



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

---

MINISTÉRIO DO PLANO E FINANÇAS  
GABINETE DA MINISTRA

**Unidade Técnica da Reforma  
Da Administração Financeira do Estado - UTRAFE**

# **MODELO DE GESTÃO DO SISTAFE**

**Maputo, 12 de Julho de 2002**

## I. INTRODUÇÃO

Durante o ano de 2001 o Governo iniciou a implementação de uma estratégia abrangente de reforma do sector público a qual integra o programa de modernização da administração financeira do Estado (componente de Gestão Financeira e Prestação de Contas).

Foram registados progressos significativos na implementação do programa de modernização da administração financeira do Estado, sendo de salientar:

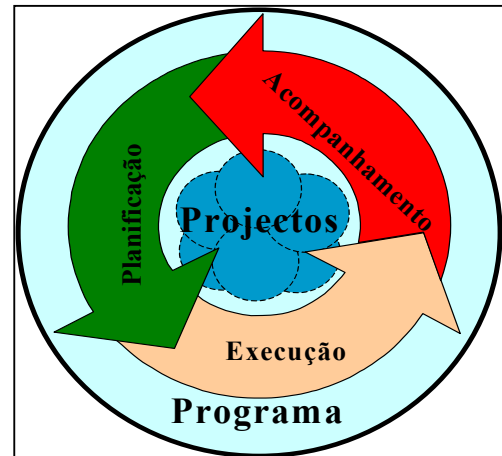
- a aprovação do Decreto de classificação da despesa que fornece um maior detalhe da classificação funcional;
- a introdução de novos procedimentos para abertura e encerramento de contas bancárias que permitem um maior controle das contas no sistema bancário;
- a melhoria do sistema de prestação de contas através da disponibilização do relatório de execução orçamental 45 dias após o fim do trimestre;
- o aumento da transparência do orçamento através da disponibilização de informação mais detalhada;
- a introdução de novos procedimentos de recolha de informação que permitem integrar no OE uma parte dos projectos e programas “off-budgets”;
- a aprovação (em 2001) e promulgação (em 2002) da Lei No. 9/2002, que cria o Sistema de Administração Financeira do Estado (SISTAFE), bem como a aprovação do regulamento da Lei.
- a aprovação da Lei do sistema tributário e do Código dos Benefícios Fiscais.

A continuação da implementação deste processo de reforma exige uma nova forma de organização e de estabelecimento de mecanismos de coordenação. É neste contexto que é apresentada a presente proposta, a qual propõe o modelo de gestão a adoptar para o programa SISTAFE.

## I. PRESSUPOSTOS BÁSICOS DO MODELO DE GESTÃO

Fig. 1

Com vista a garantir maior celeridade e criar maior transparência na implantação e operacionalização do programa de modernização da administração financeira do Estado (designada SISTAFE) será adoptado um modelo de gestão que contemple as funções de planificação, acompanhamento e execução a nível de projecto, como ilustra a Fig.1.



O programa do SISTAFE será desagregado em 12 componentes, as quais irão integrar diversos projectos. Estes projectos serão especificados a nível de objectivos e actividades.

As componentes propostas para este programa são a seguir indicadas:

1. Organização e Gestão do SISTAFE
2. Coordenação da UTRAFE
3. Recursos Humanos
4. Legislação
5. Tecnologias de Informação
6. Plano e Orçamento
7. Tesouro
8. Património
9. Contabilidade Pública
10. Controlo Interno
11. Tributação Comércio Interno
12. Tributação Comércio Internacional

Cada uma destas componentes será dirigida por um responsável a ser nomeado por despacho da MPF sob proposta do Coordenador da UTRAFE. Para além de seleccionar os técnicos que irão garantir a execução dos projectos, o responsável pela componente será ainda responsabilizado pela supervisão directa da execução dos projectos e participação nas reuniões do Comité Executivo.

Os projectos e actividades que integram cada uma das componentes aqui indicadas constituem o plano de implementação do SISTAFE, cuja apresentação é feita em separado.

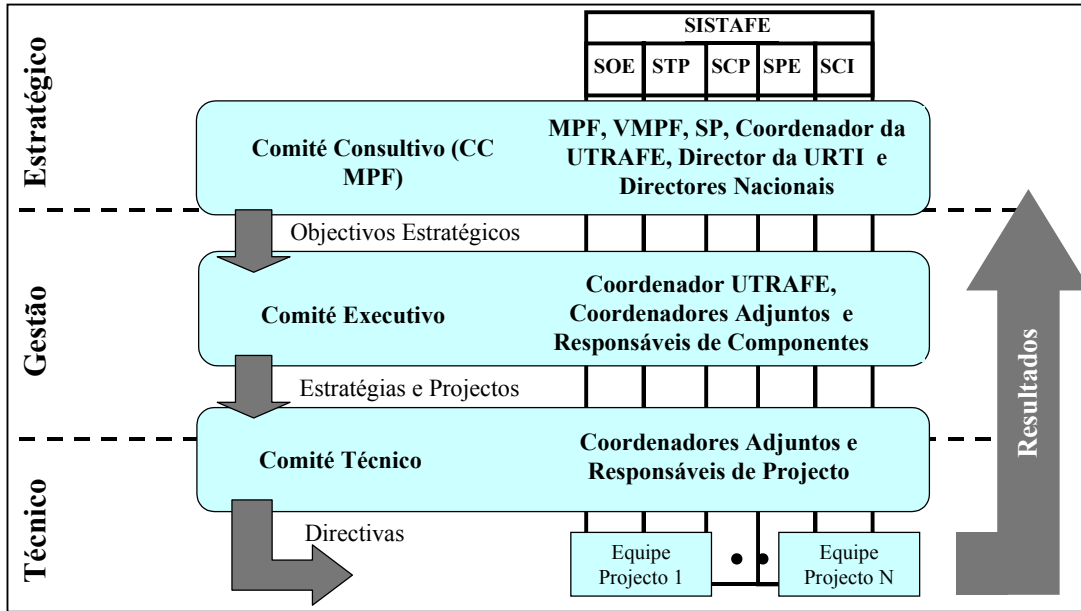
## II.MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROGRAMA

São estabelecidos três níveis de coordenação para a implantação e operacionalização do SISTAFE, integrando o processo de decisão e de discussão do programa.



A planificação, a execução e a avaliação dos Projectos serão realizados através de actividades estratégicas e técnicas, permitindo a consolidação dos resultados e a integração das equipas dos Projectos.

Fig. 2



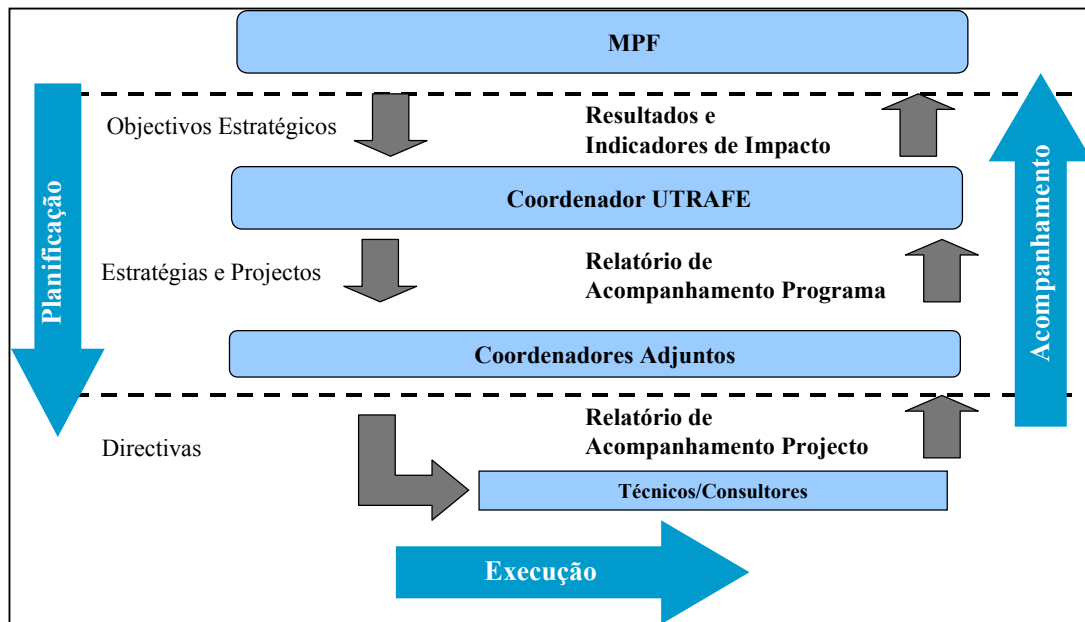
As responsabilidades de cada um destes comités são a seguir descritas:

Comité	Responsabilidades
Consultivo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conduzir o processo de Planificação Estratégica do Programa de Modernização do SISTAFE;</li> <li>2. Definir os objectivos e indicadores de monitorio;</li> <li>3. Acompanhar e avaliar os resultados do Programa através de indicadores previamente definidos.</li> </ol>
Executivo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir projectos com âmbito e objectivos voltados para atender a Planificação Estratégica estabelecida pelo Comité Consultivo;</li> <li>2. Acompanhar a execução dos projectos, indicando acções correctivas para garantir o resultado esperado;</li> <li>3. Consolidar a integração dos projectos do Programa de Modernização;</li> <li>4. Determinar o cancelamento, a criação, a fusão ou a incorporação de projectos no âmbito do Programa.</li> </ol>

Técnico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir as directivas necessárias à execução de cada projecto;</li> <li>2. Programar acções correctivas para que os projectos atinjam os objectivos esperados;</li> <li>4. Coordenar a integração entre os Projectos à luz dos processos do SISTAFE;</li> <li>5. Propor o cancelamento, a criação, a fusão ou a incorporação de projectos no âmbito do Programa;</li> <li>5. Aprovar as especificações técnicas e o plano de actividades dos projectos.</li> </ol>
---------	--

A avaliação do Programa será feita nestes Comités através da análise dos Relatórios de Acompanhamento e dos Resultados alcançados em função das deliberações e dos planos previamente definidos, conforme ilustra a figura seguinte:

**Fig. 3**

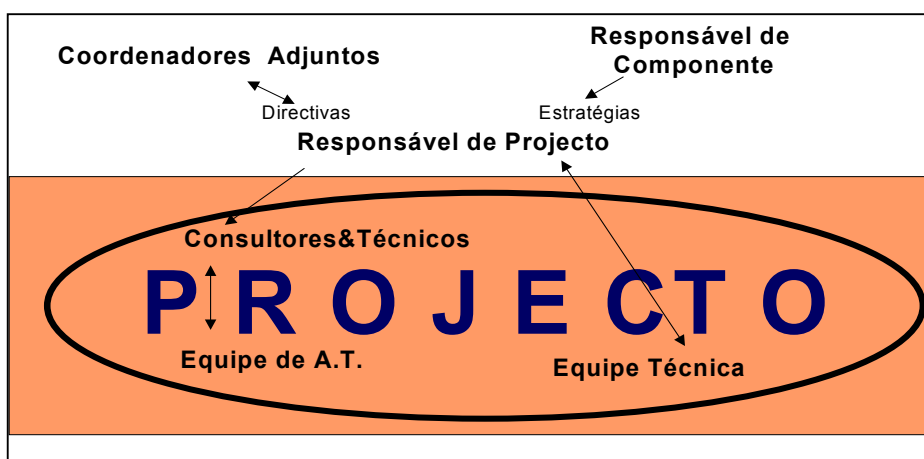


### III. ORGANIZAÇÃO DA UTRAFE E MECANISMOS DE COORDENAÇÃO

A implementação do Programa será feita através de diferentes projectos implementados por equipas técnicas que serão coordenadas pelos coordenadores adjuntos da UTRAFE para a área geral, área tributária e área de formação.

A Fig.4 visualiza o modelo que operacionaliza esta metodologia de trabalho, o qual tem como vantagem fundamental garantir o fortalecimento da capacidade do sector através da transferência de conhecimentos da equipa de consultores para os técnicos nacionais.

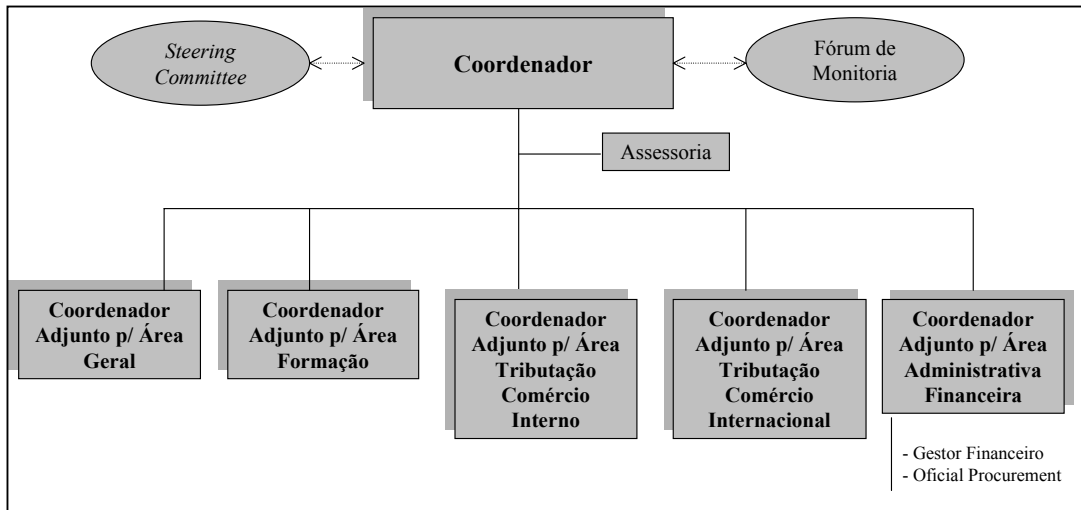
Fig. 4



#### II.1 Estrutura Orgânica

Para a condução e coordenação da execução de todo o programa de reforma na administração financeira do Estado, será fortalecida a Unidade Técnica estabelecida no Gabinete da Ministra do Plano e Finanças. Neste contexto será adoptada a seguinte estrutura orgânica para a UTRAFE:

**Fig. 5**



O quadro de pessoal da UTRAFE integrará assim 7 técnicos permanentes, para além do coordenador, sendo cinco coordenadores adjuntos, um gestor financeiro e um oficial de procurement.

Esta equipe técnica irá trabalhar em colaboração com responsáveis de componente na implementação do programa de reforma. Quando a necessidade o justificar serão contratados consultores para acções específicas a determinar durante a implementação das actividades da reforma.

As atribuições dos técnicos permanentes da UTRAFE, responsáveis de componente e dos coordenadores de projectos são a seguir descritas:

**1. Coordenador da UTRAFE:**

- i) Coordenar e supervisionar a execução dos projectos, garantindo os recursos essenciais a sua execução;
- ii) Controlar a aplicação dos recursos, autorizando as contratações e aquisições necessárias na prossecução das metas estabelecidas;
- iii) Monitorar os progressos alcançados nos projectos, implementando acções correctivas para assegurar o resultado pretendido;

- iv) Monitorar os progressos alcançados nos projectos, implementando acções correctivas para assegurar o resultado pretendido;
- v) Elaborar Relatório de Acompanhamento para ser apreciado pelo Comité Consultivo, com base nos indicadores estabelecidos;
- vi) Presidir o Comité Executivo;
- vii) Representar a UTRAFE nas reuniões promovidas pela Unidade de Coordenação da Reforma do Sector Público – UTRESP;
- viii) Manter contactos para uma cooperação internacional no âmbito institucional.

## **2. Coordenadores Adjuntos:**

O coordenador da UTRAFE será apoiado na sua actividade de gestão por quatro coordenadores adjuntos, nomeadamente:

O Coordenador Adjunto para a Área Geral, para a Área Tributária e para a Área de Formação, têm como responsabilidade:

- i) Identificar necessidades e promover acções de cooperação em soluções técnicas;
- ii) Disseminar e zelar pelas recomendações e directrizes técnicas do Programa;
- iii) Assegurar a adequação das soluções técnicas a serem implantadas;
- iv) Coordenar a integração entre os projectos;
- v) Propor e fundamentar ajustes aos projectos aprovados, quando necessário;
- vi) Elaborar os Relatórios de Acompanhamento para serem apreciados pelo Comité Executivo, com base nos indicadores de execução estabelecidos;
- vii) Presidir o Comité Técnico.

O Coordenador Adjunto para a área Administrativo-Financeira desenvolverá as seguintes funções:

- i) Conduzir a execução orçamental, administrativa e financeira do Programa;
- ii) Manter sistema contabilístico, financeiro e de gestão em harmonia com as normas e procedimentos aplicáveis;

- iii) Coordenar o processo de prestação de contas e a elaboração de relatórios periódicos para a UTRAFE;
- iv) Executar e controlar os processos de licitação e contratação de acordo com as normas em vigor.

### **3. Responsáveis de Componente**

Para cada uma das 12 componentes indicadas no capítulo II será designado um responsável que deverá:

- i) designar a equipe de técnicos necessária à especificação dos projectos bem como à validação e homologação de seus resultados;
- ii) Ratificar a homologação dos resultados alcançados à luz dos objectivos e metas estabelecidos pelo Comité Executivo
- iii) Participar das decisões do Comité Executivo

### **4. Responsáveis de Projecto**

A equipe de técnicos que ficará com a responsabilidade de coordenar a execução dos projectos deverá:

- i) Coordenar as acções e recursos necessários visando à execução do projecto;
- ii) Acompanhar a definição e execução técnicas do projecto;
- iii) Supervisar as actividades dos consultores do projecto;
- iv) Ratificar e encaminhar o relatório de acompanhamento técnico do Projecto ao Comité Técnico;
- v) Participar nas reuniões do Comité Técnico.

Estes responsáveis de projectos serão apoiados por uma equipe de consultores.

### **III.2 Mecanismos de Coordenação**

Para a coordenação e monitoria da implementação do SISTAFE o coordenador da UTRAFE será apoiado por um Fórum de Monitoria e um *Steering Committee*.

O Fórum de Monitoria será dirigido pelo coordenador da UTRAFE e irá integrar os sectores prioritários do PARPA. Este fórum é estabelecido com o objectivo de efectuar o acompanhamento e monitoria da implementação do programa de reforma e deverá fornecer os elementos necessários para alimentar o processo de elaboração dos relatórios e dos ajustamentos necessários ao programa.

O *Steering Committee* irá integrar os doadores que financiam acções específicas MPF, nomeadamente: Suécia, Noruega, Danida, DFID, Cooperação Suíça, Irlanda e FMI. Este fórum irá apoiar a UTRAFE na coordenação dos financiamentos do SISTAFE.