

3. Recursos financeiros												
Básico			Em desenvolvimento			Avançado			De vanguarda			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Orientação estratégica	O INSP enfrenta dificuldades com a gestão financeira devido à falta de planeamento estratégico e financeiro. A dificuldade em gerir fundos leva por vezes à retirada ou redução de recursos.			O planeamento financeiro está a melhorar, mas o INSP continua a desperdiçar ou a não utilizar alguns recursos. O INSP tenta geralmente cumprir os requisitos de gestão financeira governamentais e dos doadores.			O INSP efectua regularmente planeamento financeiro, incluindo planeamento de longo prazo alinhado com as prioridades estratégicas. As projecções orçamentais baseiam-se em dados históricos e necessidades esperadas.			O planeamento e a gestão financeiros são prioridades elevadas. O INSP atribui recursos conforme necessário para tirar partido de oportunidades ou resolver situações inesperadas. Aplica abordagens inovadoras, como inteligência artificial, para prever necessidades futuras.		
Sistemas	Os gestores e funcionários sentem dificuldade em obter as informações financeiras necessárias. Funcionários individuais desenvolvem os seus próprios sistemas para acompanhar os recursos dos seus projectos.			O INSP está a criar sistemas informatizados para acompanhamento orçamental e gestão financeira, mas estes são frequentemente fragmentados. Existem sistemas para reconciliação orçamental e relato pelo menos trimestrais para a maioria dos projectos.			Os sistemas de informação de gestão do INSP permitem-lhe geralmente recolher, analisar, acompanhar e elaborar relatórios financeiros exactos. Estabeleceu políticas e procedimentos para assegurar uma boa gestão dos recursos, incluindo responsabilização e segurança. Estes são geralmente seguidos.			Os sistemas de gestão orçamental e financeira do INSP realçam a responsabilização e a segurança. As políticas são rigorosamente seguidas e são realizadas auditorias anuais. Os controlos internos automatizados reduzem a dependência do comportamento humano, evitando fraudes, desperdícios ou abusos.		
Recursos	O INSP tem pouco ou mesmo nenhum pessoal com formação em gestão financeira ou execução orçamental. Os sistemas existentes são inadequados para satisfazer as necessidades do INSP em termos de elaboração e implementação de orçamentos.			O INSP dispõe de alguns funcionários com formação em gestão financeira e orçamental. Os computadores desactualizados e os sistemas orçamentais e financeiros difíceis de utilizar são barreiras a uma gestão financeira eficiente e eficaz.			O INSP dispõe de pessoal experiente e com boa formação que se dedica à gestão financeira e orçamental. A maioria dos sistemas, incluindo computadores e <i>software</i> , são suficientes para as necessidades actuais. Estão em vigor algumas medidas para garantir a segurança dos sistemas.			Os sistemas de gestão financeira do INSP permitem que o pessoal e a liderança obtenham facilmente os relatórios e informações necessários para otimizar as operações. A segurança desses sistemas é garantida por peritos em segurança de TI.		
Qualidade	É frequente que as projecções orçamentais difiram substancialmente dos custos reais. Os relatórios financeiros são de qualidade baixa e contêm erros. É frequente que os gastos dos projectos sejam abaixo ou acima do esperado. Alguns fundos do INSP não são contabilizados ou são utilizados indevidamente.			As projecções de financiamento estão a melhorar consoante o pessoal obtém experiência e os sistemas melhoram. As despesas em projectos individuais são frequentemente acompanhadas, mas a despesa global do INSP é difícil de avaliar. É frequente que os relatórios financeiros sejam tardios ou omitam informação, mas as informações essenciais podem ser obtidas com esforço.			As projecções orçamentais estão geralmente alinhadas com as despesas reais. Os relatórios financeiros contêm poucos erros, embora por vezes faltem informações, e são geralmente tempestivos. As auditorias externas confirmam a qualidade dos sistemas financeiros e orçamentais.			O INSP avalia e ajusta continuamente as projecções orçamentais conforme necessário. Os relatórios financeiros são quase sempre exactos, completos e entregues em devido tempo.		
Envolvimento	Os funcionários dedicam o mínimo de tempo possível às questões financeiras e orçamentais. Têm dificuldade em encontrar dados ou extrair informações dos sistemas existentes para cumprir os requisitos de relato.			Os funcionários tentam gerir os orçamentos dos seus projectos, mas muitas vezes carecem das competências necessárias. Ficam frustrados quando não conseguem aceder aos dados financeiros de que precisam ou não sabem que informações recolher desde logo.			A maior parte do pessoal está ciente dos processos e controlos financeiros e compreende a respectiva importância para a saúde financeira do INSP. Podem habitualmente aceder às informações de que necessitam para acompanhar os seus orçamentos e assegurar a responsabilização.			Todos os funcionários recebem formação adequada às suas funções em matéria de gestão financeira e responsabilização. O pessoal utiliza regularmente informações orçamentais e financeiras para melhorar a gestão programática e a tomada de decisões.		

Impacto

<p>O INSP sente dificuldade em documentar a forma como os recursos são aplicados. Em resultado, os doadores consideram o INSP como sendo de alto risco e mostram-se relutantes em fornecer-lhe recursos.</p>	<p>Com a melhoria da gestão financeira e do relato do INSP, os doadores estão cada vez mais dispostos a fornecer recursos directamente ao INSP. Embora ocorram frequentemente erros e problemas, na sua maioria podem ser resolvidos.</p>	<p>As irregularidades contabilísticas no INSP são raras. Os relatórios financeiros ao nível do projecto e do INSP são claros, completos e pontuais, mesmo quando as actividades financeiras do INSP se tornam mais complexas. A confiança na gestão financeira do INSP está a resultar num aumento de recursos.</p>	<p>O planeamento e a gestão financeiros eficazes aumentam o montante que o INSP pode fazer com os recursos disponíveis. Existe uma ampla confiança no INSP quanto à utilização sensata dos recursos e à prestação de contas, o que resulta em aumentos substanciais de recursos financeiros, humanos e de outra natureza.</p>
--	---	---	---