cambiar el presente. Esto es posible desde que se adopte un modelo de gestión emprendedora, que se trace objetivos claros, metas razonables y planeamiento de las acciones gubernamentales que van a ser monitoreadas continuamente para apuntar los logros y los errores.

1. Gestión por Resultados. ¿Lo que es?

Según artículo publicado por la revista electrónica del tercer sector “Integração” – Integración, de estudios sobre el tema de la GPR, titulado en portugués como “A Gestão para Resultados como Ferramenta Administrativa nas Organizações do Terceiro Setor”, www.integração.fgvsp.br, Luiz Rodovil Rossi Jr. Autor del artículo –, la GPR es una herramienta de gestión capaz de producir cambios significativos en la forma de administrar. Lo mismo ocurre en la Administración Pública con la diferencia que para implementarla se necesita voluntad política. Como tal requiere cambios en la forma de pensar en la Administración Pública y cambios en la forma de actuar (comportamiento) de todos los actores involucrados frente a las necesidades de los ciudadanos. Es un cambio de mentalidad. Una manera nueva de pensar y conducir la Administración Pública.

En líneas generales, un resultado es un cambio descriptible o medible producido por una relación de causa y efecto. Específicamente, la gestión por resultados se presenta como:

- Definición de resultados esperados realistas, basados en los análisis apropiados.
- La identificación clara de los beneficiarios de programas y la elaboración de programas que responden a sus necesidades.
- El seguimiento del progreso, a partir de los indicadores apropiados, en función de los resultados y recursos usados.
- La identificación y la gestión de los riesgos, teniendo en cuenta los resultados esperados y los recursos necesarios.
- El aumento de los conocimientos por medio de las lecciones aprendidas y la integración de ellos en la toma de decisiones.
- La producción de informes sobre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.

2. Los requisitos para su adopción.

- Sencillez
- Aprendizaje por tareas (Aprender a Aprender a Hacer con Planificación)

- Aplicación amplia (participación de todos los actores involucrados > responsabilidad de todos para el logro de los resultados esperados)
- Ética y Transparencia (una comunicación amplia y continuada de los resultados más claramente definidos).
- Establecimiento de los resultados realistas a alcanzar.

3. Una herramienta a las manos de todos los gestores municipales.

Voluntad política es su primer requisito. Mientras otros igualmente necesarios: Planeamiento → Acción → Control.

Por Planeamiento se entiende determinar la dirección estratégica de la Administración Pública.

Por Acción se puede decir que es implementar y administrar el proceso de cambio alineado a la dirección estratégica.

Por Control significa mejorar continuamente el desempeño de las actividades que están siendo desarrolladas, además del corte y control de los gastos públicos para alcanzar el equilibrio fiscal.

El Planeamiento estratégico municipal es un proceso dinámico y de interacción que sirven para determinar los objetivos, las estrategias así como las acciones que la Administración Pública va a desarrollar en el futuro basado en los objetivos definidos para alcanzar los resultados realistas posibles esperados: “*É elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com o total envolvimento dos atores sociais, ou seja, munícipes, gestores locais e demais interessados na cidade. É formalizado para e articular políticas federais, estaduais e municipais visando produzir resultados no município e gerar qualidade de vida adequada aos seus munícipes. É um projeto urbano global que considera os aspectos sociais, econômicos e territoriais. É uma forma participativa e contínua de pensar o município no presente e no futuro*” (REZENDE; CASTOR, 2006).

Determinar la dirección estratégica significa crear una misión y definir los objetivos estratégicos. Hay que tener en cuenta la visión y los valores de la Administración Pública. Esto está directamente ligado a los caminos y el destino que se desea para el futuro. El rumbo que se quiere seguir y perseguir para la Administración Pública. Mientras tanto se requiere un alto grado de comprensión del ambiente externo, así como también correctas evaluaciones de las capacidades y competencias de la propia Administración Pública.

Una vez que se tenga elegida la estrategia, el próximo paso es elegir los indicadores y las metas de desempeño que son las herramientas responsables para el seguimiento de todo el proyecto. Estos dos instrumentos se presentan como los vectores para la Administración Pública saber si está o no en el camino previamente planeado y si las acciones se están planteando correctamente de igual manera. Por otro lado, los indicadores apuntan los avances del Proyecto y si los logros que se van alcanzando están alineados con los objetivos propuestos.

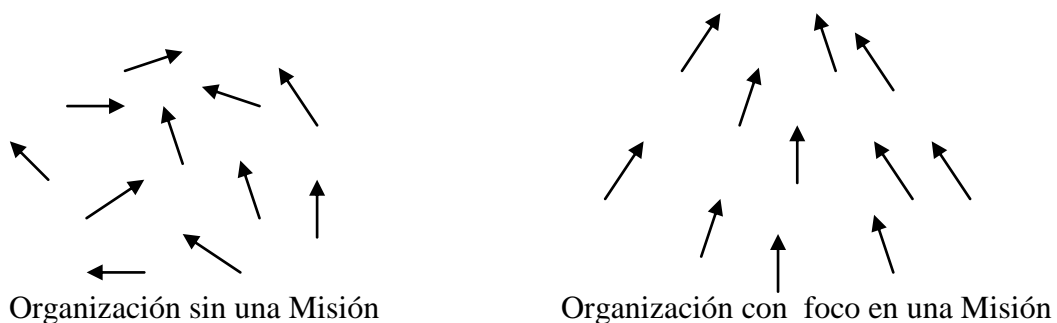
La segunda tarea es implementar y administrar los cambios necesarios para el logro de los resultados esperados de acuerdo con los objetivos definidos.

La tercera tarea es mejorar continuamente la eficiencia operacional. Capacitar los funcionarios. Ética. Transparencia. Eficiencia y Eficacia.

Abajo se presentan los eventos necesarios para la Gestión por resultados:

Misión → Diagnostico del Ambiente → Objetivos Estratégicos → Indicadores de Desempeño → Metas de Desempeño → Monitoreo del Desempeño → Planes de Acción.

El dibujo abajo representa lo que ocurre a la Organización que no tiene un objetivo definido o una Misión. Según Luiz Rodovil Rossi Jr., la situación del lado izquierdo del dibujo representa aquellas Administraciones en la que cada uno de sus actores trabajan con sus propios objetivos, aunque todos trabajen para la misma organización. En su artículo el autor enfatiza “*A função da declaração da missão é fazer que todos os diferentes grupos de interesse na organização foquem uma direção estratégica. A organização precisa ter uma só finalidade, caso contrário seus membros ficarão desorientados. Eles atuarão segundo sua vocação e não necessariamente atendendo às reais necessidades da organização. Sem uma missão cada um irá definir resultados em termos de sua visão, impondo seus próprios valores à organização. Somente uma missão clara, concentrada e comum pode manter unida a organização e capacitá-la a produzir resultados.*”



De otra parte, la Administración que estableció una Misión y en donde todos los actores trabajan con foco en esa Misión y en los objetivos estratégicos definidos están en el camino para alcanzar los resultados realistas esperados. “*A declaração da missão orienta a organização quando for do conhecimento de todos os envolvidos. Para isso deve ser divulgada correta e formalmente e estar afixada em todos os departamentos para que possa ser sempre lembrada. Estar presente em documentos impressos é um modo de torná-la conhecida também da comunidade sendo um meio de comunicar o propósito e os valores da organização*”, en “*A Gestão para Resultados como Ferramenta Administrativa nas Organizações do Terceiro Setor*. Luiz Rodovil Rossi Jr. Revista Integração. Fundação Getúlio Vargas SP.

4. El caso de São José dos Pinhais (Brasil).

La ciudad de São José dos Pinhais es una de las 26 municipalidades que integran la región metropolitana de Curitiba, capital del Estado del Paraná al sur de Brasil. Actualmente la región metropolitana de Curitiba cuenta con aproximadamente tres millones seiscientos mil personas (3.600.000). Su renta per capita es la segunda mayor de la región metropolitana de Curitiba Es considerada como una ciudad de mediano porte.

Con un crecimiento de 5% al año en estos últimos cinco años, una demanda poblacional anual de 15.000, con probabilidades de doblar su población en veinte años, busca a través de la GPR alcanzar su equilibrio fiscal, optimizar la recaudación municipal y desarrollar su parque industrial, su producción rural, estimular los “agrobussines” y atraer inversiones para los programas sociales y de infraestructura.

4.1. El municipio de São José dos Pinhais

Fue fundado el 16 del Julio del 1852 y solamente el 27 de Diciembre de 1897 paso a categoría de “ciudad” y sede del Municipio **de São José dos Pinhais**. Actualmente la Administración del municipio está a cargo del Alcalde Leopoldo Meyer. Un político con larga experiencia en el sector público. Ingeniero Civil de formación con espíritu emprendedor. Acostumbrado a realizar y lograr resultados a través de acciones planeadas. Desde el octubre de 2005 ha implementado un choque de gestión para cambiar no sólo el presente más los caminos del futuro. Para eso se pone en marcha la construcción de un Plan Estratégico con la participación de representantes de Instituciones de toda sociedad civil , consultores y expertos en planificación urbana. Todos juntos suman esfuerzos para construir el futuro de São José dos Pinhais para los próximos 20 años.

4.2. Ubicación del Municipio de São José dos Pinhais.

Está ubicado al sur del Estado del Paraná – Brasil, pertenece a la región metropolitana de Curitiba. São José dos Pinhais está a 15 KM lejos de la capital y cuenta en su territorio con el Aeropuerto Internacional Afonso Pena.



4.3. Perfil de la ciudad

El municipio de São José dos Pinhais ha crecido a un porcentaje mayor al 5% (cerca de 5,6%) al año en los últimos cinco años. Ha sido el municipio que ha obtenido el mayor desarrollo de todos los demás 5.500 municipios brasileiros. Su población ha aumentado anualmente en 15.000 personas, lo que le representa recibir a cinco familias todos los días, aproximadamente.

* Su población es urbana y rural:

Fonte: IBGE – 2000	
Urbana	183.366
Rural	20.950
Masculino	102.412
Femenino	101.904
Total	204.316

Datos estadísticos del crecimiento de la población desde la fundación del Municipio:

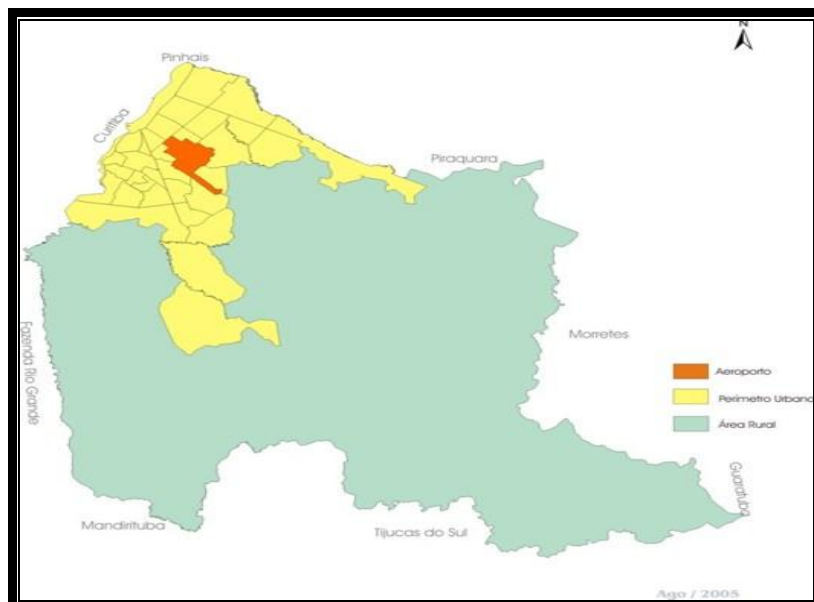
ANO	POPULAÇÃO
1789	1.282
1853	4.660
1872	7.344
1890	13.955
1900	14.897
1920	27.818
1940	32.270
1950	35.778
1960	28.888
1970	34.124
1980	70.634
1990	101.881
1991	127.455
1992	132.975
1993	137.070
1994	141.493
1995	145.770
1996	169.035
1998	188.137
1999	196.884
2000	204.316 (Censo 2000)
2001	214.488
2002	220.488
2003	227.994
2004	243.750 (Estimativa IBGE)
2005	252.470 (Estimativa IBGE)
2006	260.000 (Estimativa del Gobierno Municipal)

* Datos extraídos del portal electrónico del municipio www.sjp.pr.gov.br

Las fortalezas de São José dos Pinhais:

- un Polo Industrial importantísimo (Audi/Renault),
- un fuerte seguimiento de servicios que se consolida a cada día en razón de su continuo crecimiento
- segunda mayor renta per capita de la región metropolitana de Curitiba
- tercera fuente de recaudación de ICMS (impuesto sobre la circulación de productos y servicios de telecomunicación y transporte entre estados)
- octavo mayor exportador del país y tercero del Estado del Paraná
- quinta ciudad de la región sur de Brasil para vivir y trabajar, según la “Revista Você S/A”
- 38ª ciudad para vivir y para trabajar entre los 5.500 municipios de Brasil.
- Índices de Desarrollo Humano (IDH) arriba de la media nacional
- Posee una de las diez mayores tasas de crecimiento de empleo del Paraná
- mayor productor de hortícola de la región metropolitana de Curitiba.

Mapa territorial de São José dos Pinhais extraído del portal electrónico www.sjp.pr.gov.br:



4.4. Perfil de la Administración Pública.

Gestión Pública Emprendedora volcada para los ciudadanos y a través de este nuevo modelo de gestión busca alcanzar óptimo grado de eficiencia, eficacia con ética y transparencia. Sin embargo este nuevo perfil de Administración Pública requiere del gobierno un constante perfeccionamiento de sus procesos internos con foco en los resultados de sus programas, proyectos y actividades, mejorando visiblemente los servicios públicos en la búsqueda para la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos que para lograrlo hay que basarse en un modelo gerencial de información a través de herramientas adecuadas a la misión y a los objetivos definidos por la administración pública.

4.5. Misión de la Administración Pública Municipal

El actual administración pública estableció como Misión:

- Proporcionar al municipio y a los ciudadanos un desarrollo constante y sostenible
- Promover la integración de los 34 barrios a través de la ampliación de la infraestructura
- Crear en los funcionarios la filosofía del buen servir a los ciudadanos.

5. El proyecto de gestión por resultados (GPR)

Los objetivos que se buscan alcanzar en el proyecto GPR:

1. Equilibrio fiscal (recaudación vs. gastos)
2. Optimización de la generación de presupuestos vs. recaudación de cualquier naturaleza
3. Tratar con celo y responsabilidad la administración pública
4. Implementar cambios de comportamiento y mentalidad/ modernización e innovación/ ética y transparencia.

Las herramientas que se han implementado para la gestión del proyecto:

- Oficina de Planeamiento y Gestión
- Oficina de Presupuesto
- Oficina de Desarrollo Económico
- Oficina de Tecnología (Observatorio de la Información)

Oficina de Planeamiento y Gestión

El objetivo de la oficina es dar apoyo a la administración municipal en la estandarización de sus proyectos y lograr la mejora continua de sus procesos. Para esto es necesario capacitar a los funcionarios de cada Despacho (Secretaria) dándoles la posibilidad de aprender a trabajar con “Herramientas de Calidad” que implique el cambio del concepto en la gerencia de proyectos, con la utilización de software “Isosystem”, el método PDCA y la implementación del Programa de Calidad.

Oficina de Desarrollo Económico

Su objetivo es promover el desarrollo económico. Este proyecto toma en cuenta las vocaciones, potencialidades y necesidades de cada región, implementando políticas

publicas y programas destinados a atraer inversiones para fomentar los sectores económicos considerados de interés estratégico para el desarrollo del municipio de São José dos Pinhais hasta 2025.

Oficina de Presupuesto

En pleno funcionamiento. Cuenta con un Comité Participativo de todas las demás Secretarías de la Administración Pública lo que ha posibilitado cumplir regularmente con el Plan Plurianual – PPA; con la Ley de Directrices Presupuestarias (LDO) y con la Ley de Presupuesto Anual (LOA).

Oficina de Tecnología

Bajo esta Oficina está la elaboración del PDTI - Plan Director de Tecnología de la Información con el objetivo de identificar debilidades/carencias de la actual estructura de informática y manejar (guiar) los inversiones necesarios para desarrollar el sector de las TICs. Help Desk, equipo de soporte a los ciudadanos es una realidad. Implantación de una Fabrica de Software, responsable por toda la comunicación del sistema internet o intranet de la Prefectura. Promover la comunicación de todos los órganos y secretarías municipales a través de una red mixta (fibra y wireless) extensivo a todos los servicios. Con esta herramienta se podrá ahorrar aproximadamente \$US 200.000 anuales en los costos con servicios que antes estaban a cargo de empresas particulares que prestaban servicios a la administración pública.

Observatorio de la Información

El “Observatorio de la Información” fue creado en conjunto y tuvo apoyo del Orbis, integrado a la Red Mundial de Observatorios de Habitat - Programa de las Naciones Unidas y representa la primera experiencia mundial de observatorio urbano con apoyo de entidades empresarias que tienen como objetivo conquistar condiciones dignas de vida para todos. Es un programa del Instituto Paraná Desenvolvimento (IPD), apoyado por el Sistema Federación de las Industrias del Estado do Paraná (Fiep) y certificado por el Observatorio Global Urbano (GUO) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Esta Institución hace el monitoreo de todo el proceso de implantación de los programas como también el monitoreo de los resultados como se puede comprobar a través del mapa llamado “Gestión por Visión” presentado en diversos colores que representan las acciones implementadas, las que aún no empezaron, las que se pusieron en marcha y las que fueron realizadas.

Geo-Estadística es un banco de datos estadísticos y sistema de monitoreo de indicadores sociales, económicos, desenvolvimiento y sustentabilidad; Sistema via internet de acompañamiento de acciones del Plan de Gobierno; **Guia de Servicios Públicos** que agiliza la atención al ciudadano brindando información de los servicios municipales y otros datos de la ciudad ; El libro “**Nossa Cidade**” con información y datos estadísticos sobre el municipio; Una colección de folletos informativos; **Guia de Barrios** es una herramienta más para ayudar al ciudadano são-joseense en la búsqueda de direcciones de barrios y otros puntos importantes.

Portal Corporativo: www.sjp.pr.gov.br

Desarrollado para interconectar las bases de datos y todos los sistemas y procesos existentes en la Prefectura Municipal. El Portal es una herramienta importantísima no solo para la toma de decisiones como también es un canal directo de comunicación de los ciudadanos con la Administración Pública. Representa un medio de interacción efectiva para la participación ciudadana. Además representa la implementación del gobierno electrónico (e-Gobierno).

6. Monitoreo de los Resultados

La coordinación del Programa GPR está a cargo del Departamento de Geoprocesamiento. Para alcanzar los objetivos deseados, el procesamiento de los resultados de las acciones implementadas están basadas en recolección de información, análisis de métodos, monitoreo constante y evaluación de los resultados de los índices pretendidos y de sus impactos a través de los indicadores de desempeño.

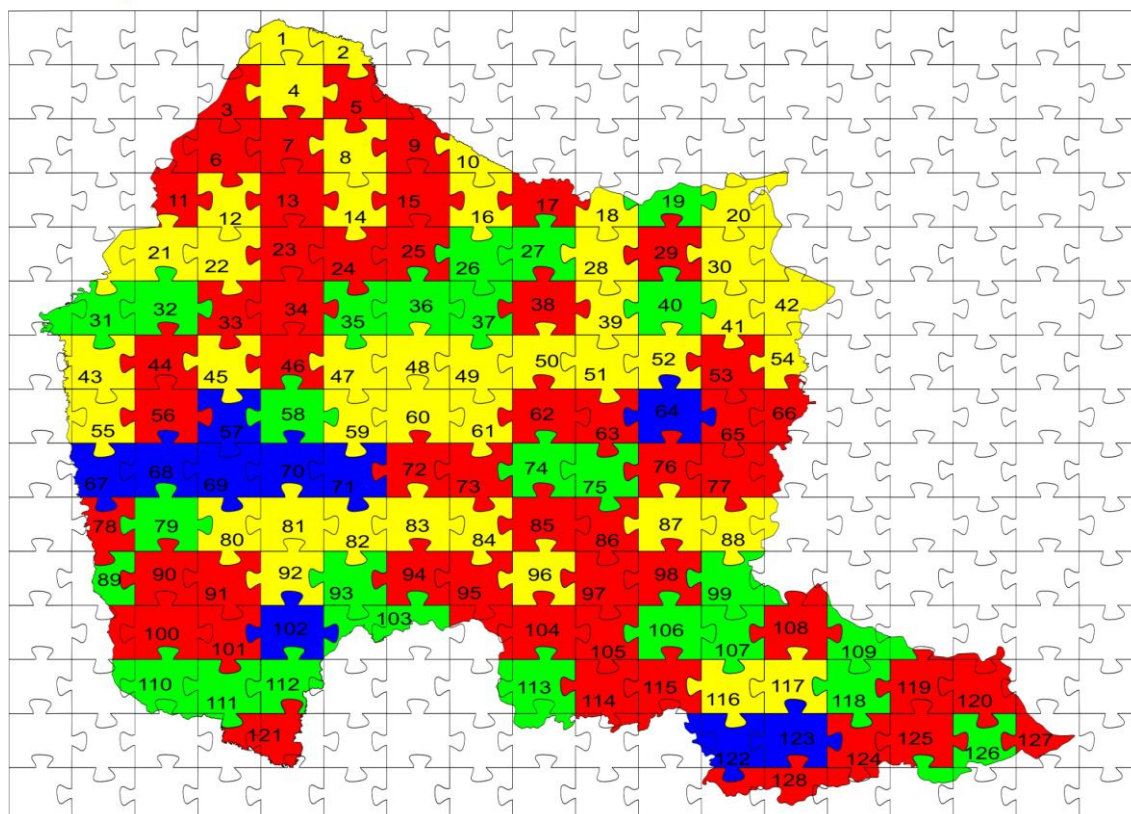
Lo que hace el Observatorio es el monitoreo constante de los Ejes Prioritarios y de los Indicadores del Plan de Gobierno. A través de esta herramienta, se realiza el acompañamiento de las acciones del plan de gobierno, transmitiendo a los ciudadanos los conocimientos de estas ejecuciones con calidad y claridad, facilitando su comprensión y promoviendo una mayor interacción entre el gobierno y la población.

Integran el Plan de Gobierno Municipal para 2005/2008 trece (13) ejes prioritarios denominados Políticas Públicas que orientan las ciento veinte ocho (128) acciones del Gobierno.

- Política Pública de Seguridad
- Programa Vivir São José
- Política Pública de Medio Ambiente
- Política Pública de Desarrollo, Trabajo y Renta
- Prefectura On-Line
- Política Pública de Salud para los Ciudadanos
- Política Pública de Cultura
- Política Pública de Educación
- Política Pública de Asistencia Social y Promoción Humana
- Política Pública de Desarrollo Agropecuario
- Política Pública de Deporte, Ocio y Turismo
- Política Pública de Desarrollo Urbano
- Política Pública del Buen Servir a los Ciudadano

Los resultados han sido monitoreados a través del “Observatorio de la Información”. Esto producto hace el monitoreo de todo el proceso de implantación de los programas como también el monitoreo de los resultados como se puede comprobar a través del mapa llamado “Gestión por Visión” presentado en diversos colores que representan las acciones implementadas, las que aún no empezaron, las que se pusieron en marcha y las que fueron realizadas. De todas las competencias del Observatorio están la evaluación continua de los ejes prioritarios y Indicadores de Desempeño del Plan de Gobierno.

Planejamento e Gestão por Resultados Acompanhamento de Plano de Governo - Dezembro/2005



- **Color Rojo:** Acciones que no han sido iniciadas
- **Color Amarillo:** Acciones que han sido iniciadas o en fase de implementación
- **Color Verde:** Acciones que se están desarrollando.
- **Color Azul:** Acciones que están concluidas

A través de este producto se puede acompañar las acciones ejecutadas y transmitir las a los ciudadanos para que tengan conocimientos de estas acciones con calidad de informaciones lo que posibilita una mayor comprensión del Plan de Gobierno mientras promueve la integración entre gobierno y ciudadanos la prueba concreta de una administración pública ética y transparente.

En conclusión a este trabajo se puede evaluar la gestión por resultados como una misión del gobierno municipal. Es una misión porque su premisa básica es la voluntad política. Es un desafío porque exige transparencia en la administración pública. Es un avance porque todos los actores involucrados son victoriosos, especialmente la gestión municipal participativa que es la expresión máxima de la democracia cuya principal tarea de los gobiernos en este siglo es disminuir las diferencias entre los pueblos y de igual modo promover el desarrollo social para construir ciudad y ciudadanía con equidad.

Bibliografia Consultada.

AGENDA 21. Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Disponível em: www.mma.gov.br/port/se/agen21. Acesso em: out. 2006.

LUBICH, Chiara. A experiência economia de comunhão: da espiritualidade da unidade, uma proposta de agir econômico. In: BRUNI, Luigino. Economia de comunhão: uma cultura econômica em várias dimensões. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002.

Planejamento estratégico: uma abordagem para o setor público municipal. *Jornal Municípios*, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 10, jul. 1991.

—. Planejamento estratégico participativo: uma abordagem para o setor público. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 18., Curitiba, 1994. Anais... Curitiba: Anpad, v. 3, p. 57-74, 1994a.

— (Org.). Planejamento estratégico e participativo para o desenvolvimento sustentável do município de Rancho Queimado. Rancho Queimado e Florianópolis: Prefeitura Municipal de Rancho Queimado/UFSC/Sida, 1994b.

—. Estratégias para o planejamento do desenvolvimento local sustentado. Florianópolis: UFSC, 1996. ms.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Arranjos institucionais para o desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração Municipal*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 219, p. 71-82, 1996.

—. Uma proposta de um modelo de gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) — Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

—. Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável. Itajaí: Univali, 2000.

—. Planejamento para o desenvolvimento sustentável: um estudo de caso e comparativo de municípios. Florianópolis: Bernúncia, 2002.

REZENDE, D. A. **Planejamento de informações públicas municipais**: guia para planejar sistemas de informação, informática e governo eletrônico nas prefeituras e municípios. São Paulo: Atlas, 2005.

REZENDE, D. A.; CASTOR, B. V. J. **Planejamento estratégico municipal**: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

SINGER, Paul. Introdução à economia solidária. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

Bibliografía consultada en el portal electrónico del CLAD – CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO www.clad.org.ve :

AGUIAR, Terezinha Almeida. O gerenciamento por processos na gestão pública empreendedora - Brasília : Ministério de Minas e Energia. Subsecretaria de Assuntos Administrativos, 1999. - 15 p.

ARRUDA Filho, Norman de Paula/COSTA, Allan Marcelo de Campos .O governo eletrônico a serviço da ética, da eficiência e da geração de resultados na administração pública - Curitiba : Fundação Getulio Vargas. Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul, 2005. - 10 p.

BRASIL. Governo do Estado do São Paulo. As políticas de gestão e de recursos humanos do governo Alckmin : resolver o presente construindo o futuro. São Paulo : Governo do Estado do São Paulo, 2004. - 15 p

COSTA, Allan Marcelo de Campos. E-gov: gestão pública orientada para resultados com base em ferramentas eletrônicas de gestão e monitoramento de projetos - Curitiba : Governo do Estado de Paraná. Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral, 2005. - 11 p.

LEVY, Evelyn, org./DRAGO, Pedro Anibal, org. Gestão pública no Brasil contemporâneo. São Paulo : Edições Fundap, 2005. - 448 p.

NADER, Rosa Maria. Avaliação como ferramenta para uma gestão pública orientada para resultados: o caso do Governo Federal Brasileiro. Caracas : CLAD, 2005. - 43 p.. - (Documentos Estudios de Casos ; 2-II)

PACHECO, Regina Silvia Monteiro. Contratualização de resultados no setor público: a experiência brasileira e o debate internacional. São Paulo : Fundação Getulio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2004. - 12 p.

PARES, Ariel Cecílio Garces/SILVEIRA, José Paulo. Gestão pública orientada para resultados no Brasil. - pp. 53-77 // EN: Revista do Serviço Público. Brasília. - Ano 53 No. 4, (Out.-Dez. 2002)

SOUZA, Regina Luna Santos de. Associar o desempenho individual ao planejamento organizacional pela gestão de competências: um novo enfoque para a avaliação de desempenho na administração pública brasileira. Brasília : Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Departamento de Análise e Monitoramento da Força de Trabalho, 2005. - 20 p.

SPINK, Peter Kevin, org./BARBOZA, Hélio Batista, org. Histórias de um Brasil que funciona : ciclo de premiação 2001 : governos locais ajudando a construir um país mais justo. - São Paulo : Fundação Getulio Vargas, 2001. - 93 p. - (Gestão Pública e Cidadania)

VILHENA, Renata Maria Paes/ATHAYDE, Luiz Antônio. Choque de gestão na administração pública. Belo Horizonte : Governo do Estado de Minas Gerais. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, 2005. - 20 p.