

Brasília



19 a 23 de setembro de 2016

Simplificando Vidas: avaliação do cidadão quanto à qualidade dos serviços oferecidos pelo Setor Público

RICARDO GAZEL

MODERNIZAÇÃO DO ESTADO
INSTITUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO





O Apresentador

- Pré-história – Pavão (A Gloriosa RISP) →
- História Antiga
 - Belo Horizonte
 - Illinois
- Idade Média - Nevada, Las Vegas
- Idade Moderna:
 - Federal Reserve Bank
 - Inter-American Development Bank (IDB)
 - World Bank
- Idade Contemporânea:
 - Inhotim
 - IBD

Uma Pequena Cidade Chamada Pavão





Pré-história

- **População**
- 2010
- População 8.589
- População residente urbana 5.204
- População residente rural 3.385
- População de Minas Gerais 19.597.330
- Pavão representa 0.044% da população de Minas e 0.103% do território.





Serviço de Transporte



- Eletricidade só aos domingos para passar o filme
- Sem água encanada
- Sem médicos
- Sem biblioteca
- Sem parques, sem clubes, sem serviços governamentais exceto educação.
- Pobreza e escassez
- Mas...

- Largos espaços para explorar e brincar
- Rios para nadar
- Estórias para ouvir e guardar
- Cavalos
- Um mundo perigoso e excitante
- Amigos e família

A Vida era mais simples



O Apresentador

- Pré-história – Pavão (A Gloriosa RISP)
- História Antiga 
 - Belo Horizonte
 - Illinois
- Idade Média - Nevada, Las Vegas
- Idade Moderna:
 - Federal Reserve Bank
 - Inter-American Development Bank (IDB)
 - World Bank
- Idade Contemporânea:
 - Inhotim
 - IBD

História Antiga

- Belo Horizonte:
 - Perdido na Cidade
 - Perdido na Tradução – Tudo é grande e esmagador, o povinho da cidade fala uma língua diferente
 - Sobrevivendo à escola e saudades da família



Tudo era novo













Começando a conhecer serviços públicos



História Antiga

- Belo Horizonte:
 - Faculdade de Ciências Econômicas - UFMG
 - Trabalho: Secretaria de Estado da Educação

Usufruído e trabalhando na oferta de serviços públicos

Crescendo



Trabalhando com Educação

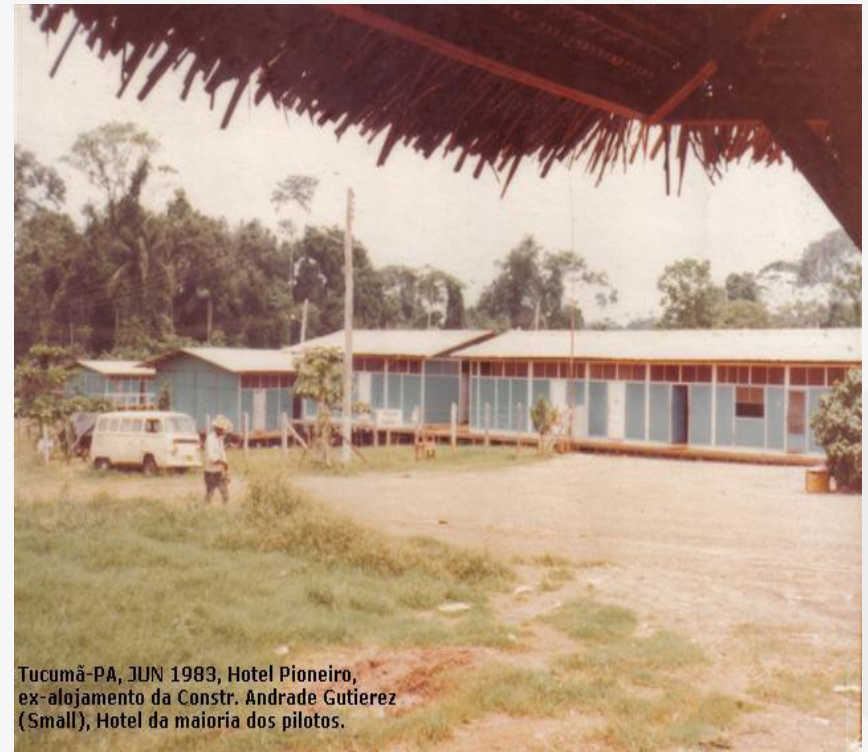


História Antiga

- Uma Nova Aventura: A Amazônia
 - Projeto de Colonização Privada – Substituindo o Estado.
 - Índios e Ouro
 - Pesquisando na Amazônia: Encontrando o amor

Tucumã – Pará

O privado substitui o Estado



Tucumã - Pará



Serviços



Serviços



Ouro



Cartão Beirão



Pista NOVA do garimpo do ZINHO. 1983.
Foto by Delfino.

Out 83

Amigos e família



Encontrando o amor



Washington, DC

- No English: The book is on the table.
- Trabalhando:
 - Garçon
 - Ensinando portugues
 - Inter-Trade
- Pai



ridgewells

CATERING

Passion for celebration.



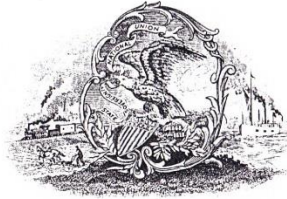


Serviços

- Serviços Americanos: casar, tirar carteira de motorista, obter residência, ser aceito na universidade.
- Serviços Brasileiros: registrar casamento, registrar os filhos, renovar passaporte, etc.

Mestrado e Doutorado

- Universidade de Illinois
- Dois filhos, Dois Ph.Ds., Dois trabalhadores.
- Duas pessoas em constante exaustão



By authority of the Board of Trustees of the
UNIVERSITY OF ILLINOIS

*and upon recommendation of the Senate
at Urbana - Champaign*

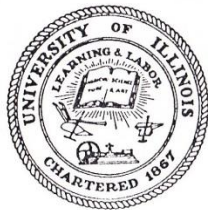
Ricardo Costa Gazel

has been admitted to the Degree of

Doctor of Philosophy

and is entitled to all rights and honors thereto appertaining

*Witness the Seal of the University and the signatures of its Officers
this fifteenth day of May, nineteen hundred and ninety-four.*



Le R. Byg
Chair of the Board of Trustees

Michelle M. Thompson
Secretary of the Board of Trustees

Paul D. Buckley
President of the University

Michael Allen
Chancellor

O Apresentador

- Pré-história – Pavão (A Gloriosa RISP)
- História Antiga
 - Belo Horizonte
 - Illinois
- Idade Média - Nevada, Las Vegas →
- Idade Moderna:
 - Federal Reserve Bank
 - Inter-American Development Bank (IDB)
 - World Bank
- Idade Contemporânea:
 - Inhotim
 - IBD



Beyond Rock and Roll: The Economic Impact of the Grateful Dead on a Local Economy

Author: [RICARDO C. GAZEL; R. KEITH SCHWER](#)

Publisher: Springer

Edition/Format:  Article : English

Publication: Journal of Cultural Economics, 21, no. 1 (1997): 41

Database: ArticleFirst

Rating:  (not yet rated)  0 with reviews - Be the first.



The economic impact of UNLV

Author: [Ricardo C Gazel; University of Nevada, Las Vegas. Center for Business and Economic Research.](#)

Publisher: Las Vegas, Nev. : University of Nevada, Las Vegas, Center for Business and Economic Research, [1994]

Edition/Format:  Print book : English

Database: WorldCat

Rating:  (not yet rated)  0 with reviews - Be the first.

Subjects [University of Nevada, Las Vegas -- Economic aspects.](#)
[Clark County \(Nev.\) -- Economic conditions.](#)
[Las Vegas \(Nev.\) -- Economic conditions.](#)

Casino Gambling and Crime: A Panel Study of Wisconsin Counties

Ricardo C. Gazel; Dan S. Rickman; William N. Thompson

Managerial and Decision Economics, Vol. 22, No. 1/3, Management and Information Issues for Industries with Externalities: The Case of Casino Gambling. (Jan. - May, 2001), pp. 65-75.



Copyright (c) 1998 The American Academy
of Political and
Social Science
The Annals of The American Academy of
Political and
Social Science

GAMBLING: SOCIOECONOMIC IMPACTS AND PUBLIC POLICY: The Economic Impacts of Casino Gambling at the State and Local Levels

March, 1998

556 Annals 66

Author

By RICARDO GAZEL

GAMING LAW REVIEW
Volume 1, Number 1, 1997
Mary Ann Liebert, Inc.

Social and Legal Costs of Compulsive Gambling

WILLIAM N. THOMPSON, Ph.D., RICARDO GAZEL, Ph.D., and DAN RICKMAN, Ph.D.



The Economic Impacts of Casino Gambling at the State and Local Levels

Ricardo Gazel
The Annals of the American Academy of Political and Social Science
Vol. 556, Gambling: Socioeconomic Impacts and Public Policy (Mar., 1998), pp. 66-84

Published by: [Sage Publications, Inc.](http://www.sagepub.com) in association with the [American Academy of Political and Social Science](http://www.aas.sagepub.com)
Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/1049330>
Page Count: 19

NATIONAL GAMBLING IMPACT STUDY COMMISSION

NGISC Chicago Meeting, May 20, 1998

MR. RICARDO GAZEL, ECONOMIST, FEDERAL RESERVE BAK OF
KANSAS CITY, MOSOURI

ENTREVISTA: RICARDO GAZEL

Aposta errada

O economista critica o projeto que legaliza cassinos no Brasil e diz que os benefícios do jogo não compensam os problemas gerados por ele

EDRNAS PAIVA

A cassino acadêmica do economista brasileiro Ricardo Gazel é marcada por coincidências. Em 1984, com 25 anos, aluno da Universidade Federal de Minas Gerais, participava de uma pesquisa sobre a malária no sul do Pará quando, em plena Beersia, conheceu a americana Christine Hreak, que estudava a colonização da Amazônia. Quatro meses depois, estava nos Estados Unidos, onde se casou com Christine, mãe de seus dois filhos. Três anos atrás, uma nova circunstância mudou o rumo de sua vida. Doutor em economia pela Universidade de Illinois, **Gazel** foi convidado para dar aulas em Las Vegas, a capital mundial do jogo. Até então nunca tinha pisado num cassino.

"É difícil descrevê-lo", diz. "São tantas luzes, tantas cores que você fica desorientado." Antes de achar o endereço para morar com a família, hospedou-se na casa de um colega de universidade, o professor William Thompson, estudioso do impacto social dos cassinos. Foi a partir de então que **Gazel** mergulhou na universidade local.

Hoje, ele trabalha como pesquisador sênior na indústria do jogo sobre os economistas responsáveis. Além de professor, é diretor do Centro de Pesquisas Econômicas da Universidade de Nevada. Já estudou as transformações que os cassinos provocaram em três Estados americanos, Illinois, Nevada e Wisconsin. Tem dezenas de artigos e pesquisas



"As chances matemáticas de alguém ganhar dinheiro em jogos de azar são mínimas. Ficar rico, nem pensar"

sobre o assunto. "É ilusório achar que a legalização do jogo só trará benefícios", informa **Gazel**. "Os cassinos provocam mudanças profundas no comportamento das pessoas e, muitas vezes, geram problemas sociais que não compensam os ganhos econômicos." Ele recebeu VEJA para a seguinte entrevista:

VEJA — A legalização dos cassinos é boa para o Brasil?

GAZEL — O jogo pode ser um bom negócio se a legalização for precedida de um cuidadoso estudo do impacto econômico e social nas regiões onde serão instalados os cassinos. Na forma como está elaborado o projeto que tramita no Congresso, a legalização será um desastre. A

proposta é vaga, não regulamentada, a atividade tem todas as precauções elementares já adotadas em outros países para impedir que o jogo se transforme num problema.

VEJA — Que tipo de problema?

GAZEL — O cassino pode se tornar um sugalco do destino da população mais pobre nas regiões em que funciona. Quanto mais fácil o acesso ao cassino, maior a probabilidade de que certas populações vicieadas. Veja o que ocorreu em Illinois, nos Estados Unidos. Estados moerem que as pessoas que moram a uma distância média de 8 quilômetros dos cassinos jogam quatro vezes mais do que o restante da população.

VEJA — É qual o problema de as pessoas jogarem? Não é uma chance de ganhar algum dinheiro nas mesas dos cassinos?

GAZEL — Uma piada popular nos Estados Unidos diz que a única forma de você conseguir uma pesquisa formada no jogo é começar a jogar com uma grande fortuna. As chances matemáticas de alguém ganhar dinheiro em jogos de azar são mínimas. Ficar rico, nem pensar. Cassinos são feitos para que seus donos não percam dinheiro, em hipótese alguma. Las Vegas, no Estado de Nevada, recebe 30 milhões de jogadores por ano, e pode-se contar nos dedos aqueles que ganham alguma coisa.

O Apresentador

- Pré-história – Pavão (A Gloriosa RISP)
- História Antiga
 - Belo Horizonte
 - Illinois
- Idade Média - Nevada, Las Vegas
- Idade Moderna: 
 - Federal Reserve Bank
 - Inter-American Development Bank (IDB)
 - World Bank
- Idade Contemporânea:
 - Inhotim
 - IBD

Idade Moderna

- Federal Reserve Bank
 - Pesquisa.
 - Assessoria ao presidente
 - “Beige Book.”
 - Discursos e apresentações.

Idade Moderna

- Banco Interamericano de Desenvolvimento
 - Departamento de Desenvolvimento Estratégico e Políticas Operacionais
 - Assessor Econômico do Vice-Presidente para Administração e Planejamento
 - Economista de Projeto.

BID – Trabalhando com Serviços

- PROCIDADES Brasil
- Apoio a Gestão Fiscal do Estado da Bahia
- Programa de Fortalecimento do Sistema de Justiça do Paraguai
- Programa de Apoio da Profissionalização do Serviço Civil do Paraguai
- Apoio a Implementação da Gestão por Resultado no Paraguai
- Programa de Modernização do Sistema Tributário e da Melhora da Qualidade do Gasto Público e do Serviço Civil do Uruguai
- Apoio ao Ministério do Planejamento e Orçamento – Uruguai
- Apoio a Gestão Tributária do Paraguai
- Apoio ao Censo Econômico do Paraguai

Idade Moderna

- Banco Mundial
 - Economista Sênior do Banco Mundial para Moçambique e Angola
 - Representante Interino do Banco Mundial em Maputo
 - Diretor Interino do Banco Mundial para Moçambique, Angola e São Tomé e Príncipe



Quando os serviços não existem



Angola Economic Growth to Climb on Spending, World Bank Says

by Henrique Almeida

August 25, 2011 – 11:19 AM BRT



Economic growth in Angola, sub-Saharan African second-biggest oil producer, will probably accelerate to 8 percent next year due to higher oil prices and increased spending, World Bank economist Ricardo Gazel said.

The southern African nation's economy may expand 5 percent this year, Gazel said in a telephone interview yesterday from Maputo, Mozambique's capital. Gazel is the Washington-based institution's economist for Angola and Mozambique.

"The economic growth prospects for Angola are solid," he said.



Conta Kandengue BFA

Dê mais futuro aos seus filhos.

Crise constitui oportunidade para diversificação de produção

23-04-2009 | Fonte: Angop



O chefe da missão do Banco Mundial (BM), em Angola, Ricardo Gazel, afirmou hoje (quarta-feira), em Luanda, que a crise mundial vai permitir ao país traçar projectos que visam à diversificação da produção nacional no país.

Ricardo Gazel fez esta afirmação durante uma mesa redonda organizada pelo BM sobre "Futuras Perspectivas do Banco Mundial em Angola."

De acordo com a fonte, a economia angolana depende muito da produção de petróleo, daí a necessidade urgente de diversificar a produção nacional para prevenir danos na economia.

Ricardo Gazel afirmou que normalmente problemas ligados a guerras e crises fazem com que o petróleo varie de preço nos mercados e tenha um impacto negativo no crescimento económico dos países.

Angola deverá crescer 8% em 2012 graças ao petróleo



O investimento público e o aumento do petróleo vai permitir a Angola crescer oito por cento no próximo ano, disse hoje o economista do Banco Mundial (BM) para Angola e Moçambique, Ricardo Gazel, citado pela agência de informação financeira Bloomberg.

GBN
GHANA BUSINESS NEWS

Get Google Chrome

One browser for all your devices. Fast, free & installs in seconds!



Home General News ICT Insurance Investment Oil & Gas Politics Tourism Editorials/Opinion Feature Articles Entertainment

World Bank sees no Angola growth, but hopes in oil



Category: Africa/International AUGUST 12, 2009 1

Print Your Specific Forms

Find Your Free Printable & Specific Gov't Forms w/ GetFormsOnline Free!



The World Bank said on Tuesday it now expects zero economic growth in Angola this year, revising a forecast for a three percent contraction.

Senior Angola World Bank economist Ricardo Gazel told Reuters the country's decision to pump more oil than the output quota set by the Organisation of Petroleum Exporting Countries (OPEC) would allow it to avoid negative growth this year.

"I now expect zero growth for the Angolan economy this year, the main reason being that Angola will be producing above its OPEC quota," Gazel said.



Bloomberg Markets Tech Pursuits Politics Opinion Businessweek

Mozambique GDP to Grow on Mining, Gas Projects, World Bank Says

by Henrique Almeida

October 26, 2011 – 10:09 AM BRST

Mozambique's economy should remain strong this year and next, fueled by new coal exports and a natural gas find, World Bank economist Ricardo Gazel said.

The southern African country's economy is expected to expand 7.25 percent this year and 7.5 percent in 2012, Gazel said in a telephone interview today from Maputo, Mozambique's capital. The economy grew 6.8 percent last year, according to International Monetary Fund data.

"Big projects in coal mining and gas will contribute to strong growth in Mozambique in coming years," said Gazel, the Washington-based lender's economist for Mozambique and Angola. "There are risks coming from a global economic slowdown, which could

REUTERS AFRICA

LATEST NEWS FRANCE TO INCREASE TROOP NUMBERS IN IVORY COAST AFTER BEACH ATTACK

You are here: Home > Investing > Article

Angola could enter into recession by Q2: World Bank

Wed Jan 28, 2009 2:29pm GMT

Print | Single Page [-] Text [+]

MARKET UPDATE

	Africa	US	Europe	Asia
JALSH	52,857.32	-266.66		
JTOPI	46,471.00	-322.34		
EGX30	7,773.23	-90.35		
TRX SA	806.54	-5.59		

Get a Share Quote Go

CURRENCIES

UK £	
Euro	
Rand	

HOME
NEWS
INVESTING
Markets
Metals & Mining
Energy & Oil
Agricultural Commodities
Quotes
Currencies
VIDEO

AlertNet
Humanitarian News

About Thomson Reuters

LUANDA (Reuters) - Angola could enter recession in the second quarter of the year as falling oil prices and oil production cuts weigh on the economy, a World Bank economist said on Wednesday.

He said that if oil prices and output did not recover soon, Angola, dependent on oil for 90 percent of its income, would experience negative growth for the whole of 2009.

"The economic perspectives for Angola in 2009 are deeply uncertain," Ricardo Gazel, who is based in Angola, told Reuters. "Angola's economy could enter into a recession in the second quarter of 2009."

The term recession generally describes the reduction of the country's gross domestic product for at least two consecutive quarters.

Gazel also said he was considering revising downwards his 8 percent growth estimate for Angola's economy in 2009, down from a government estimate of 15.6 percent in 2008.



O Apresentador

- Pré-história – Pavão (A Gloriosa RISP)
- História Antiga
 - Belo Horizonte
 - Illinois
- Idade Média - Nevada, Las Vegas
- Idade Moderna:
 - Federal Reserve Bank
 - Inter-American Development Bank (IDB)
 - World Bank
- Idade Contemporânea: 
 - Inhotim
 - IBD

- <https://www.facebook.com/cnninternational/videos/10154367728819641/>



RICARDO GAZEL*

PURÍSSIMO OURO DE TOLO

A legalização dos jogos de azar não criará empregos nem aumentará a renda do país. O crime aumentará, famílias serão destruídas e o custo social será imenso para o Brasil

UMA VEZ MAIS vem à tona a questão da legalização dos jogos de azar no Brasil e, mais uma vez, ela vem desacompanhada de uma profunda e transparente discussão com a sociedade. Exageram-se os benefícios da proposta e minimizam-se os seus custos. A legalização dos jogos não criará empregos, em termos líquidos, nem aumentará a renda do país. Também não incrementará o turismo estrangeiro e não eliminará o jogo ilegal. O crime aumentará, famílias serão destruídas e o custo social será imenso para o Brasil.

O debate sobre a liberação do jogo sempre volta em momentos de dificuldade econômica e crise fiscal

porque ela é uma forma fácil de o governo conseguir recursos. Trata-se de um imposto invisível que evita o desgaste de subir taxas existentes ou criar outras. As pessoas não veem o jogo como um imposto, mas ele é. E, pior, é um imposto regressivo, já que os pobres jogam mais e, portanto, pagam mais.

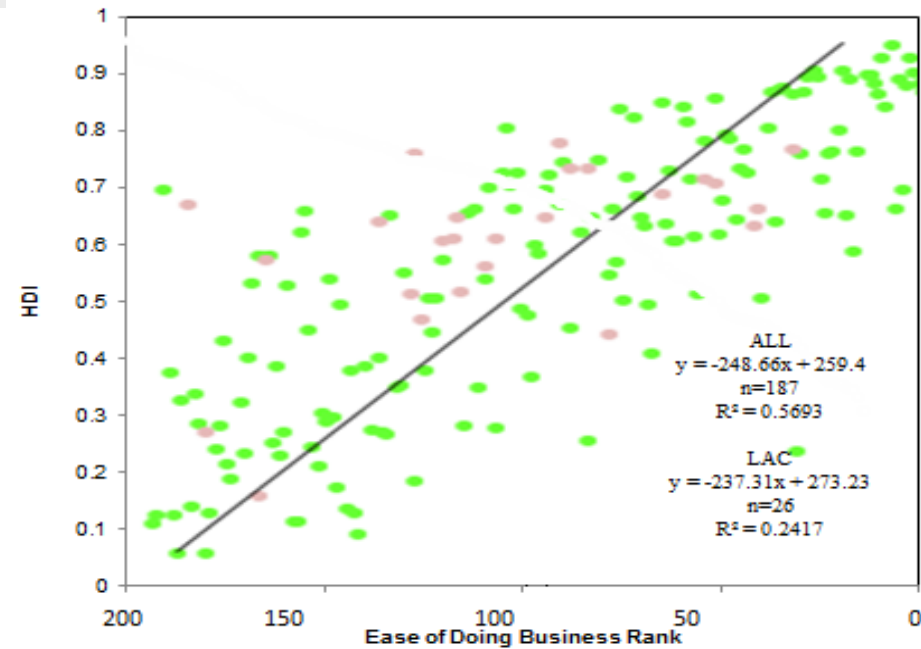
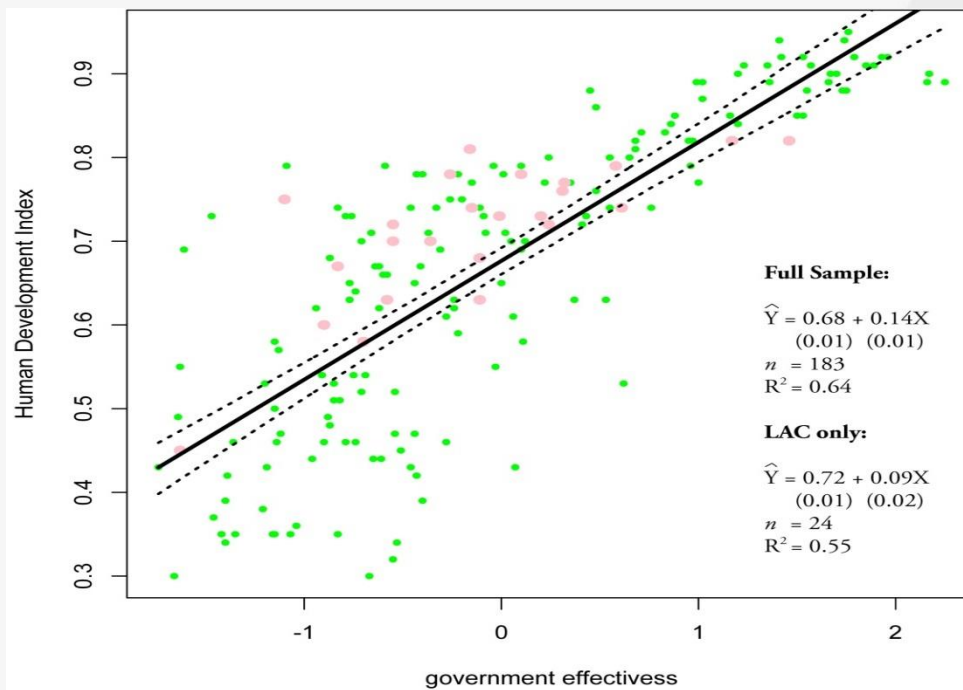
O imposto invisível que viria da legalização dos jogos é puríssimo ouro de tolo. Estudo da Fundação Getúlio Vargas, solicitado pela CEF, estima que o potencial do jogo no Brasil estaria em torno de 50 bilhões de reais, perto de 1% do PIB. Se o imposto fosse de 30% (média no mundo), geraria arrecada-

Simplificando Vidas:
avaliação do cidadão quanto à qualidade dos
serviços oferecidos pelo Setor Público

WHAT IS A GOOD GOVERNMENT?

HOW TO MEASURE IT?

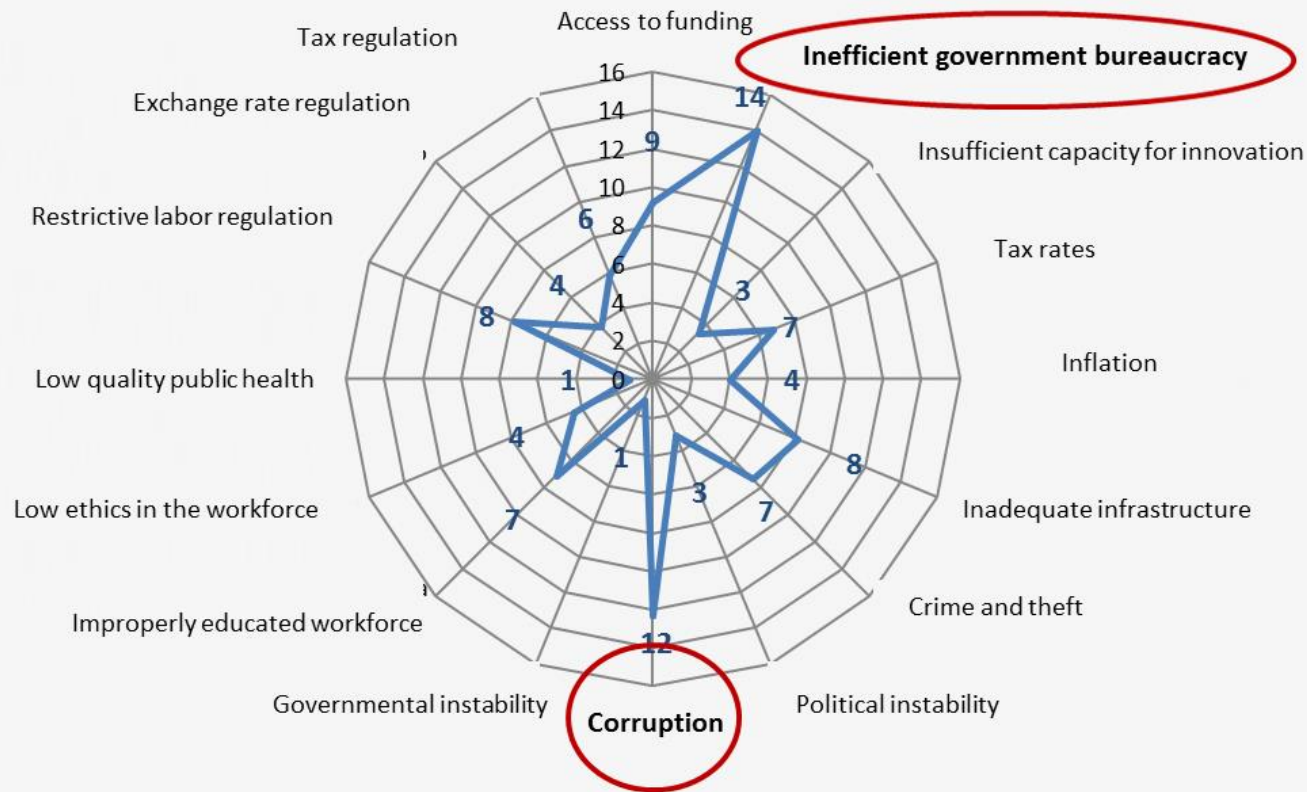
1. Indicadores Globais
2. Resultados vs Capacidades



BUREAUCRACY AND CORRUPTION

THE MOST PROBLEMATIC FACTORS TO DO BUSINESS

THE MOST PROBLEMATIC FACTORS TO DOING BUSINESS (2015-2015, IN PERCENTAGE)



The most problematic factors for doing business. Methodology: From the list of factors, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The responses are weighted according to their value. Source: WEF Global Competitiveness Report 2014-15



Quem é este senhor?



Doing Business 2016 (189 países)

Topics	DB 2016 Rank	DB 2015 Rank	Change in Rank
Starting a Business	174	166	↓ -8
Dealing with Construction Permits	169	167	↓ -2
Getting Electricity	22	23	↑ 1
Registering Property ✕	130	125	↓ -5
Getting Credit	97	90	↓ -7
Protecting Minority Investors	29	27	↓ -2
Paying Taxes	178	177	↓ -1
Trading Across Borders ✓	145	148	↑ 3
Enforcing Contracts	45	45	No change
Resolving Insolvency	62	55	↓ -7

Indicator	São Paulo	Latin America & Caribbean	OECD high income
Procedures (number) ①	11	8.3	4.7
Time (days) ①	101.5	29.4	8.3
Cost (% of income per capita) ①	3.7	31.0	3.2
Paid-in min. capital (% of income per capita) ①	0.0	2.8	9.6

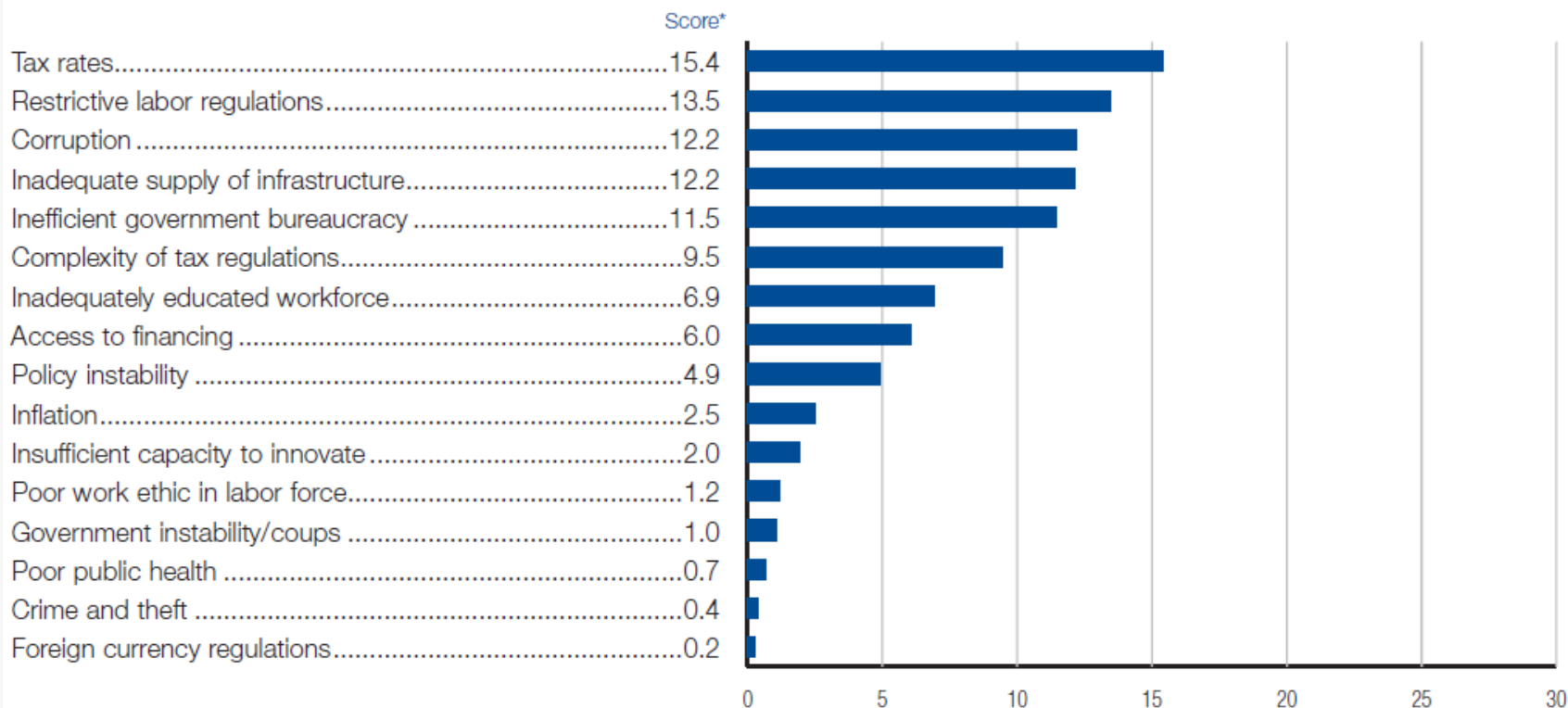
No.	Procedure	Time to Complete	Associated Costs
1	Check company name with JUCESP	Less than one day (online procedure)	no charge
2	Pay registration fees	1 day	fees included in procedure 3
3	Register at JUCESP to obtain CNPJ, INSS and NIRE and register with ICMS	7 days	R\$75 registration + R\$50 (expediting fee)
4	Register with the Municipal Taxpayers' Registry (Secretaria Municipal de Finanças) of the City of São Paulo	1 day	no charge
5	Apply and obtain digital certification (token) for the use of e-invoice	2 days	The cost may vary from R\$ 450.00 to R\$ 600.00
6	Apply to the municipality for an operations permit (auto de licença de funcionamento)	90 days	no charge
* 7	Register and pay TFE (RegistryTaxa de Fiscalização de Estabelecimentos) to the Municipal Taxpayers' Registry	1 day (simultaneous with previous procedure)	R\$ 425.46 (for retailing business), may vary in accordance with the company's activities
* 8	Register the employees in the social integration program (Programa de Integração Social, PIS)	1 day, (simultaneous with procedure 7)	no charge
* 9	Open a special fund for unemployment (FGTS) in bank	1 day, (simultaneous with procedure 7)	no charge
* 10	Notify the Ministry of Labor (Cadastro Geral de empregados e desempregados, CAGED)	1 day, (simultaneous with procedure 7)	no charge
* 11	Registration with the Patronal Union and with the Employees Union.	5 days, (simultaneous with procedure 7)	no charge

* Takes place simultaneously with another procedure.

The Global Competitiveness Report 2015 - 2016

	2015	2016
Países	144	140
– Indicador Geral:	57	75
– Requerimentos Básicos:	83	103
– Instituições:	94	121
– Infraestrutura:	76	74
– Ambiente Macroeconômico:	85	117
– Saúde e Educação Primária:	77	103

The most problematic factors for doing business



* From the list of factors, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The score corresponds to the responses weighted according to their rankings.

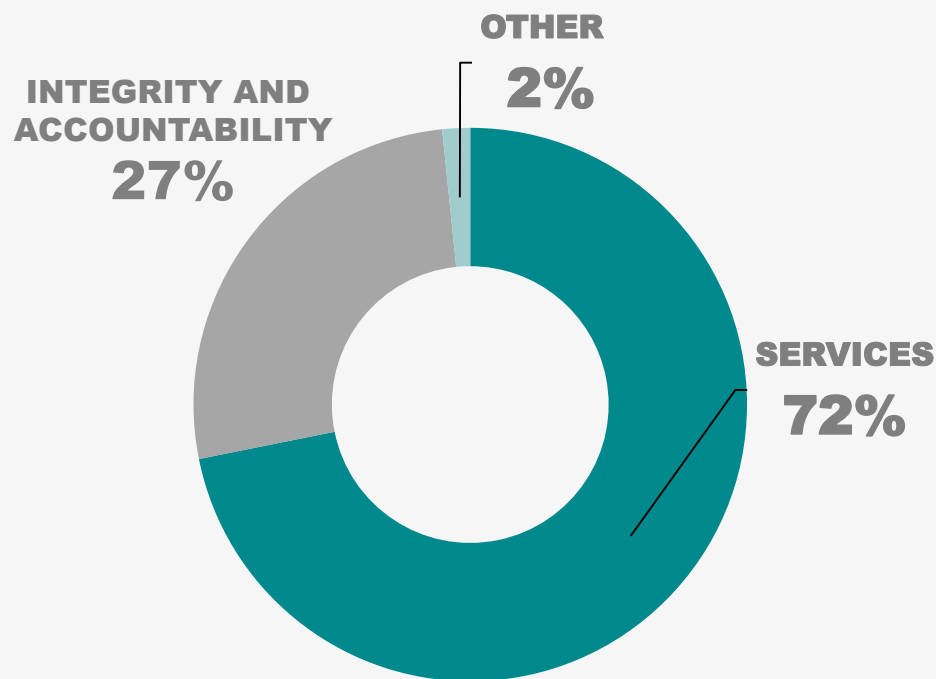
The Global Competitiveness Index in detail

INDICATOR	VALUE	RANK/140
1st pillar: Institutions		
1.01 Property rights	3.9	95
1.02 Intellectual property protection	3.7	83
1.03 Diversion of public funds	1.8	139
1.04 Public trust in politicians.....	1.4	138
1.05 Irregular payments and bribes.....	3.1	112
1.06 Judicial independence.....	3.4	92
1.07 Favoritism in decisions of government officials	2.0	135
1.08 Wastefulness of government spending.....	1.9	133
1.09 Burden of government regulation	1.7	139
1.10 Efficiency of legal framework in settling disputes	2.8	124
1.11 Efficiency of legal framework in challenging regs. ...	2.9	106
1.12 Transparency of government policymaking.....	3.1	129
1.13 Business costs of terrorism	6.3	11
1.14 Business costs of crime and violence.....	2.9	128
1.15 Organized crime.....	3.8	121
1.16 Reliability of police services	3.9	81
1.17 Ethical behavior of firms	3.0	133
1.18 Strength of auditing and reporting standards	4.5	70
1.19 Efficacy of corporate boards	4.6	79
1.20 Protection of minority shareholders' interests	3.9	78
1.21 Strength of investor protection, 0–10 (best)*	6.3	32

TRUST IN INSTITUTIONS IS A KEY ELEMENT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

FACTORS DETERMINING TRUST IN INSTITUTIONS IN LAC

(LATINOBARÓMETRO, 2008)



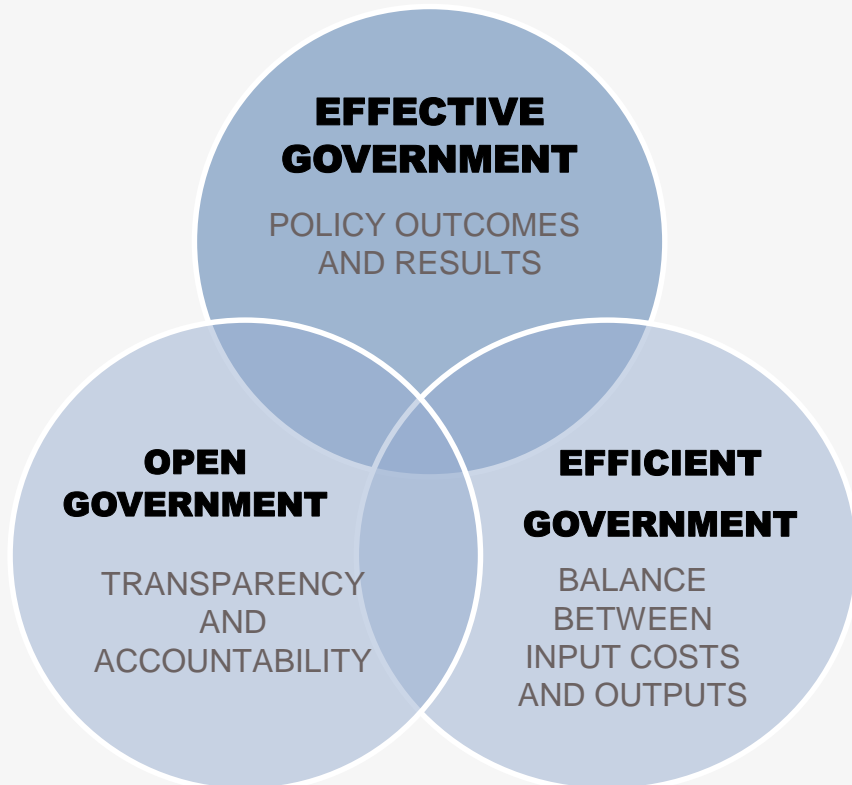
Lack of Global Indicators to measure quality and satisfaction with transactional services



SLC Index (2016)

THREE ATTRIBUTES ARE REQUIRED TO IMPROVE THE DELIVERY OF PUBLIC SERVICES

WHAT WE DO?



HOW WE DO IT?

DEVELOPING CAPABILITIES FOR INNOVATION THROUGH:

- **INTENSIVE USE OF DIGITAL SOLUTIONS**
- **WHOLE-OF-GOVERNMENT APPROACH**
- **COLLABORATION**
- **EVIDENCE-BASED DECISION MAKING**

AREAS WITH STRONG IMPACT ON PEOPLE'S LIVES AND BUSINESS ENVIRONMENT



**Regulatory
Policy and
Governance**

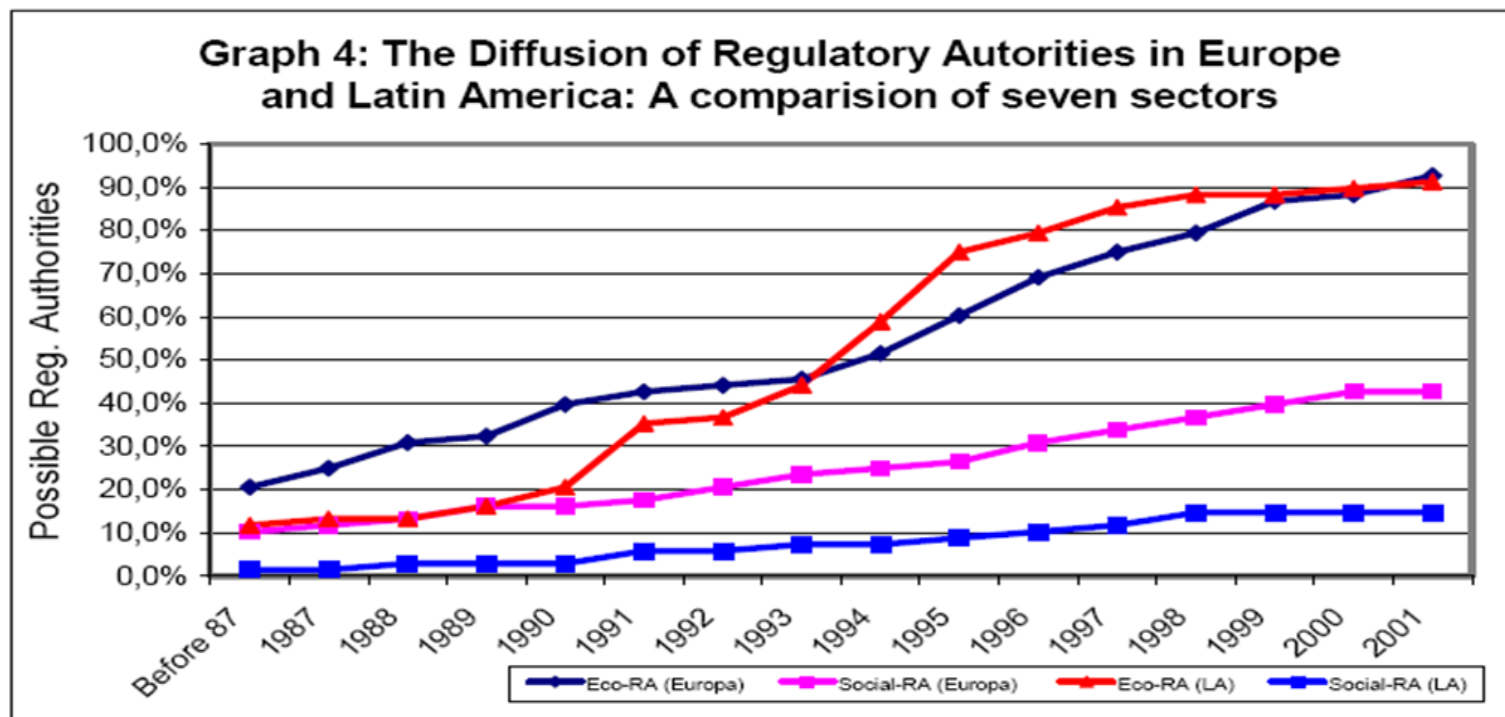


**Public
Service
Delivery**



**Integrity and
Accountability**

REGULATORY FRAMEWORK: HISTORIC EVOLUTION



Note for Graph 4: Aggregate numbers of economic (telecom, electricity, financial services and competition) and social sectors (food safety, environment, pharmaceutical) for 17 European countries and 19 Latin American countries. Percentage from the maximum possible number of case in each region.

Source: Own database for Latin America and Gilardi (2003) for European regulatory authorities.

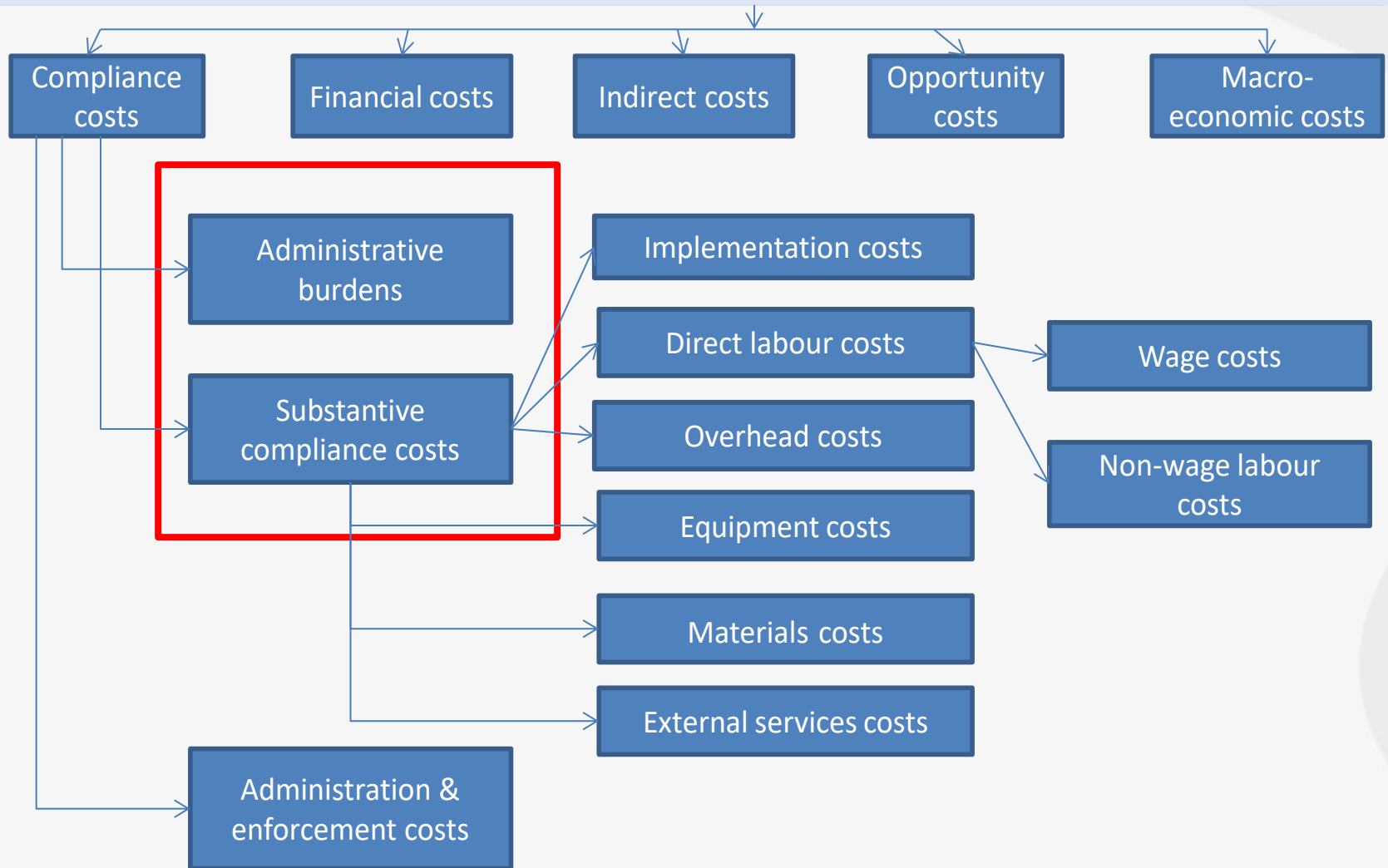
**LEGAL AND
SECTOR-BASED SUPPORT**



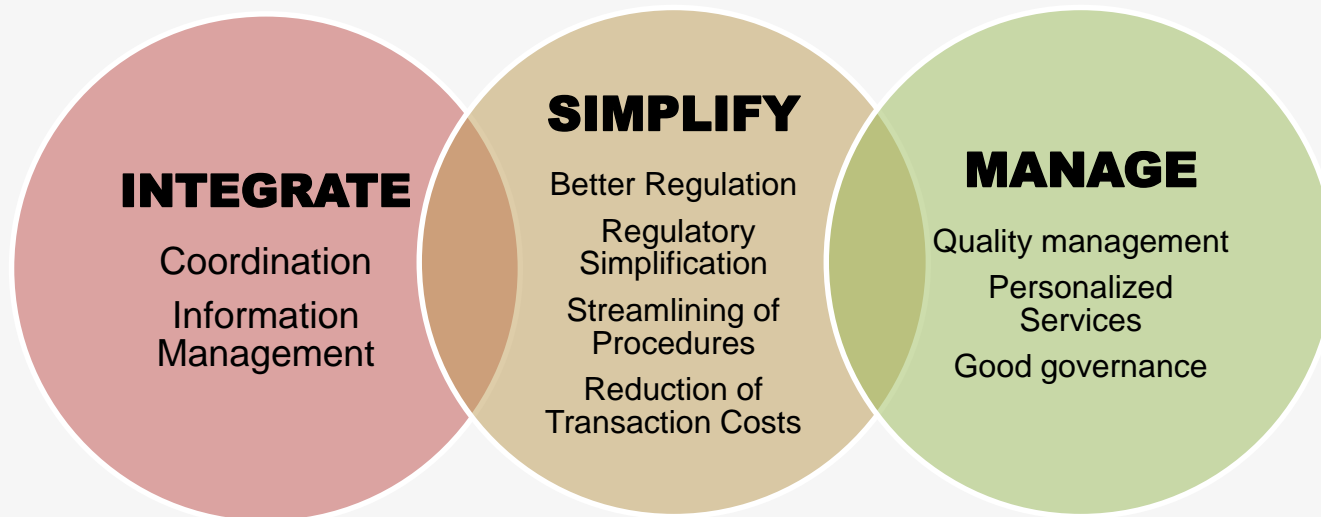
**GOVERNANCE AND CAPACITY
BUILDING SUPPORT**



REGULATORY COSTS



THREE MAIN DRIVERS TO IMPROVE SERVICE DELIVERY



CITIZEN-CENTRIC APPROACH

DIGITAL SOLUTIONS

BALANCING INNOVATION AND INSTITUTIONALIZATION TO ENSURE SUSTAINABILITY

IT IS ALREADY BEING DONE!

- **Starting a business:** time was reduced to 7 days in Minas Gerais (from 45 days), and Colima (from 57 days)
- Also in **Colima**, through simplification the **wait time for health emergency services was dropped from 2 hours to 7 minutos.**
- **Uruguay. Nacido Vivo Electronic Certificate** allows more than 95% of kids to have an identity number 90 days after their birth.
- **Chile Atiende** estimates that in 2014, its users saved **more than 2 million hours** in transfers and wait time, besides transportation costs.
- Seven years after the creation of **AGESIC**, **Uruguay climbed from 48th up to 26th position** in the UN E-Gov ranking

SOME AREAS HAVE BEEN CONCENTRATING DEMAND

- **Citizen-centric Service Delivery:** integrated services, multichannel one-stop shops, simplification, e-Government, Innovation labs. Ej: Colombia, Ecuador, Argentina, Brazil, Uruguay, and Panama
- **Integrity and transparency:** Open Government, access to information, accountability frameworks, anti-corruption. Ej: Colombia, Chile, Brazil, Peru, and Ecuador.
- **Strategic Management:** center-of-government, coordination, support to decision-making, regulatory governance, delivery units. Ex. Brazil, Colombia, Ecuador, Costa Rica , Argentina AND Mexico (subnational)

MORE INFORMATION ON CITIZEN-CENTRIC GOVERNMENT IS AVAILABLE IN IDB PUBLICATIONS AND ICS BLOG

BLOG GOBERNARTE: BLOGS.IADB.ORG/GOBERNARTE/




Instituciones para la gente 

Gobernar para cumplir con los ciudadanos

El rol del Centro de Gobierno en América Latina y el Caribe

Martín Alessandro, Mariano Lafuente y Carlos Santiso



Banco Interamericano de Desenvolvimento

Instituições para o Desenvolvimento (IFD)

Divisão de Capacidade Institucional do Estado (ICS)

GovernArte: a arte do bom governo

Experiências inovadoras de governos subnacionais na gestão de procedimentos para cidadãos e empresas

Thiago Alvim
Alejandro Barros
Alejandro Pareja
María Inés Vázquez

NOTA TÉCNICA
IDB-TN-662

Maio 2014



Inter-American Development Bank

Institutions for Development Sector

Institutional Capacity of the State Division

DISCUSSION PAPER
No. IDB-DP-371

Innovations in Public Service Delivery


Issue No. 1

Can 311 Call Centers Improve Service Delivery?

Lessons from New York and Chicago

Jane Wiseman

December 2014



Banco Interamericano de Desarrollo

Sector de Instituciones para el Desarrollo

División de Capacidad Institucional del Estado

DOCUMENTO PARA DISCUSIÓN
IDB-DP-378

Innovaciones en la prestación de servicios públicos

Número 2

Los servicios en línea como derecho ciudadano

El caso de España

Elisa de la Nuez
Carlota Tarín
Rafael Rivera

Abril de 2015



simplificando
vidas —————

— qualidade e satisfação
com os serviços públicos

alejandro pareja





simplificando vidas_____

- 1 conceito: o quê e porquê
- 2 execução 2015: como
- 3 resultados: quanto
- 4 próximos pasos

1. SV: CONCEITO

SVC

O quê



1. SV: OBJETIVOS

SVC

- **Melhorar a prestação de serviços públicos transacionais.**
- Desenvolver um **modelo de medição** e aplicarlo em modalidade **piloto**, para:
 - A **qualidade** da prestação dos serviços públicos **transacionais** aos cidadãos (**visão interna**)
 - A **satisfação** deles, identificando os factores que a determinam e em que proporção (**visão externa**).



Improvement



1. SV: CONCEPTO

SVC

O porquê



- La relación entre los ciudadanos y el Estado es uno de los principales aspectos de la gestión pública.

- ¿Están llegando los servicios a todos los que los necesitan?
- ¿Se prestan con equidad?
- ¿Son de buena calidad?
- ¿Están satisfechos los ciudadanos?

Estas preguntas, entre otras, ayudan a dirigir las políticas y los programas públicos.

- **El consenso colectivo parece indicar que los servicios públicos son, en general, de mala calidad, y que los ciudadanos están insatisfechos y demandan mejoras.**
- los ciudadanos están más informados, tienen mayor consciencia de sus derechos y una mayor disposición a ejercer su VOZ.
- **la relación históricamente asimétrica entre ciudadanos y Estado se ha ido haciendo menos desigual.**
- **las expectativas de los ciudadanos respecto de la calidad de los servicios que reciben se encontrarían hoy en un nivel superior.**

- mayor disponibilidad de información y expectativas más altas– se traducirían en una **mayor presión sobre los gobiernos para que mejoren tanto los servicios que suministran como la forma en que interactúan con los ciudadanos.**
 - ¿qué pruebas existen de la mala calidad y de la consecuente insatisfacción ciudadana?
 - ¿con qué elementos firmes cuentan los encargados de formular políticas y los gerentes de los servicios para tomar decisiones que apunten a corregir la situación?
 - ¿cómo se expresa en términos cuantitativos la situación actual de los servicios públicos? Y más específicamente: ¿en qué sectores del gobierno están las principales debilidades?
 - ¿qué es lo que los ciudadanos más valoran en cada servicio y cuáles son los aspectos de la gestión de las instituciones que habría que reforzar para obtener el mayor impacto en la satisfacción ciudadana?

- No es fácil encontrar hoy respuestas objetivas para estas preguntas. Y esto implica que el diálogo sobre calidad y satisfacción que espontáneamente se esté dando entre gobiernos, funcionarios, sociedad civil y ciudadanos, no cuenta con bases cuantitativas en qué apoyarse. Entonces, un primer paso para resolver estas nuevas tensiones debería ser acordar criterios que permitan **determinar los niveles de calidad y satisfacción de un servicio lo más objetivamente posible.**

- Los estudios cuantitativos de satisfacción de los clientes tienen ya una larga historia en el sector privado.
- En algunos países como Estados Unidos, Canadá y Nueva Zelanda también son de larga data los estudios de satisfacción ciudadana respecto de los servicios públicos.
- En América Latina y el Caribe (ALC), Latinobarómetro o el informe *Doing Business* del Banco Mundial sugieren que puede haber desafíos de calidad y satisfacción relativos a los servicios públicos transaccionales destinados a personas.

- Si bien los servicios públicos han sido objeto de estudio desde hace varias décadas, en nuestra región se ha prestado poca atención al nodo crítico donde se conectan los ciudadanos con los proveedores de servicios públicos: **el trámite**.
- El trámite es una transacción cuyo objeto es cumplir con alguna obligación legal o solicitar un permiso, servicio o beneficio, lo que lo convierte en un condicionante para el acceso a distintos servicios, desde la identidad legal hasta la educación y la salud.
- En algunos casos, conlleva una considerable cantidad de **tiempo perdido para los ciudadanos**. Por ejemplo, una estimación reciente en Italia indica que sus ciudadanos dedican 400 horas anuales a la realización de trámites. Tal es el impacto en la vida de las personas que resulta necesario lograr una comprensión cabal de esta dinámica.

- Más allá de los casos puntuales, a nivel regional no existe hasta la fecha una medición estándar de la calidad con la que se prestan los servicios a las personas, de la satisfacción que los ciudadanos experimentan al recibirlos, ni de los factores que determinan dicha calidad y satisfacción.
- Como consecuencia, **la discusión en torno a la calidad de los servicios públicos transaccionales se ha movido esencialmente en el campo de las sensaciones y de lo opinable.**
- Se trabaja muchas veces sin conocer de forma certera cuáles son las expectativas de los ciudadanos y cuáles las mejoras que más valoran. Por otra parte, **se vuelve muy difícil evaluar el impacto de los proyectos llevados a cabo.**

- Existen excepciones puntuales. Entre otros ejemplos, se pueden mencionar los siguientes: la medición de la satisfacción ciudadana es obligatoria en Uruguay para los prestadores de salud, tanto públicos como privados; y, en Chile, la medición de satisfacción ciudadana está institucionalizada para el Registro Civil y sus resultados son vinculantes a una paga extra a los funcionarios.
- Sin embargo, no existe ningún estándar de medición de satisfacción ciudadana en ámbitos nacionales (y, por lo tanto, tampoco en el ámbito regional) ni las metodologías disponibles consideran la calidad de la prestación y su vínculo con la satisfacción.

- El proyecto Simplificando Vidas (SV) tiene como objetivo contribuir a cerrar la brecha de conocimiento mediante la propuesta de una **metodología de medición estandarizada aplicable a toda la región** que sirve para cuantificar la calidad de los servicios transaccionales que ofrecen las instituciones y la satisfacción que los ciudadanos experimentan al recibirlos.
- El hecho de que se trate de una medición implica que el estudio procura obtener una descripción objetiva (cuantitativa) de la materia que se analiza.
- Si bien se trata de una iniciativa inédita, está construida sobre la base de otros proyectos de medición de calidad y satisfacción de servicios, a saber: i) American Customer Satisfaction Index (ACSI); ii) Common Measurements Tool (CMT); iii) el modelo de excelencia EFQM (European Foundation for Quality Management), y iv) la Baldrige Excellence Framework.

- La unidad básica de análisis es el trámite. La metodología del estudio **se diseñó de manera tal que las métricas de calidad y satisfacción sean universales**; aplicables a todos los servicios transaccionales, realizados en cualquier país.
- Para el piloto se consideró el conjunto de trámites asociados a los principales acontecimientos de la vida, y de esa lista se seleccionaron **seis**:
 - Solicitud de la calificación o de un beneficio por discapacidad
 - Solicitud de cita médica en el sistema de salud público
 - Denuncia de hurto o robo
 - Inscripción de nacimiento.
 - Inscripción de un niño en una escuela pública (de aquí en adelante, *Inscripción en escuela*).
 - Renovación del documento de identidad (de aquí en adelante, *Renovación del DI*).
- Los seis servicios se estudiaron en **seis países: Chile, Ecuador, Panamá, Paraguay, Trinidad y Tobago, y Uruguay.**

- Medir la calidad de los servicios transaccionales desde la óptica de la institución y desde la de los ciudadanos que los solicitan.
- **Cada trámite se analiza desde dos perspectivas: una visión interna y una visión externa.**

visión interna

- El objetivo de la **visión interna** es entender la manera en que la institución presta el servicio.
 - i) proceso administrativo;
 - ii) recursos humanos y materiales asignados;
 - iii) tecnologías de la información (TI) utilizadas;
 - iv) modelo de gestión y regulación;
 - v) modelo de interacción con los ciudadanos.
- La visión se estructura en 22 variables, agrupadas dentro de las cinco dimensiones mencionadas, con las cuales se compone el **índice de calidad de la gestión**.

visión externa

- La **visión externa** apunta a describir la experiencia de los ciudadanos al recibir el servicio.
 - i) expectativas;
 - ii) satisfacción;
 - iii) confianza en la institución prestadora,
 - iv) confianza en el gobierno.
- Estas variables se complementan con un conjunto de 16 variables (denominadas “impulsores de la satisfacción”) que representan características que explican la satisfacción.
 - i) proceso: abarca tiempo, traslados, costos y utilidad percibida por los ciudadanos;
 - ii) desempeño de los funcionarios que atienden a los ciudadanos y trato recibido;
 - iii) confort de los centros de atención,
 - iv) accesibilidad de la información sobre el trámite

- visión interna: cuestionario y una entrevista personal que respondieron los responsables de cada servicio.
- visión externa: **una encuesta en línea que se convocó a través de Facebook.**
 - Se eligió esta técnica porque cumple con los principios de diseño y por ser **notoriamente más económica**. Se procuró contar con 400 informantes por servicio, en cada país, y se establecieron mínimos por servicio en cuanto a género, edad y ubicación geográfica. En total **se obtuvieron 11.504 respuestas válidas para los 36 servicios**.
 - Dada la novedad del método de convocatoria a través de Facebook, se triangularon los resultados con una encuesta presencial en Paraguay para 3 de los 6 servicios. Los resultados de ambas mediciones para las variables clave fueron similares.

- Esta visión dual, interna y externa, ofrece la posibilidad de **identificar los vínculos existentes entre la gestión del servicio y la experiencia ciudadana.**
- De este modo, cuando se procure **optimizar la satisfacción ciudadana**, será posible respaldar con datos la toma de decisiones respecto de **las estrategias de modernización y racionalización administrativa** que se deseen adoptar.
- Así, los gobiernos estarán actuando de forma más inteligente, invirtiendo en aquello que los ciudadanos más necesitan y evitando derrochar recursos en proyectos que los ciudadanos no valorarán, lo cual probablemente arroje **mejores resultados con el menor presupuesto posible.**
- El costo de implementación de la medición es crítico para su aplicación periódica.

- El SV debería dar respuesta a tres cuestiones fundamentales:
- **Dónde empezar:** identificación de los servicios que requieren mayor asistencia. Esta información se obtiene de la comparación del desempeño de los distintos servicios en términos de calidad y satisfacción.
- **Qué hacer:** aspectos que se deben mejorar en cada caso particular. Esta información se obtiene a partir del análisis de la importancia de los atributos de la satisfacción.
- **Cómo hacerlo:** identificación de inversiones, tipos de proyectos que se deberían implementar o mejoras de la gestión de los servicios que tendrían mayor impacto en la satisfacción de los ciudadanos. Esta información se obtiene del análisis de la relación entre la visión interna y externa.

1. SV: JUSTIFICAÇÃO

- Sabemos realmente o que acontece, por exemplo, quando os pais tem que matricular uma criança?
 - Tem a Secretaria de Educação sistemas de informação adequados?
 - Estão os cidadãos satisfeitos com o serviço?
 - Tem filas longas? Tem imparcialidade?
 - Os casos de Paraguai e Trinidad



1. SV: JUSTIFICAÇÃO

- E quando temos que registrar uma ocorrência, como é a experiência dos cidadãos?
 - São tratados com respeito?
 - Tem a possibilidade de facerlo pela web?
- **Pouca ou nenhuma evidência** da qualidade e satisfação

1. SV: JUSTIFICAÇÃO

- E se acharmos que temos que melhorar, sabemos que serviços são prioritários para os cidadãos?
 - E sabemos quais são os aspectos que requerem melhoria?
 - E sabemos quais são as accões que permitiriam melhorar esses aspectos:



1. SV: JUSTIFICAÇÃO

- Necessidade de incorporar a satisfação dos cidadãos nas **medições de desempenho**
- As instituições precisam o **feedback cidadão**
- Uma pesquisa de satisfação é **uma forma de dar voz**
- **Rendição de contas** também para a qualidade
- A qualidade melhora a **confiança nos prestadores e no governo**



Calidad



Satisfacción



Confianza

2. SV: EJECUCIÓN 2015

SVC

Como se faz?



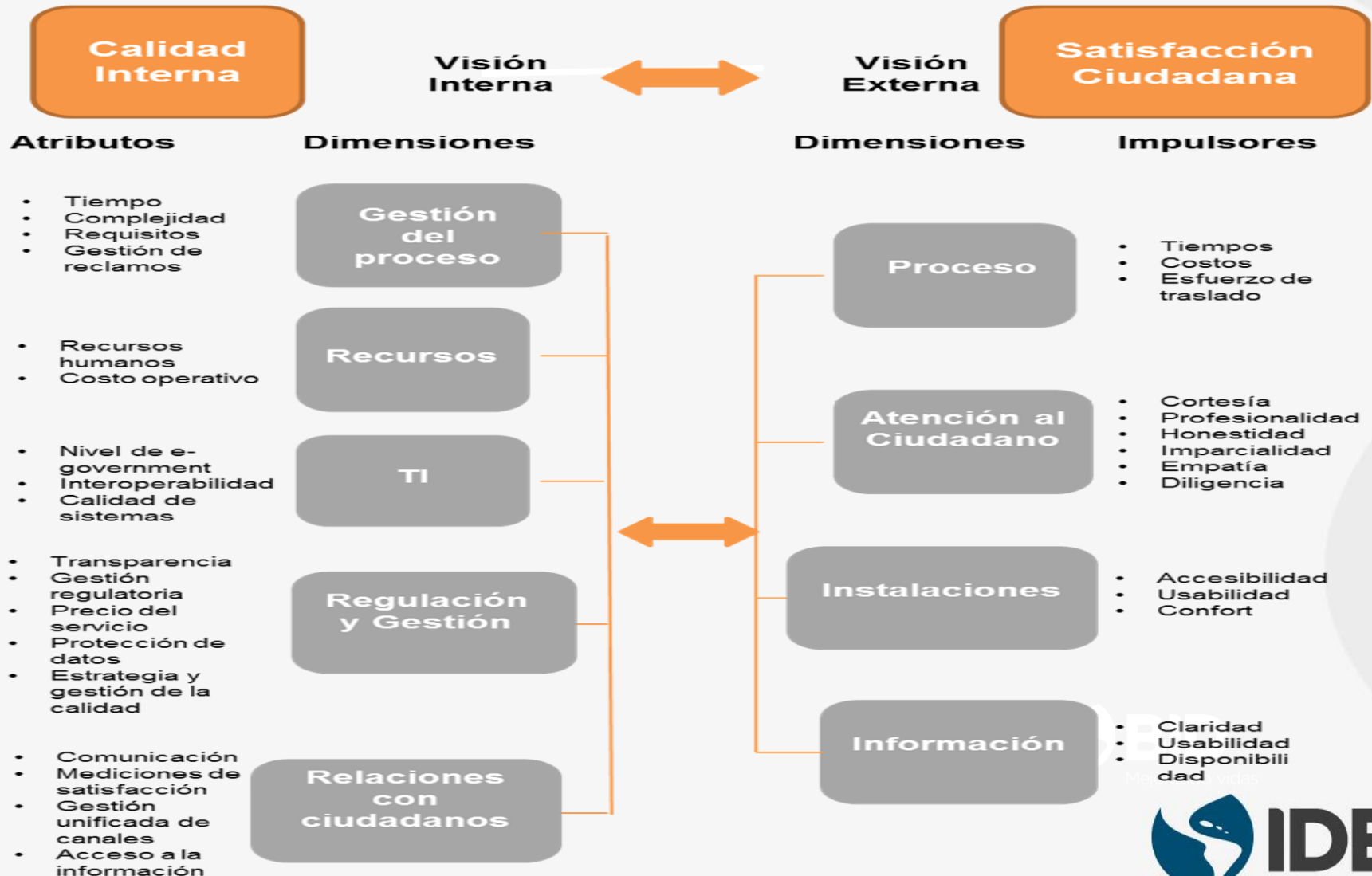
2. SV: CRITÉRIOS DE DESENHO

- **Centrado nos cidadãos**
- **Totalidade territorial**
- **Objectividade**
- **Universalidade**
- **Accionabilidade**
- **Integralidade:** visões interna e externa
- **Comparabilidade:** identificação de boas práticas
- **Adaptabilidade**
- **Periodicidade**
- **Viabilidade**



2. SV: MODELO

Modelo de medición: dimensiones y variables de la calidad y la satisfacción



2. SV: PILOTO

6 países:



6 serviços:

- Solicitação de benefício por incapacidade
- Solicitação de consulta médica no sistema público
- Registro de ocorrência de furto
- Registro de nascimento
- Matrícula na escola pública
- Renovação da carteira de identidade



2. SV: RECOLHIMENTO DE DADOS

Visión interna:

- Cuestionarios
- **35** entrevistas con responsables de la prestación de los servicios

Visión externa:

- **11.500** encuestas online (SurveyMonkey)
- Contacto con informantes a través de **Facebook**

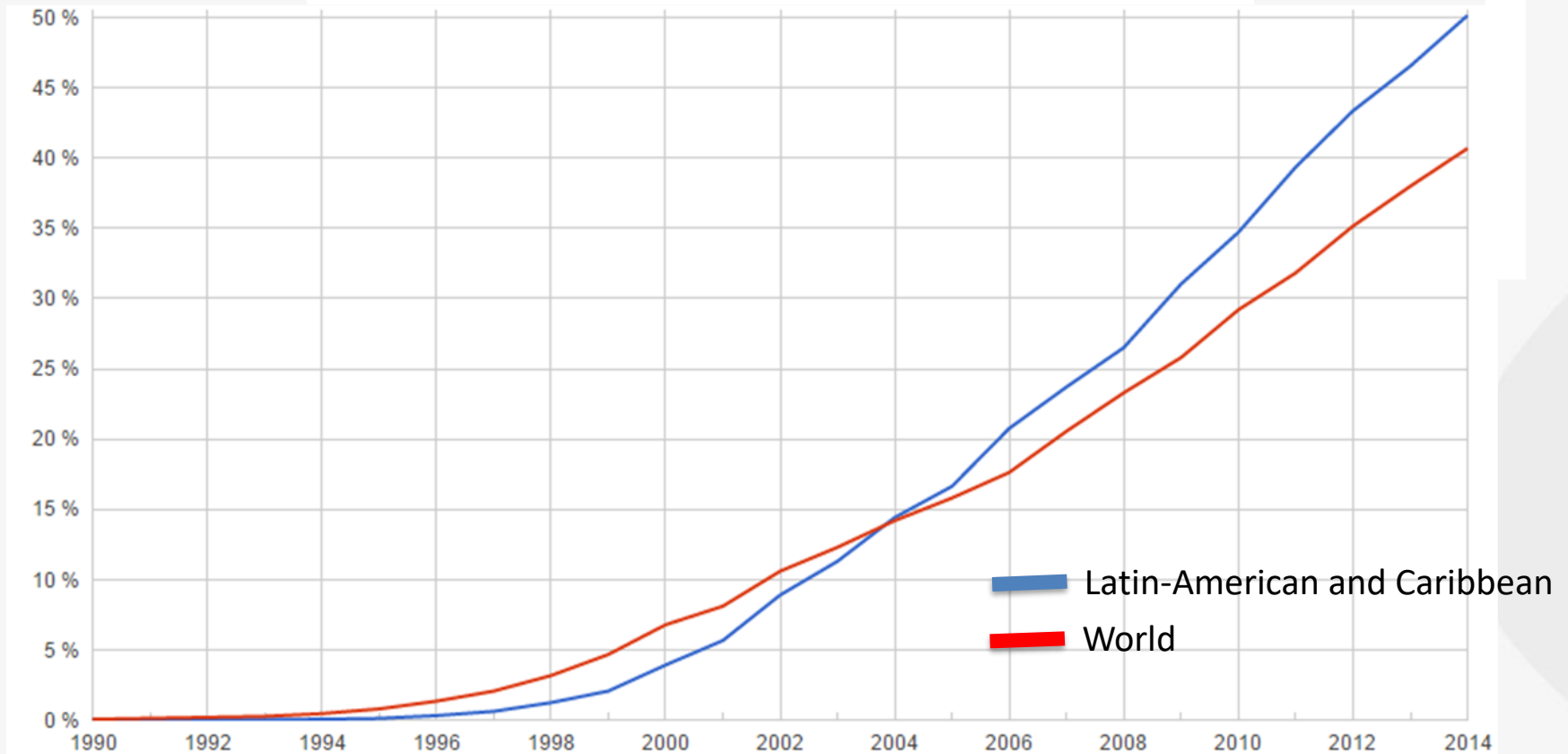
2. SVC: FACEBOOK

- **Mejor relación costo-beneficio** frente a encuestas face-to-face (relación 3 a 1)
- **Acceso a informantes:**
 - sin conocer sus datos de contacto
 - en toda la geografía
 - targeting adaptativo
- **Representatividad** de la muestra:
 - **Perfil demográfico del usuario** del servicio?
 - **Sesgo** por edad, nivel educativo y socioeconómico
 - **Penetración** de Facebook e internet
- Con encuestador vs. **autoadministradas**

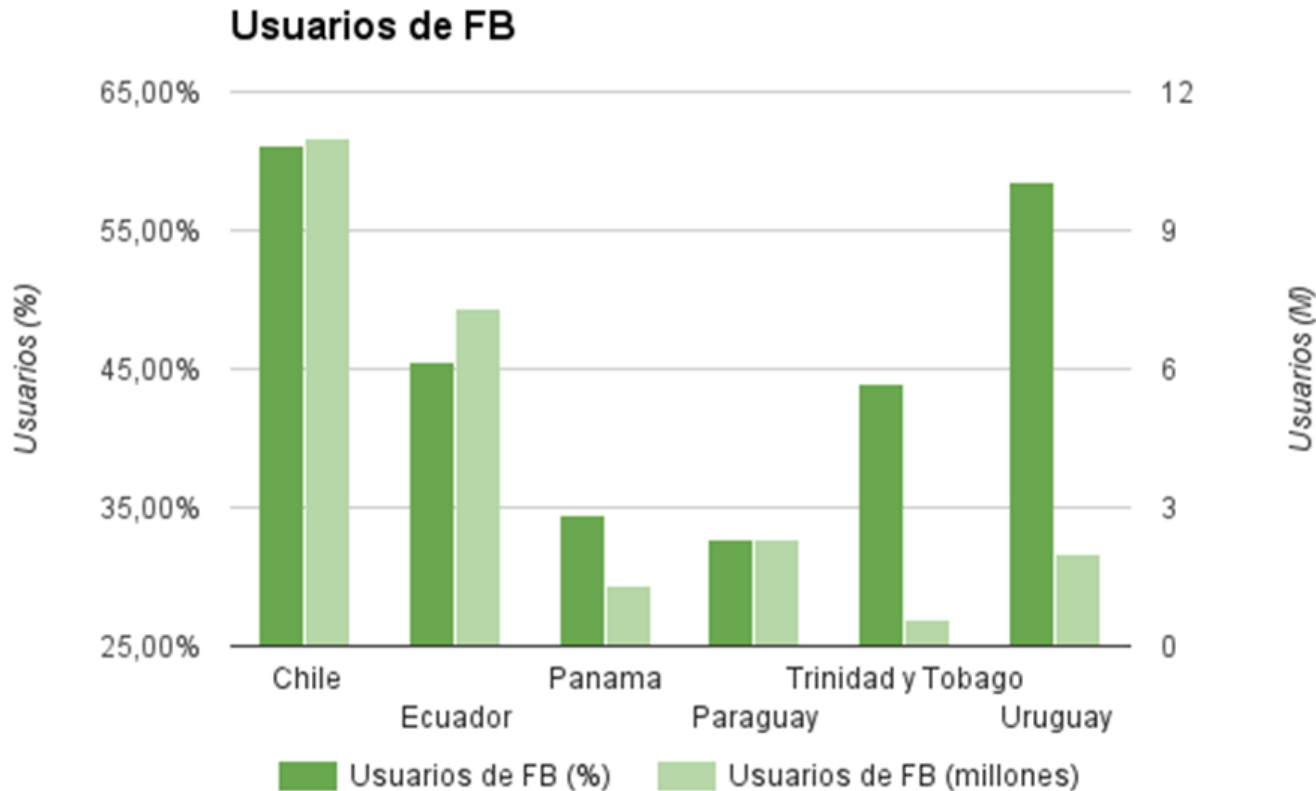


2. SVC: FACEBOOK

Internet Users (% population)

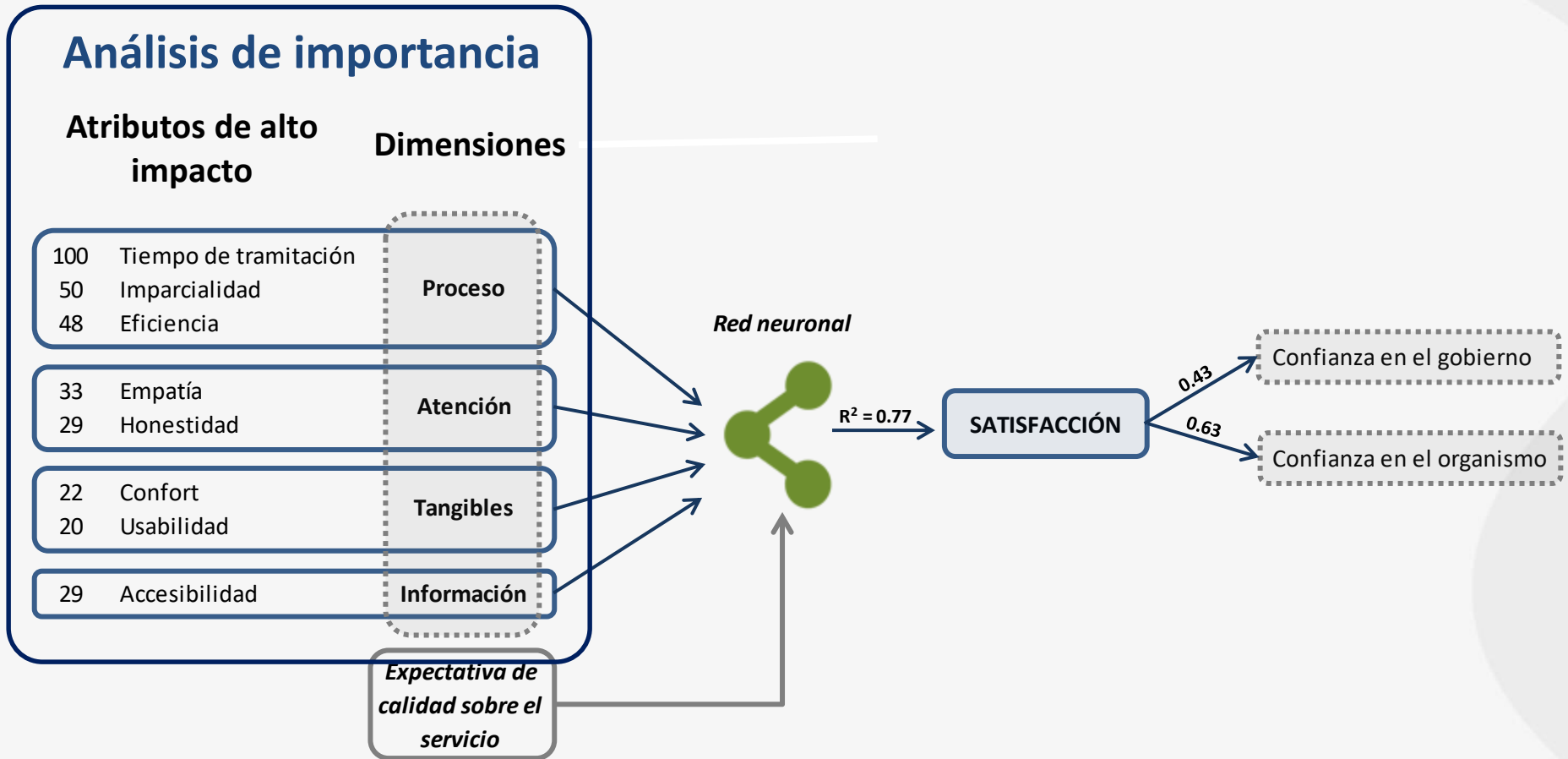


2. SVC: FACEBOOK



Se requiere un mínimo volumen de usuarios en cada servicio para que se pueda alcanzar la meta de informantes

2. SVC: PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO



3. SV: RESULTADOS

SVC

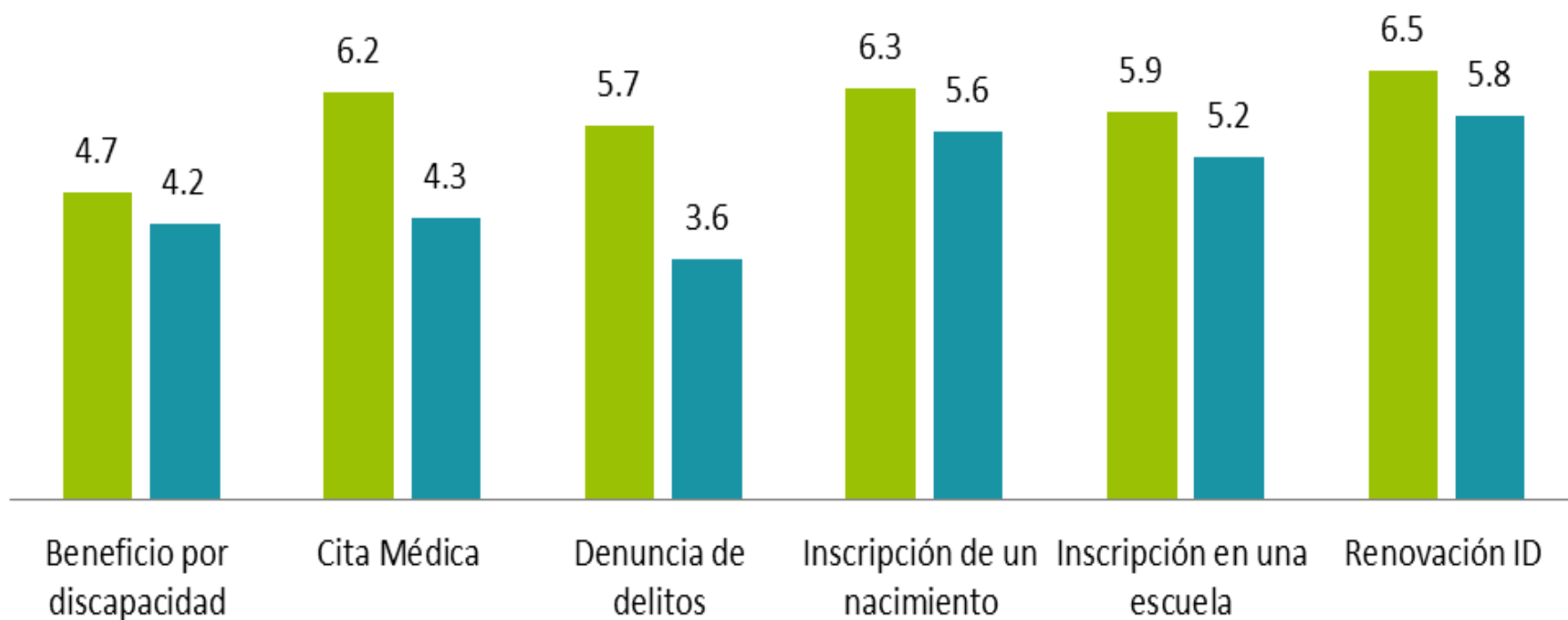
quanto?



3.SV: POR ONDE COMEÇAR

Variación de la calidad y la satisfacción por servicio

■ Calidad ■ Satisfacción

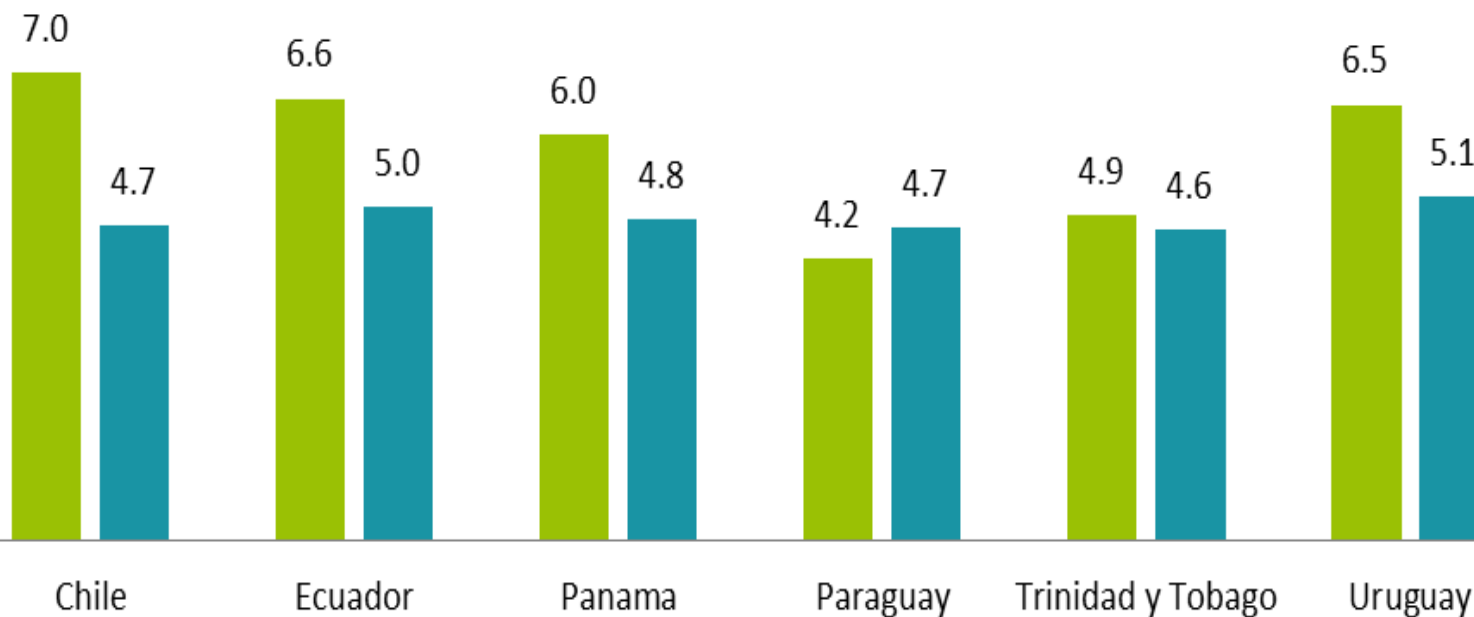


3.SV: POR ONDE COMEÇAR

SVC

Variación de la calidad y la satisfacción por país

■ Calidad ■ Satisfacción

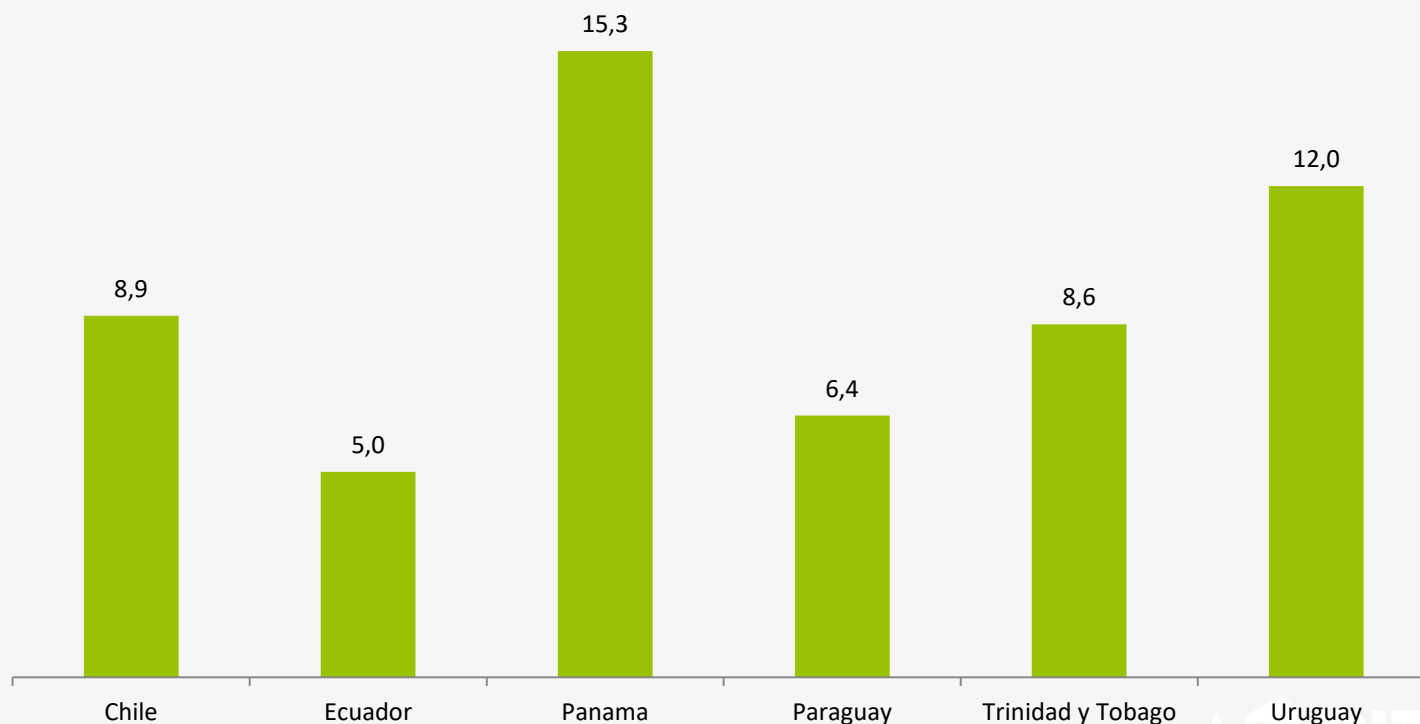


Mejorando vidas

3.SV: POR ONDE COMEÇAR



Desviación estándar de la calidad



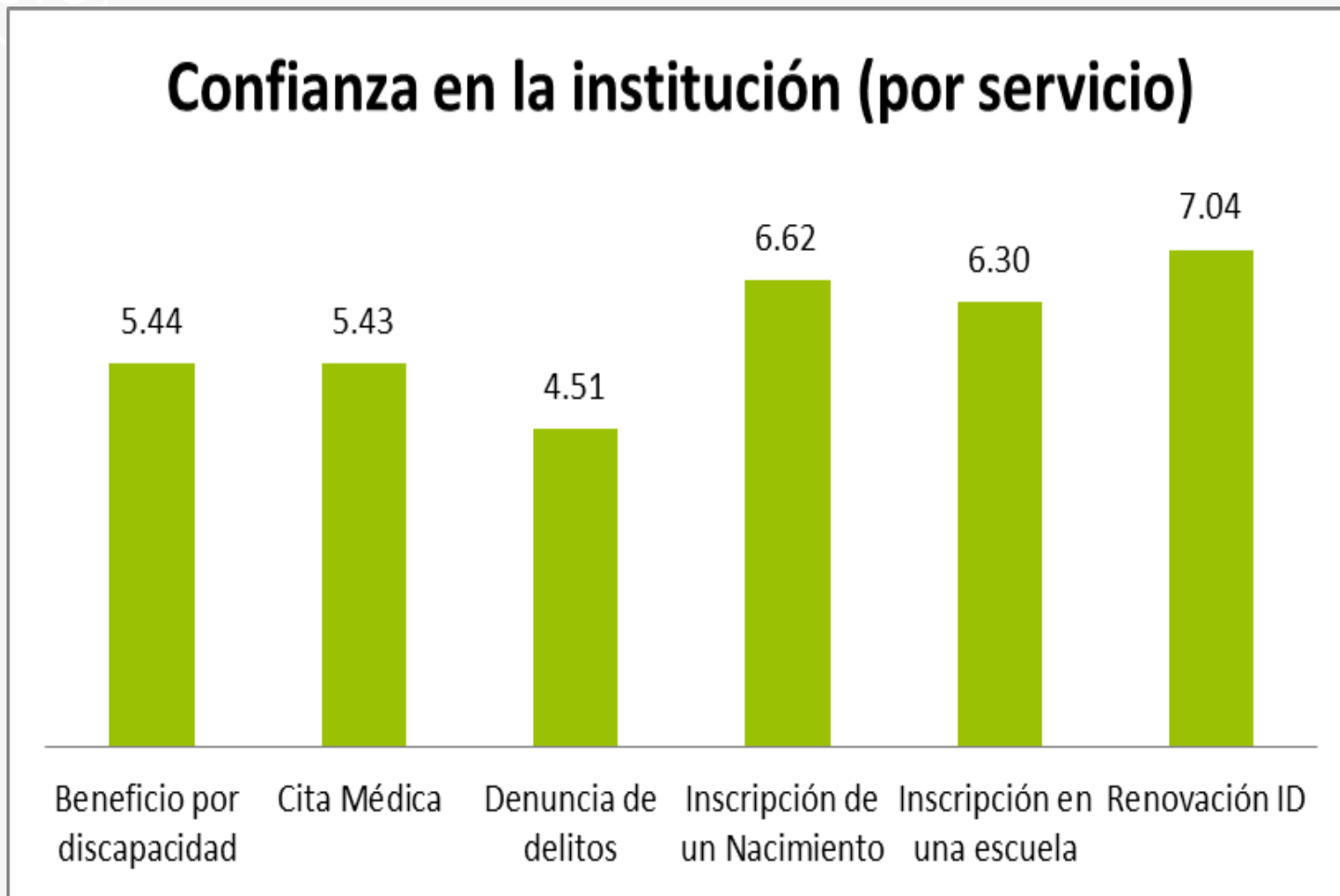
3.SV: POR ONDE COMEÇAR

SVC



3.SV: POR ONDE COMEÇAR

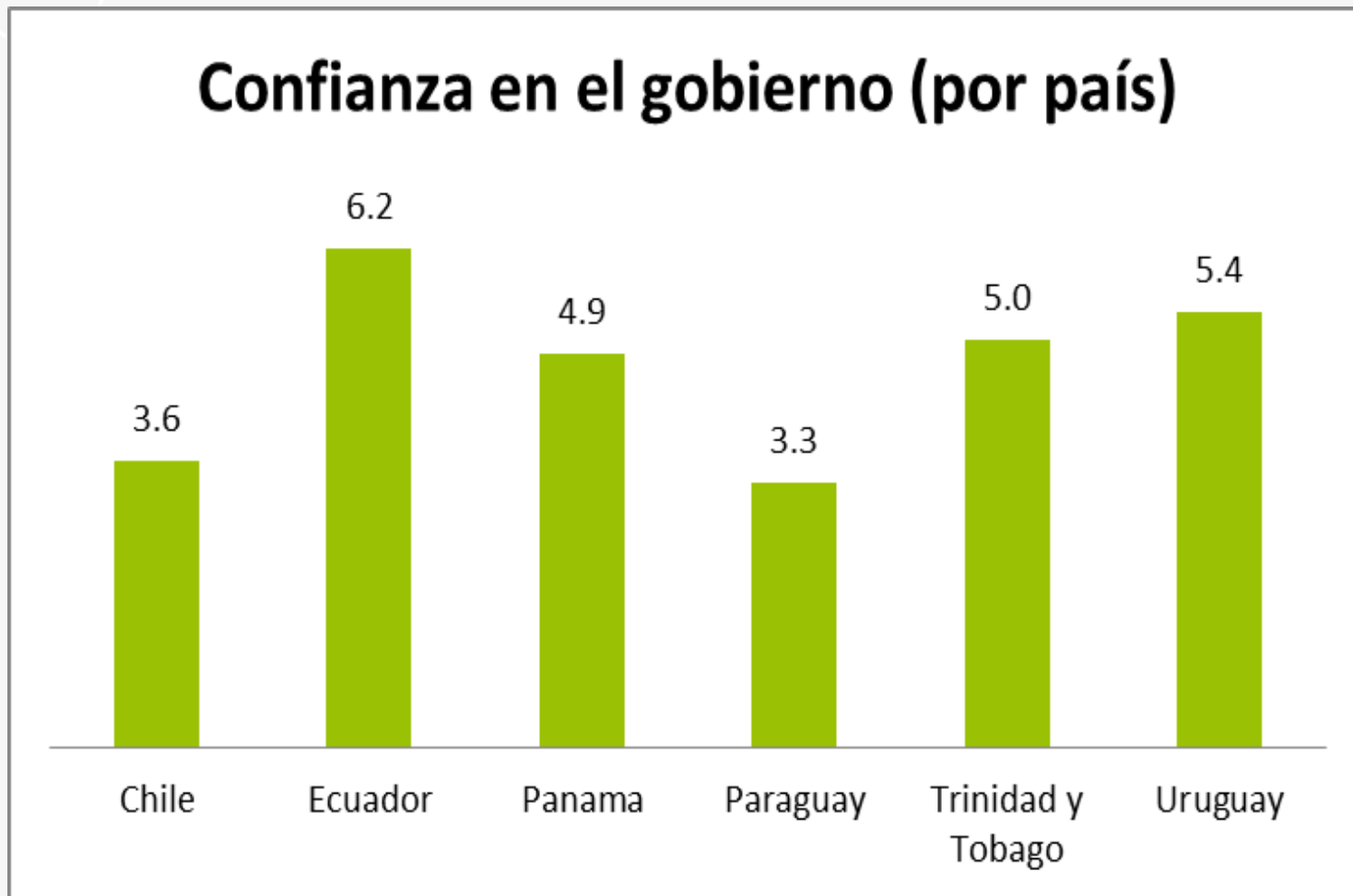
SVC



Mejorando vidas

3.SV: POR ONDE COMEÇAR

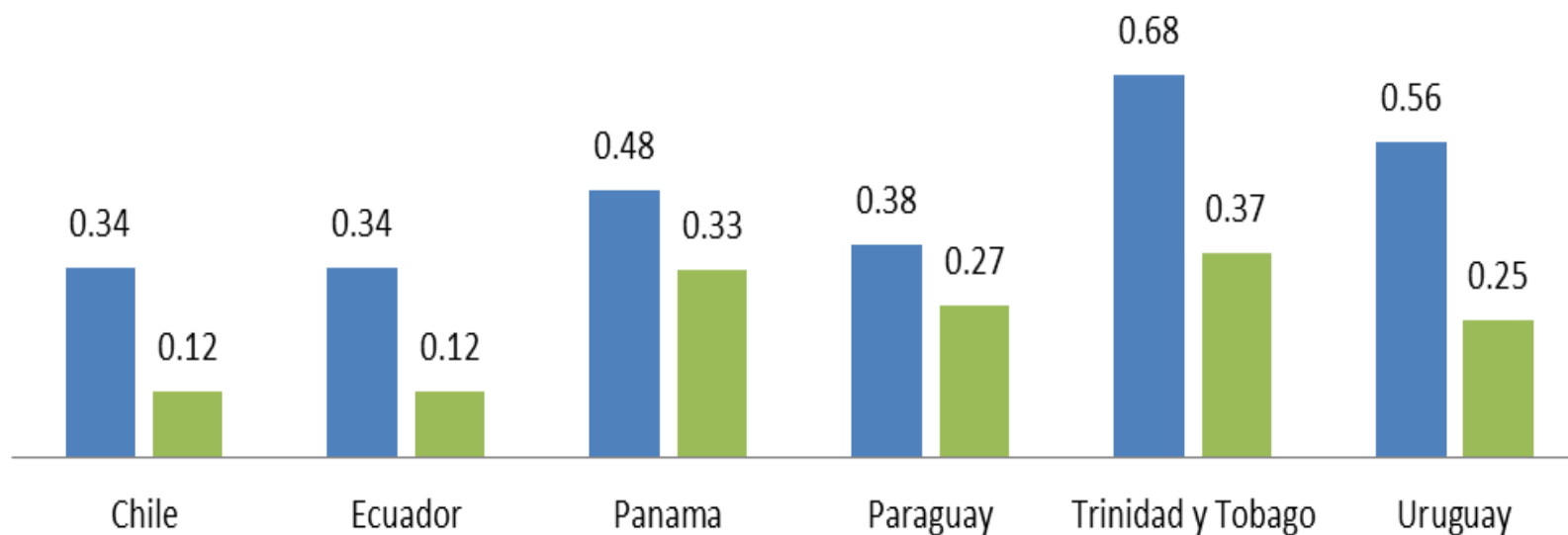
SVC



3.SV: POR ONDE COMEÇAR

Coeficientes de regresión lineal entre la satisfacción y las confianzas - Inscripción en escuela

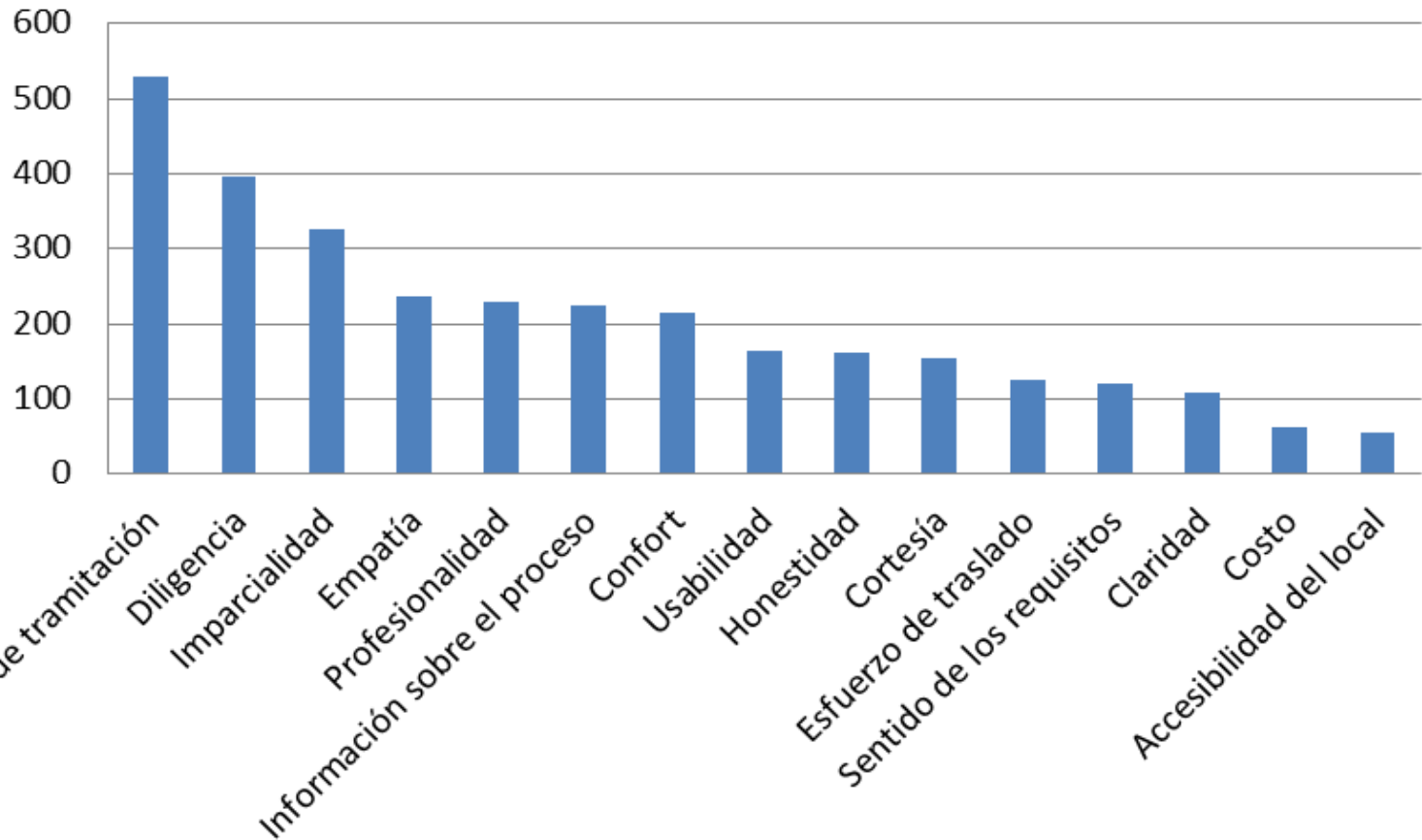
■ Confianza Organismo ■ Confianza Gobierno



Mejorando vidas

3.SV: QUE ASPCETOS AMELHORAR

Importancia de los atributos de satisfacción



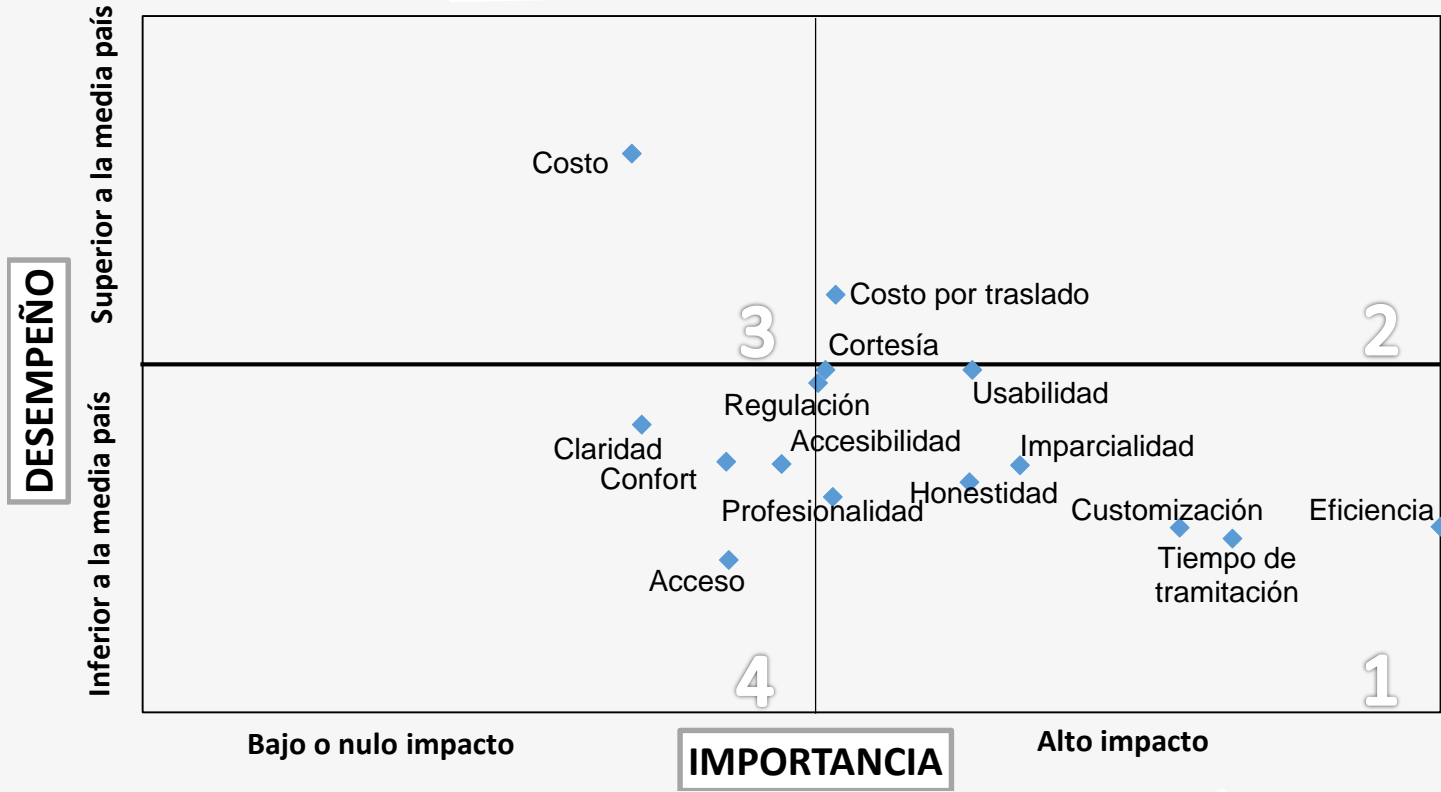
3.SV: QUE ASPCETOS AMELHORAR

DESEMPEÑO	Superior a la media del país	3	2
	Inferior a la media del país	4	1
		Baja	Alta
IMPORTANCIA			



3. 3.SV: QUE ASPCETOS AMELHORAR

SVC



3. 3.SV: QUE ASPCETOS AMELHORAR

SVC

Chile	Ecuador	Panamá	Paraguay	Trinidad y Tobago	Uruguay
Tiempo de tramitación	Profesionalidad	Tiempo de tramitación	Diligencia	Honestidad	Imparcialidad
Confort	Información sobre procedimiento	Diligencia	Usabilidad	Tiempo de tramitación	Empatía
Diligencia	Diligencia	Empatía	Confort	Imparcialidad	Profesionalidad

3. 3.SV: QUE PROJETOS PRODUZIRIAM O MAIOR IMPACTO NA SATISFAÇÃO

	Proceso	Recursos	TI	Gestión y Regulación	Relación con ciudadanos	Calidad
Discapacidad	0.54	0.62	0.49	-0.25	-0.03	0.51
Cita médica	0.81	0.32	0.29	-0.35	0.56	0.79
Denuncia	0.00	-0.48	0.32	-0.31	-0.53	-0.21
Nacimiento	-0.27	0.13	-0.14	-0.12	0.25	-0.11
Escuela	0.61	-0.28	0.53	-0.37	0.70	0.49
Renovación id	0.70	-0.26	0.77	0.57	0.32	0.67
Global	0.08	0.17	0.57	0.20	0.48	0.38

3. 3.SV: QUE PROJETOS PRODUZIRIAM O MAIOR IMPACTO NA SATISFAÇÃO

	Presencial		Telefónico		Online	
	%	Satisfacción n	%	Satisfacción n	%	Satisfacción n
Chile	95	4,8	5	3,8	0	-
Ecuador	78	5,1	19	4,6	3	4,5
Panamá	86	4,8	12	4,6	2	5,1
Paraguay	100	4,7	0	-	0	-
Trinidad y Tobago	93	5,0	7	3,4	0	-
Uruguay	97	5,2	3	4,9	1	4,6

3. 3.SV: QUE PROJETOS PRODUZIRIAM O MAIOR IMPACTO NA SATISFAÇÃO

	Presencial	Teléfono	Internet	No preferencia tuvo
Chile	2.00%	8.64%	42.25%	47.12%
Ecuador	7.96%	6.50%	49.86%	35.67%
Panamá	3.40%	12.37%	40.95%	43.28%
Paraguay	0.20%	16.97%	35.64%	47.20%
Trinidad	0.76%	8.97%	53.19%	37.08%
Uruguay	1.22%	17.85%	31.50%	49.44%
Promedio	2.79%	12.17%	41.08%	43.96%

3. SV: PRÓXIMOS PASOS

SVC

quando



4. SV: PRÓXIMOS PASOS

SVC

- 5 estados
- 5 serviços
- Execução:
nov-2016 –
out-2017



THANK YOU!



IDB

Improving lives