



Chefia do Governo

Ministério da Presidência do Conselho de Ministros e Reforma do Estado

Unidade de Coordenação da Reforma do Estado

Coordenação Regional dos Serviços Locais do Estado

Novos desafios

- Necessidade de reduzir a pobreza e reduzir o desemprego para podermos atingir os MDG
- A graduação de PMA para PDM
 - Temos que passar da gestão da Ajuda para a criação e aproveitamento de oportunidades
 - Temos de passar do conceito e práticas tradicionais de administração para o de gestão pública moderna
- ➔ Elevar o ritmo de crescimento da economia
- ➔ Necessidade de uma novo repensar do processo de desenvolvimento...

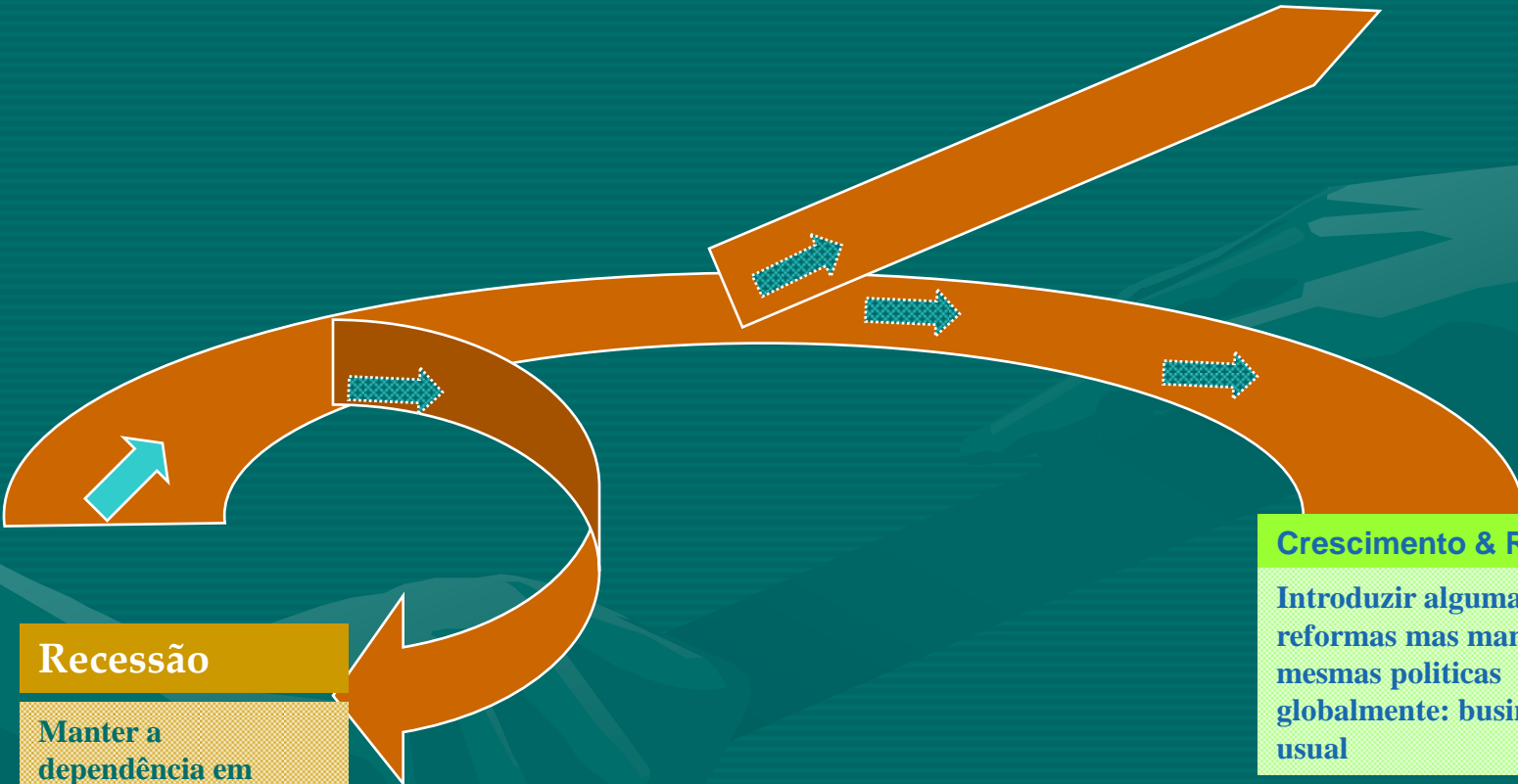
...e também a modernização da nossa sociedade e das instituições

- Empreendemos uma ***agenda de reforma do Estado*** para construir um Estado eficiente, ágil, efectivo, e orientado para servir o cidadão
 - Reformas no sector de justiça e modernização das Leis
 - Racionalização das estruturas e adaptações das instituições às novas realidades
 - Reforço da capacidade do Estado
 - Melhoria da capacidade de regulação e fiscalização

Cenários da post-graduação

Implementar uma agenda de Transformação

Desenvolvimento



Recessão

Manter a dependência em relação a ajuda ao desenvolvimento

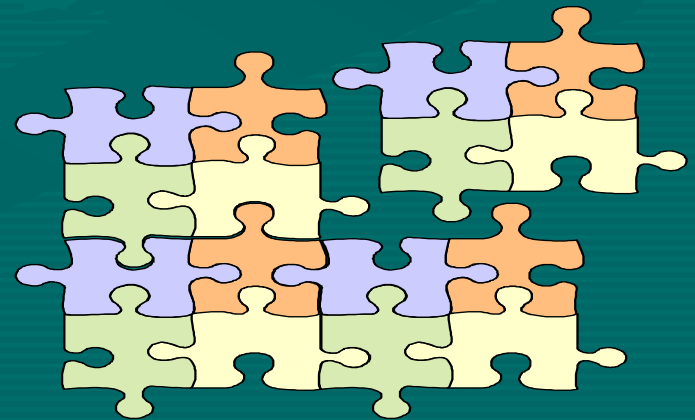
Crescimento & Recessão

Introduzir algumas reformas mas manter as mesmas politicas globalmente: business as usual

Hoje, no obstante os progressos alcançados no combate contra o subdesenvolvimento, persistem ainda vários constrangimentos

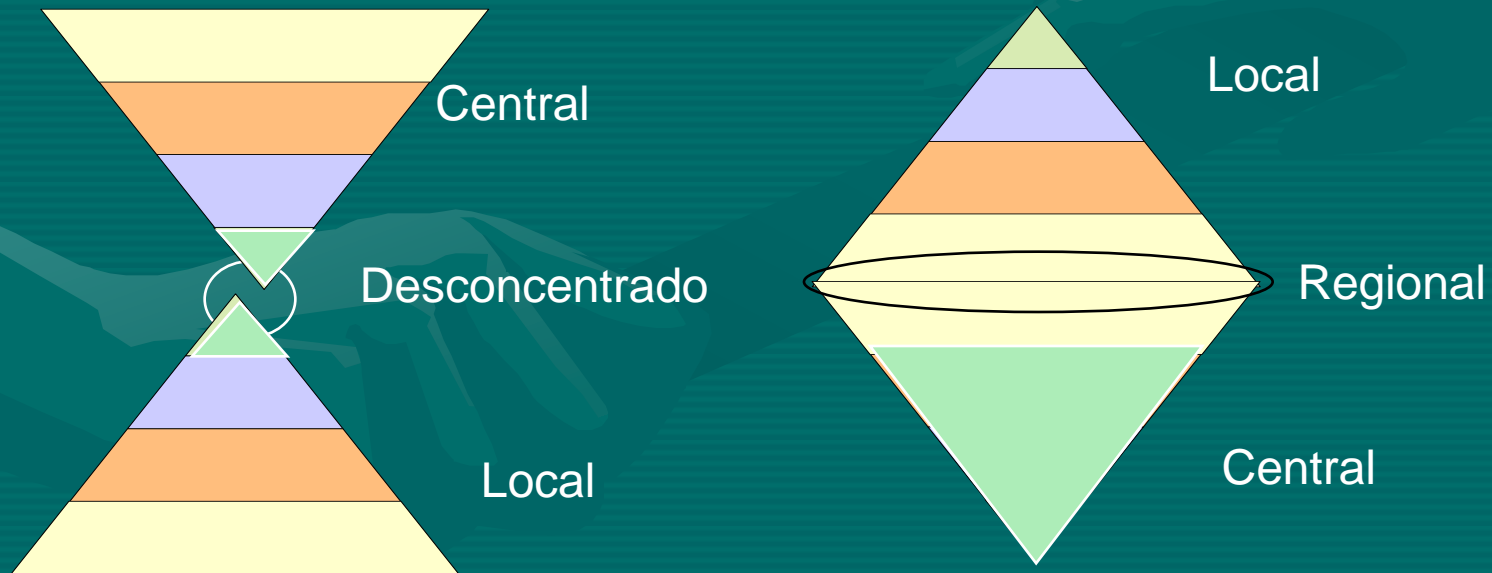
... A reforma da administração pública, profundamente desequilibrada territorialmente e com óbvios deficits de qualificação, no sentido da racionalização orgânica, da descentralização e do aumento da qualidade e coordenação das políticas públicas, constitui o principal desafio com que o Governo se defronta no contexto de sua emergência como país de desenvolvimento médio ...

Cabo Verde continua um Estado insular altamente vulnerável



O desafio AP – Coordenação Horizontal e vertical

“ A necessidade de estabelecer e regulamentar a melhoria da celeridade e eficácia dos procedimentos de “coordenação administrativa”, quer no seio do Governo, quer entre o Governo e a administração autárquica. Calcula-se que mais de dois terços dos atrasos na tomada de decisões administrativas, que interessam ao desenvolvimento do país, são causados por desentendimentos entre ministérios, ou entre estes e os institutos públicos, ou entre estes ou aqueles e as autarquias locais. Instituir regras – poucas mas eficazes – que permitam detectar esse tipo de atrasos e promover, uma vez detectadas, a necessária coordenação (inter-orgânica ou inter-subjectiva) para os resolver com celeridade, eis a medida que não envolve acréscimo de despesa mas pode duplicar ou triplicar a eficiência da administração pública cabo-verdiana...”
(Diogo Freitas do Amaral)



Serviços LOCAIS do Estado

A indefinição de décadas acerca do modelo de organização administrativa conduziu ao acumular incoerente da administração central altamente sectorializada, de soluções contraditórias na administração desconcentrada, ao aumento da burocracia, á ausência de coordenação e á falta de transparência nas políticas públicas com impacto territorial

Procedendo-se a uma análise dos serviços desconcentrados dos diversos ministérios verifica-se, entre os 132 serviços existentes, o seguinte:

- Existência de repartição de finanças e conservatórias/notários de registo em todos os concelhos, assim como das delegações de Ensino;
- Organização dos serviços desconcentrados da saúde na lógica das regiões sanitárias;
- Existência de delegações regionais (por agrupamento de ilhas sotavento e barlavento), como por exemplo, desporto e cultura, economia, crescimento e competitividade);
- Diferentes níveis de direcção administrativa;
- Diferentes representações desconcentrada da administração central indirecta (Institutos e serviços autónomos).



Estas estruturas desconcentradas não têm qualquer mecanismo de coordenação entre si nem o Estado dispõe de formas de tutela horizontal dos serviços desconcentrados em torno da elaboração de instrumento de planeamento regional, de um programa de investimentos ou na preparação de um instrumento de ordenamento do território

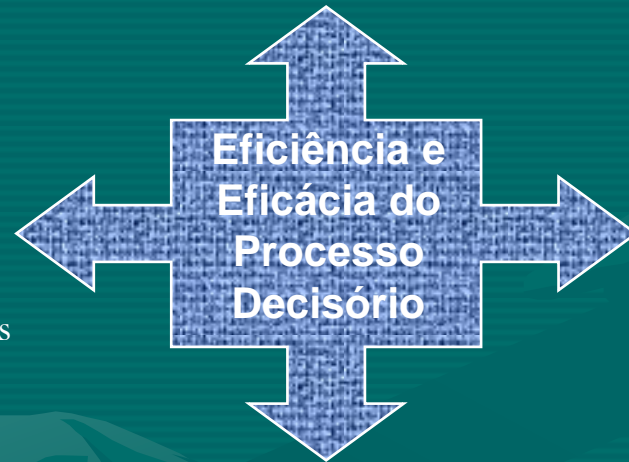
Tal tem custos administrativos, financeiros e de celeridade e eficácia na prossecução de políticas públicas

Linhas estratégicas da Reforma Democrática do Estado

A acção do Governo, neste domínio, visa promover uma profunda Reforma Democrática do Estado resultante do desenvolvimento articulado de 4 linhas estratégicas:

Integração sistémica do planeamento nacional dos serviços centrais

Criação das regiões plano (agrupamento de regiões-ilha), novo tipo de autarquia local vocacionado para o planeamento regional e promoção das potencialidades locais em estreita ligação com os agentes económicos e os municípios



Reorganização da administração desconcentrada do Estado, conferindo-lhe coerência territorial e garantindo a coordenação operacional dos serviços públicos a nível região-ilha

Alargamento da acção dos Municípios a novos domínios reforçando os seus meios e a sua intervenção executiva na promoção da qualidade de vida das populações

Regionalização – o princípio da racionalização do aparelho central da administração e do reordenamento dos serviços desconcentrados

Visão

A regionalização deve inserir-se numa estratégia de desenvolvimento equilibrado das várias “regiões” do país, de combate às assimetrias, de defesa da igualdade de oportunidades, de coesão económica e social, de solidariedade nacional, mas também de competitividade em vista dos desafios decorrentes da Agenda de Transformação Económica

Estratégia

- Reorganização da administração desconcentrada do Estado em função do modelo regional dos representantes do Governo nas ilhas
- Apelo aos princípios da subsidiariedade (pela descentralização) e da parceria (pela contratualização), envolvendo entidades públicas e privadas no mesmo esforço de modernização do país
- As regiões deverão desempenhar um papel dinamizador, tão imprescindível nos grandes centros urbanos como no interior ou litoral, nas zonas mais deprimidas como nas de maior dinamismo
- Essencial é que o funcionamento das regiões administrativas permita potenciar as virtualidades de todo o espaço regional sem conduzir, dentro dele, a novas desvalorizações periféricas

A Racionalização do aparelho central da administração há-de manifestar uma redistribuição de competências pelos três níveis (central, regional e local) que, obedecendo ao princípio da subsidiariedade, permita reforçar a eficácia das intervenções públicas e simplificar os processos de decisão;

Por outro lado, é também necessária uma reformulação (reorientação) da administração periférica no sentido de os seus serviços serem integrados em serviços desconcentrados regionais. Isto permitirá aos serviços desconcentrados contarem com o interlocutor regional (integrando o sectorial no regional) e aos ministérios terem interlocutores regionais (integrando o regional no sectorial).

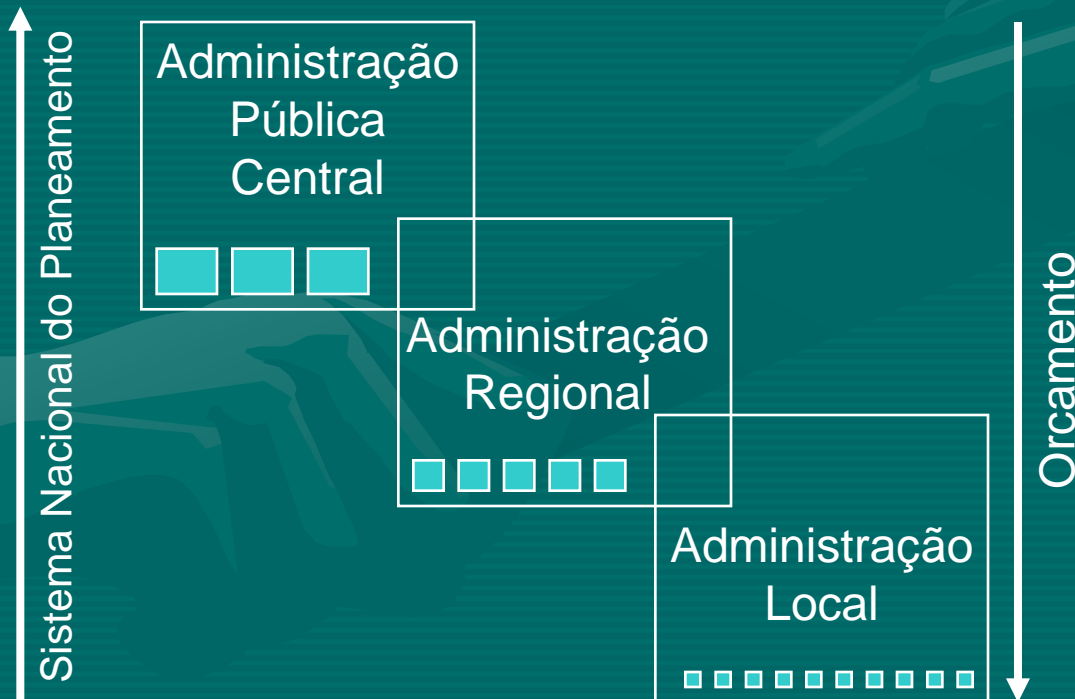
- Reorientação dos serviços desconcentrados a fim de que estes se possam articular com a administração regional. Para tal essa reorganização exige que se garanta a existência de capacidade técnica ao nível da concepção, proposição e avaliação de políticas e de uma estrutura com progressiva capacidade para o desenvolvimento de atribuições de índole executiva – execução, gestão e fiscalização de projectos – em especial naqueles em que se considera adequada a futura passagem a serviços descentralizados
- Adequação da área geográfica de actuação dos organismos desconcentrados às fronteiras que se vierem a definir para as regiões administrativas
- Convicção da administração central de que a desconcentração/descentralização lhe permitirá uma leitura e compreensão mais clara do nível regional beneficiando deste facto para a definição da sua própria política sectorial

Regionalização – o Princípio da complementaridade entre a administração regional, a descentralização e revalorização do papel dos municípios

A regionalização deverá contribuir para uma revalorização do papel dos municípios e das freguesias, que pela via do reforço das suas atribuições e competências, quer através de um maior envolvimento e co-responsabilização na definição de estratégias e programas de desenvolvimento das regiões a que pertencem

Para que a revalorização seja efectiva há que garantir a independência dos sistemas de financiamento dos dois tipos de autarquia (regiões e municípios) e o reforço da capacidade financeira dos municípios através do aumento das respectivas dotações orçamentais

(princípio da subsidiariedade) A delimitação rigorosa de competências de cada um dos níveis (central, regional e local) deve ser feita com base na subsidiariedade: as competências devem ser atribuídas ao nível que permita uma administração mais eficaz e mais próxima dos cidadãos, assegurando desta forma quer a eficácia da administração pública, quer dos imperativos da cidadania. Assim cada nível de administração deverá ocupar da produção de bens e serviços públicos consumidos no respectivo espaço territorial (nacional, regional, Municipal), quando não haja economias de escala que justifiquem a sua produção pelo nível de administração territorialmente superior.



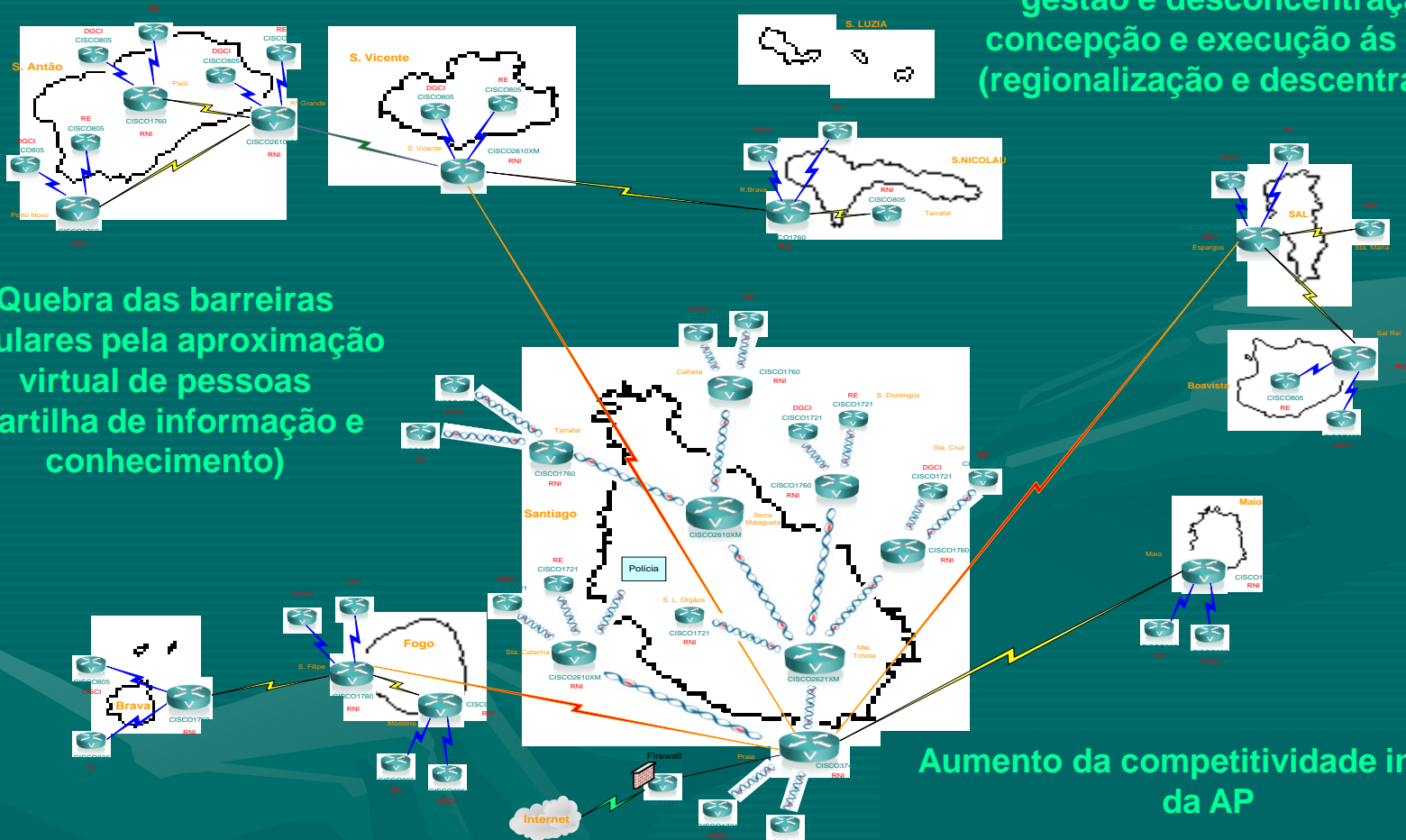
A nossa vantagem - Cabo Verde a Cyber islands

Instrumento de Controlo central de gestão e desconcentração da concepção e execução às regiões (regionalização e descentralização)

Quebra das barreiras insulares pela aproximação virtual de pessoas (partilha de informação e conhecimento)

Redução de tempos e despesas do processo decisório (desmaterialização de processos)

Aumento da competitividade interna da AP (desterritorialização de competências)



Eficiência e eficácia do processo decisório



A instituição

- Domínios privilegiados de actuação das regiões administrativas:
 - Desenvolvimento Económico e Social
 - Ordenamento do território
 - Ambiente, conservação da natureza e recursos hídricos
 - Equipamento social e vias de comunicação
 - Educação, formação e emprego
 - Solidariedade social
 - Cultura e património histórico
 - Juventude, desporto e tempos livres
 - Turismo
 - Abastecimento público
 - Apoio às actividades produtivas
 - Apoio á acção dos municípios
- Estrutura organizacional
 - O representante do Governo nas ilhas
 - A Unidade de Coordenação dos Serviços Desconcentrados do Estado
 - O Ordenador financeiro

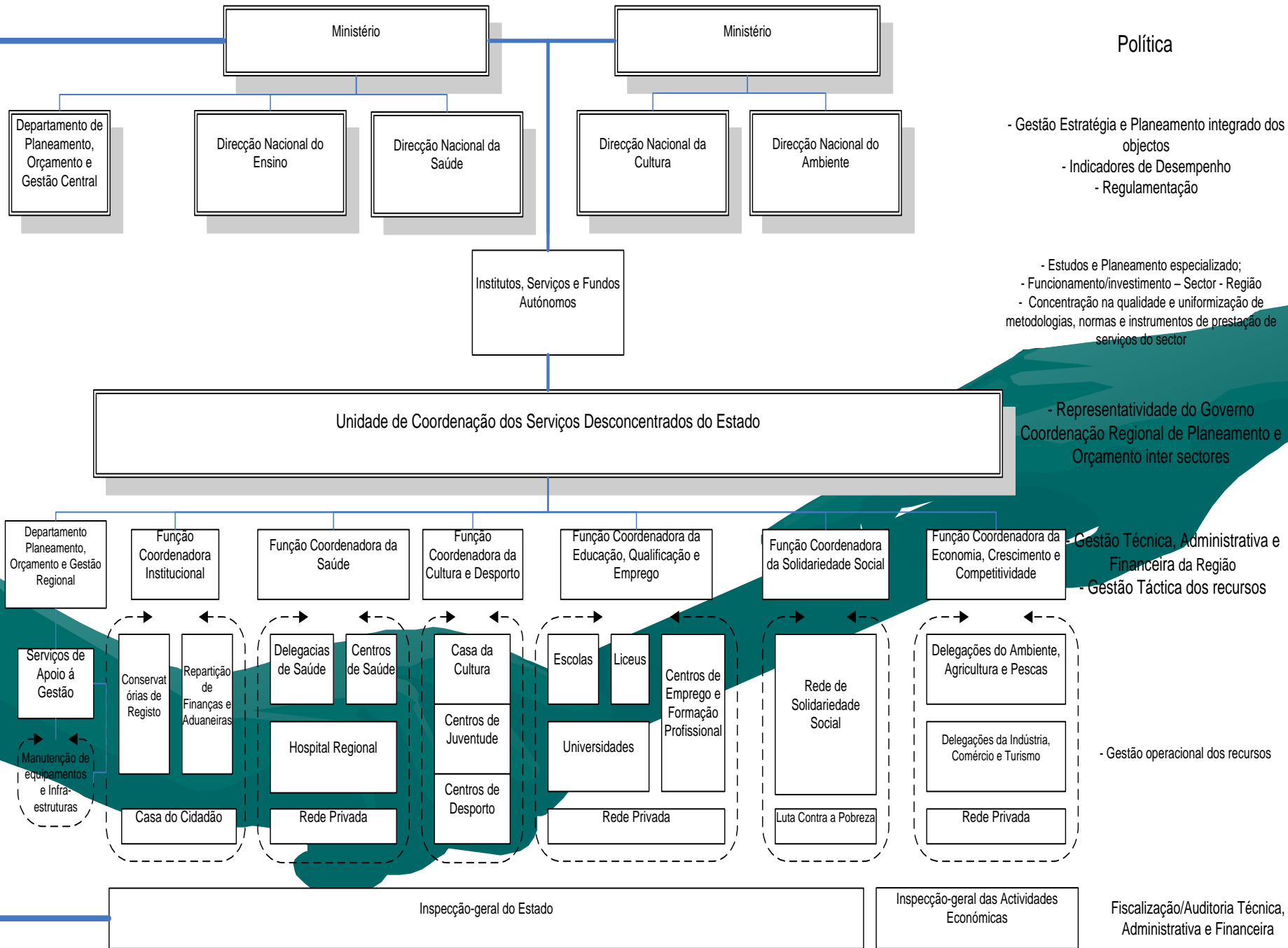
Arquitectura de funções UCSDE – *Modelo de Negócio*



As competências regionais

- **Princípio da eficiência económica**, as regiões deverão ter uma organização administrativa, uma dimensão económica e um grau de diversificação do seu tecido económico, cultural e social que lhes permitam contribuir positivamente para a competitividade da economia nacional dos seguintes modos:
 - Geração e/ou internalização de externalidades territoriais positivas;
 - Produção de bens públicos de âmbito regional de forma mais ajustada às preferências das populações locais.
- **Princípio da prioridade de intervenção nas decisões de investimento público regional**, a descentralização assenta fundamentalmente na distribuição clara de competências entre os níveis de administração central, regional e local. Ou seja é fundamental que, em, relação a cada domínio de intervenção se definam as competências de cada um (naquilo que lhes é complementar ou exclusivo), separando funções de poder, de concepção e de responsabilidade de execução.
 - Prioritariamente deverá competir às regiões funções de planeamento e de decisão de investimento;
 - A gestão directa da execução, da manutenção e da exploração dos equipamentos deverão ser tratados separadamente e podem exigir respostas tais como a contratualização com organismos centrais, municipais, empresas públicas ou entidade privadas

Organização funcional da Coordenação dos Serviços Desconcentrados do Estado



Política

- Gestão Estratégia e Planeamento integrado dos objectos
- Indicadores de Desempenho
- Regulamentação

- Estudos e Planeamento especializado;
- Funcionamento/investimento – Sector - Região
- Concentração na qualidade e uniformização de metodologias, normas e instrumentos de prestação de serviços do sector

- Representatividade do Governo
- Coordenação Regional de Planeamento e Orçamento inter sectores

- Gestão Técnica, Administrativa e Financeira da Região
- Gestão Tática dos recursos

- Gestão operacional dos recursos

Fiscalização/Auditoria Técnica, Administrativa e Financeira

Proposta da Estrutura da Unidade Regional de Coordenação dos Serviços desconcentrados

Compreende os seguintes órgãos e serviços:

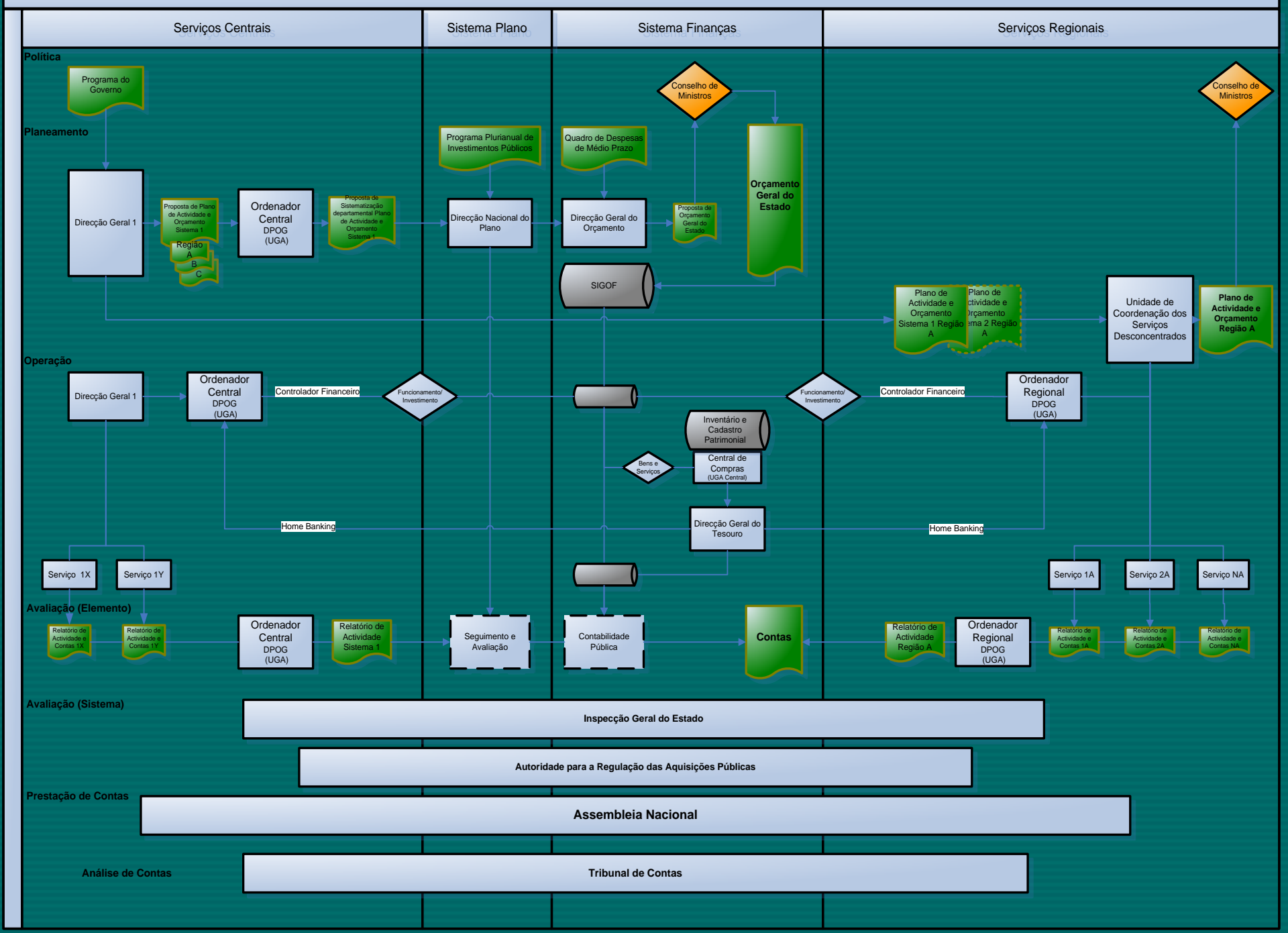
- O Representante do Estado que coordena e supervisiona todos os serviços desconcentrados (delegações, repartições, divisões e direcções regionais)
- Secretariado Executivo da Unidade, que assessoria o Representante do Estado e gere os serviços comuns partilhados ao nível de Planeamento, Gestão e Avaliação regional;
- Serviços operacionais dão operacionalidade das actividades sectoriais ao nível regionais (delegações, repartições, divisões e direcções regionais)
- **III – Repartição das competências:**
- Administração Central e os Sectores (na Praia) formulam, regulamentam e avalia a implementação de todas as políticas nacionais.
- O Representante do Estado coordena, supervisiona os serviços desconcentrados e faz a avaliação da implementação das políticas ao nível regional
- Secretariado executivo apoia no planeamento e gestão comuns dos serviços partilhados.
- Unidades, delegações, repartições e direcções regionais fazem as implementações operacionais das actividades ao nível regional.
- **IV Instrumentos de articulação e coordenação**
- Programas, Projectos, Planos, relatórios, directivas, circular, orientações, reuniões, concertações, seguimento e avaliação.
- PS: não existe qualquer tutela administrativa do poder local, apenas cooperação e articulação de algumas políticas, designadamente nas áreas sociais.

O Modelo proposto da Unidade Regional de Coordenação

Pressupõe:

- A manutenção dos serviços operacionais já existentes e em funcionamento nos sectores das Finanças, Educação, Saúde, Ambiente e Agricultura, Justiça... (delegações, repartições, divisões e direcções regionais).
- A manutenção da integração desses serviços nos respectivos sectores, contudo, em articulações funcionais com a “Estrutura Regional de Coordenação, Planeamento e Gestão”
- A Unidade Regional da Coordenação dos Serviços desconcentrados é dirigida pelo Representante do Estado que faz a Coordenação e Supervisão única dos serviços desconcentrados ao nível regional através da:
 - Estrutura Regional de Coordenação, Planeamento e Gestão.
 - Rede Regional dos Sistemas de Informação e Comunicação Regional
 - Articulação e supervisão permanente de todos Serviços Operacionais (Direcções regionais, delegações e repartições da saúde, educação, finanças, registo e notariado, agricultura, cultura...)
 - Um mandato claro, preciso e efectivo para a Unidade Regional de Coordenação dos serviços desconcentrados.
 - Partilha dos serviços comuns de planeamento regional, de gestão dos recursos humanos, financeiros, materiais, logísticos e de atendimento público – DGOPG ao nível regional.
 - Partilha dos sistemas e redes de informação e comunicação (SIGOF, Si empresas, SI Cidadão, SI Ordenamento de território, E- Saude, E-educação)

Sistema Nacional de Planeamento, Elaboração, Execução e Avaliação Orçamental



Características das finanças públicas regionais

Princípio do constitucionalismo fiscal, o modelo de financiamento regional deverá ser objectivo e transparente de modo a que a discussão em torno dos fluxos financeiros entre a administração Central e a regional tenha critérios legalmente definidos, assumidos pelo Governo e pela assembleia da república de acordo com as regras de solidariedade nacional insusceptíveis de perturbação por factores políticos conjunturais.

Exemplo de tipos de regras de disciplina orçamental a integrar no sistema de Finanças regionais poderiam ser os seguintes:

- Limites á capacidade de endividamento regional,
 - Mecanismos de indexação das transferências do Orçamento do estado para as regiões
- semelhantes ao actual FEF para os municípios
- A regionalização não deve provocar o agravamento da carga fiscal suportada pelos Cabo-verdianos, antes devendo determinar a reafectação, entre o Estado e as regiões, das receitas tributárias já cobradas;
 - A eventual afectação de receitas tributárias ás regiões administrativas não deverá traduzir num agravamento dos custos de cumprimento
 - A administração regional deverá utilizar eficientemente os recursos colocados á sua disposição por forma a optimizar os custos de funcionamento
 - O financiamento das regiões deve ser conforme aos princípios da equidade horizontal e vertical;
 - O sistema de financiamento das regiões deve ser transparente e facilmente compreendido pelos cidadãos; por isso não deverá resultar de uma ruptura com os sistema fiscal vigente mas antes da sua adaptação e gradual evolução.

Outros princípios de gestão a ter em conta

- Princípio da compatibilidade das finanças regionais com a política macroeconómica e de redistribuição do rendimento
- Princípio do não agravamento da carga fiscal
- Princípio da equidade horizontal na distribuição dos bens e serviços primários
- Princípio do regime único dos funcionários públicos
- Princípio da definição clara dos quadros e carreiras do pessoal
- Princípio da mobilidade do pessoal entre os vários níveis de administração

Fontes de receitas

- Taxas ✓
- Impostos
 - Próprios ✗
 - Derramas ✗
 - Participação nas receitas fiscais do Estado ✓
- Subvenções ✓
- Dívida pública ✓
 - Tutela financeira das regiões administrativas??