



---

# **PLANO ESTRATÉGICO DO CEDSIF**

## **2015-2019**

**Lema: Concluir e Consolidar a Reforma do SISTAFE**

---

**MAPUTO, ABRIL DE 2015**

## ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	9
1. INTRODUÇÃO .....	11
2. MISSÃO, VISÃO, VALORES E PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO CEDSIF .....	13
3. ANTECEDENTES.....	15
3.1. PLANO DE ACÇÃO E ORÇAMENTO 2012-2014 ..	16
3.2. CONSTRANGIMENTOS IDENTIFICADOS .....	27
3.3. MITIGAÇÃO DOS CONSTRANGIMENTOS IDENTIFICADOS.....	29
4. ABORDAGEM ESTRATÉGICA DO PLANO 2015-2019.....	31
4.1 Análise dos Meios Envolventes Externo e Interno: Enquadramento do CEDSIF na Análise FOFA.....	31
4.2. Plano Estratégico 2015-2019: Objectivos Estratégicos e Resultados Esperados .....	33
5. MECANISMOS DE OPERACIONALIZAÇÃO DO PE 2015-2019.....	41
5.1. Planificação e Financiamento.....	41
5.2. Desenvolvimento de Recursos Humanos .....	41
5.3. Definição do Modelo Operacional do CEDSIF.....	42
5.4. Exploração de Pontencialidades e Capacidades Conquistadas .....	44
6. COORDENAÇÃO, MONITORIA E AVALIAÇÃO .....	45
7. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....	46
8. MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO.....	48
9. ANEXOS.....	49

## **SIGLAS E ABREVIATURAS**

AESCI	Avaliação da Eficácia do Sistema de Controlo Interno
AT	Autoridade Tributária
CAF	Cadastro dos Funcionários e Agentes do Estado
CAP	Cadastro dos Pensionistas e Rendistas do Estado
CD	Centro de Dados
CEDSIF	Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Finanças
CGE	Conta Geral do Estado
CUT	Conta Única do Tesouro
DAU	Departamentos de Apoio ao Utilizador
DNCP	Direcção Nacional da Contabilidade Pública
DNO	Direcção Nacional do Orçamento
DNPE	Direcção Nacional do Património do Estado
DNT	Direcção Nacional do Tesouro
DPPF's	Direcção Provincial do Plano e Finanças
e-SISTAFE	Sistema Electrónico de Administração Financeira do Estado
e-Tributação	Sistema de Gestão de Arrecadação de Receitas
GFP	Gestão de Finanças Públicas
IMF/FMI	Fundo Monetário Internacional
IRPS	Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares
MEO	Módulo de Elaboração do Orçamento
MEX	Módulo de Execução Orçamental
MEF	Ministério da Economia e Finanças
NUIT	Número Único de Identificação Tributária
PAO	Plano de Actividades e Orçamento
PE	Plano Estratégico
PQG	Programa Quinquenal do Governo
SGB	Sistema de Gestão de Beneficiários
SINAGEC	Sistema Nacional de Gestão de Custos de Construção Civil
SISTAFE	Sistema de Administração Financeira do Estado (Lei)
TI	Tecnologias de Informação
VD	Via Directa

## **Prefácio**

O século 21, caracterizado principalmente, por globalização e padronização, mudanças constantes de estruturas e políticas governamentais, novas tecnologias e cidadão ou consumidores de bens e serviços exigentes com necessidades altamente peculiares, numa realidade de escassez de recursos, apresenta desafios tremendos, particularmente para uma entidade responsável pela modernização da gestão das Finanças Públicas, de um país com níveis de desenvolvimento cada vez mais crescentes. Estes desafios revelam a criticidade do papel de planificação estratégica a longo, médio e curto prazo na área de gestão das Finanças Públicas.

Em Julho de 2012, foi aprovada pelo Conselho de Ministros a Visão das Finanças Públicas para o período 2011- 2025, que tem como principal propósito a definição de um quadro orientador para a reforma da gestão das Finanças Públicas através da organização e modernização dos processos e tecnologias de informação de suporte a gestão das Finanças Públicas (FP) e na aposta constante da profissionalização e valorização dos recursos humanos nacionais.

A Visão, assente em 6 objectivos estratégicos, estabelece que para a sua implementação ser mais eficiente, cada unidade orgânica do Ministério que superintende a área das Finanças, responsável pelos vários processos definidos, elaborar o seu plano para operacionalização da Visão, para cada um dos períodos intercalares identificados. Assim em cumprimento com o anteriormente referido, o CEDSIF elaborou o seu primeiro Plano, para o período 2012 - 2014.

O Plano Estratégico (PE) 2015-2019 é assim o segundo Plano que o CEDSIF apresenta e faz-lo-á com o objectivo de proporcionar informação de como pretende operacionalizar a Visão das Finanças Públicas.

O PE assenta numa análise do que foi realizado no triénio passado, apresenta os principais desafios para o quinquénio e os resultados que se pretende alcançar em cada um dos quatro objectivos estratégicos, alinhados com aqueles definidos na Visão das Finanças Públicas.

Os sucessos alcançados na implementação da reforma, ao longo dos 10 anos, são, sem dúvida, assinaláveis, mas ainda muito concentrados em apenas três dos cinco subsistemas anteriormente referidos, Tesouro, Orçamento e Contabilidade Pública. Pelo que, o desafio para o próximo quinquénio deve ser a conclusão e implementação dos dois subsistemas ainda em falta, para além da revisão e consolidação dos já desenvolvidos.

Para o período de 2015-2019, o CEDSIF definiu como sua Visão: **“Prestar serviços de excelência no suporte à modernização da gestão de Finanças Públicas”**. Para a concretização dessa visão o CEDSIF estruturou o seu PE em quatro objectivos estratégicos, definidos para responder os desafios da implementação da reforma, sendo:

- Garantir o Funcionamento e Desenvolvimento Institucional do CEDSIF;
- Consolidar a Reforma do SISTAFE;
- Dar Continuidade a Implementação do SISTAFE;
- Apoiar as Instituições do Estado na Implementação de Sistemas Complementares ao SISTAFE.

Ao definir o objectivo estratégico, **Garantir o Funcionamento e Desenvolvimento Institucional o CEDSIF** pretende, por um lado, concluir ainda em 2015, a sua institucionalização, criando as unidades orgânicas de apoio e as delegações provinciais ainda em falta e, por outro, reforçar a capacidade de intervenção de duas das suas unidades, que tem influência directa na capacidade de identificar e implementar reformas e no contacto directo com os utilizadores.

O reforço da capacidade da unidade de reforma permitirá ao CEDSIF avaliar permanentemente o ponto de situação das reformas em curso, identificar as que devem ser prosseguidas, bem como as que não devem ser iniciadas, principalmente as novas acções a serem incluídas.

Para que este trabalho possa ser realizado da melhor forma, a unidade irá necessitar do apoio de quem lida directamente com o utilizador, pois é para este que o CEDSIF presta serviços. Assim, a segunda unidade de intervenção será o reforço da capacidade da unidade que atende ao utilizador, que incluirá a capacitação técnica do seu pessoal e tratamento especializado da informação recolhida.

Adicionalmente, merecerão especial atenção os Recursos Humanos do CEDSIF, pois constituem principal capital da instituição, quer no que se refere a regularização do seu vínculo laboral, a definição do sistema de previdência e implementação das Carreiras Profissionais, Qualificadores e Quadro Remuneratório, logo que aprovados, quer na definição de programas específicos de capacitação para que os mesmos possam responder aos desafios e, por conseguinte, o CEDSIF responda de forma eficiente e eficaz as suas atribuições.

No objectivo estratégico da **Consolidação das Reformas**, o CEDSIF pretende garantir que os subsistemas do SISTAFE e os Módulos já em implementação, nomeadamente, o subsistema do Tesouro, da Contabilidade Publica, do Orçamento e os Módulos de Elaboração do Orçamento, Execução do Orçamento e os sistemas que foram sendo desenvolvidos como e-CAF, e-CAP e e-Folha, funcionem da melhor forma. Para o efeito, e de acordo com as exigências dos utilizadores, para além da manutenção que eles exigem, serão introduzidas as alterações necessárias para uma resposta mais eficiente às exigências do momento, algumas das quais de vulto e que irão exigir tempo e recursos humanos afectos a esta actividade a tempo inteiro.

Um dos princípios básicos definidos para a gestão das FP é a descentralização., Nesse sentido, a expansão do e-SISTAFE será continuada para todas as instituições que reúnam condições para o efeito, pelo que uma das primeiras actividades a desenvolver será o levantamento das necessidades/possibilidades de expansão com base no Orçamento aprovado para 2015. O CEDSIF criará todas as condições para este processo, bem como para que o pagamento dos salários de todo o pessoal no activo e pensionistas, civil e militar seja processado por Via Directa.

No objectivo estratégico **Dar Continuidade a Implementação das Reformas**, como foi anteriormente referido, a prioridade será dada a concepção e implementação dos subsistemas de Património do Estado e Controlo Interno e a revisão do Subsistema de Orçamento. A conclusão destes é imprescindível para que o SISTAFE funcione como um sistema integrado, pois há fases do mesmo que não podem ser executadas, conforme foram previstas, sem que todos os subsistemas estejam concluídos. Exemplo desta afirmação é a concretização das fases da despesa, consoante as especificações do Manual da

Administração Financeira do Estado, a existência actualizada e permanente do inventário dos bens do Estado e as informações patrimoniais para a elaboração da Conta Geral do Estado.

No que se refere ao subsistema do Orçamento, embora este tenha sido desenvolvido em 2004, o CEDSIF pretende completá-lo nos termos da legislação, ao longo deste quinquénio, definindo os principais instrumentos de planificação, a estrutura funcional que o Governo deve adoptar para o processo de planificação, tornando-o um processo contínuo da actividade do Governo e não um momento, como hoje acontece. O principal objectivo do SPO será assim organizar os planos em programas, garantir total integração entre os planos de longo e curto prazo e entre os planos nacional, sectorial e local e principalmente a harmonização entre o que se planifica e os recursos necessários para a sua execução, isto é, o orçamento.

No que se refere ao subsistema do Controlo Interno, considerando que se está na fase de implementação do Modelo Conceptual (MC) aprovado em 2014, as actividades para o quinquénio estarão centradas de forma que esta entidade possa exercer da melhor forma as suas atribuições. Assim, o CEDSIF, além do apoio que dará para que as actividades previstas no MC sejam realizadas, irá desenvolver ferramentas que irão compor o Módulo de Gestão de Informações (MGI).

No processo de arrecadação de receitas, cujo principal objectivo é a simplificação dos procedimentos para a declaração e pagamento dos impostos, aumentando assim a base tributária e as receitas, para o quinquénio se pretende concluir a implementação do e-Tributação a nível nacional.

No subsistema da Contabilidade Pública, estando desenvolvido e em pleno funcionamento, pretende-se avaliar as possibilidades e as condições para mudar o sistema de contabilidade, que é actualmente misto, para uma Contabilidade Patrimonial<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Pretende-se adoptar a Contabilidade Patrimonial por compromissos, observando-se as Normas Internacionais de Contabilidade para o Sector Público (NICs-SP), do que resultará a gradual melhoria de informações económico-financeiras dos órgãos e instituições do Estado e na elaboração dos respectivos balanços financeiro e orçamental e de outras demonstrações contabilísticas.

Ainda neste objectivo o CEDSIF pretende, no quinquénio, cumprir com mais uma das etapas referidas na Lei do SISTAFE, implementando o e-SISTAFE nas autarquias. Para o efeito, serão definidos Modelos Conceptuais e de Negócio, em separado, para a área financeira e a dos serviços municipais. No que se refere a componente financeira, o objectivo será adaptação do e-SISTAFE em todos os seus subsistemas, de forma gradual nas autarquias, e a concepção e desenvolvimento de um sistema de gestão municipal a ser, também, aplicado nas autarquias.

O objectivo estratégico **Apoiar as Instituições do Estado na implementação de sistemas complementares ao SISTAFE** visa, como o próprio nome indica, dar apoio a iniciativas de outros sectores do Estado sempre que as mesmas possam directa ou indirectamente influenciar o SISTAFE, actividade que só será desenvolvida caso a mesma não coloque em causa a actividade principal do CEDSIF.

Neste momento, o CEDSIF tem duas actividades em curso, o apoio ao INAS e ao MOPH no desenvolvimento de funcionalidades para gestão dos beneficiários dos subsídios sociais, o Sistema de Gestão dos Beneficiários do INAS e para gestão de custos de construção, o Sistema de Gestão de Custos de Construção, respectivamente.

O PE que se apresenta é ambicioso e infelizmente não está totalmente financiado. Mas o CEDSIF considera que o mesmo é necessário para dar um maior ímpeto às reformas no que se refere as Finanças Públicas, pelo que o CEDSIF apela a contribuição de todos os que directa ou indirectamente estejam na gestão das finanças públicas para darem o seu contributo com vista a materialização integral do nosso lema “concluir e consolidar a reforma do SISTAFE”.

## SUMÁRIO EXECUTIVO

O Plano Estratégico (PE) do Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Finanças (CEDSIF) 2015-2019 corporiza e insere mecanismos para operacionalizar os objectivos da Visão das Finanças Públicas 2011-2025, e da Proposta do Programa Quinquenal do Governo e contribui para o cumprimento das atribuições do CEDSIF.

O PE privilegia a obtenção de resultados concretos, com impacto significativo na melhoria da prestação de serviços oferecidos na área da Gestão das Finanças Públicas (GFP), com destaque para os Subsistemas do SISTAFE (Subsistema do Orçamento do Estado; Subsistema da Contabilidade Pública; Subsistema do Tesouro Público; Subsistema do Património do Estado; e Subsistema do Controlo Interno).

Para uma melhor formulação das acções a desenvolver no quinquénio 2015-2019, o presente PE, apresenta de forma selectiva os objectivos estratégicos a implementar pelo CEDSIF, integrando as iniciativas de reformas sectoriais com impacto na Gestão das Finanças Públicas (GFP) de modo a manter a coerência das demandas sectoriais que se tem verificado em relação a implementação do SISTAFE.

O PE define quatro Objectivos Estratégicos que procuram garantir a consolidação e continuidade das reformas em curso no Sistema de Administração Financeira do Estado, nomeadamente:

- *Objectivo Estratégico 1:* Garantir o Funcionamento e Desenvolvimento Institucional do CEDSIF;
- *Objectivo Estratégico 2:* Consolidar a Reforma do SISTAFE;
- *Objectivo Estratégico 3:* Dar Continuidade a Implementação das Reformas do SISTAFE; e
- *Objectivo Estratégico 4:* Apoiar as Instituições do Estado na Implementação de Sistemas Complementares ao SISTAFE.

A implementação deste PE assenta num Plano de Acção em forma de Quadro Lógico que se estrutura em Objectivos Estratégicos, Resultados, Indicadores de Resultados, Linha de Base e Metas Anuais. A sua concretização será realizada através de Planos Anuais de Actividades e Orçamento, sendo a sua monitoria feita com base em relatórios mensais, trimestrais,

semestrais e anuais a serem apreciados no Conselho de Direcção do CEDSIF, no Comité de Parceria do Fundo Comum do SISTAFE e submetidos a tutela para a competente apreciação e decisão.

Serão também alvo de monitoria, as actividades de concepção e implementação das reformas, as quais serão apreciadas, para além dos órgãos e comités já referidos, pelos foruns de Auscultação que se pretende implementar, nomeadamente o Fórum dos utilizadores do SISTAFE e pela Reunião Anual do SISTAFE.

Para o alcance dos objectivos e resultados plasmados no presente Plano Estratégico as necessidades financeiras no quinquénio estão avaliadas em **5.523.734.610,33 MT**, dos quais **4.701.473.052,71MT** para funcionamento e manutenção do e-SISTAFE.

## 1. INTRODUÇÃO

O Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Finanças (CEDSIF), criado pelo Decreto n.º 34/2010, de 30 de Agosto de 2010, com alterações introduzidas através do Decreto 27/2012, de 26 de Julho, é uma instituição pública dotada de personalidade jurídica e de autonomia administrativa e financeira, e funciona sob tutela do Ministro que superintende a área das Finanças.

O CEDSIF tem como atribuições nucleares prestar, a todos os Órgãos e Instituições do Estado, os serviços de organização e modernização dos processos de gestão estratégica, da governação e do desenvolvimento, implementação e operação dos respectivos sistemas e tecnologias de informação. Adicionalmente, garante o desenvolvimento e estabelecimento da estrutura de gestão estratégica, bem como da arquitectura de sistemas e processos de tecnologias de informação e comunicação de suporte às Finanças Públicas.

O CEDSIF, actua como unidade de reforma no âmbito da Gestão das Finanças Públicas e como tal tem a responsabilidade de, por um lado, avaliar a implantação das reformas já introduzidas garantindo que elas sejam realizadas em conformidade com o que foi desenhado, recomendando sempre que necessário, alterações e melhorias para que os resultados sejam os desejados, e por outro lado, identificar, em conjunto com todos os actores governamentais e privados, a forma de concluir a implementação da reforma dos subsistemas em falta e das novas etapas a serem seguidas e garantir a concepção, desenvolvimento e alojamento das aplicações informáticas necessárias para apoio a implementação das reformas a serem introduzidas no âmbito da GFP.

À luz dos princípios e valores orientadores definidos na Lei do SISTAFE, o CEDSIF, tendo em vista dar prosseguimento ao processo de materialização do seu objecto, elaborou o presente PE, o qual deve servir de instrumento orientador do curso de acções estratégicas a serem executadas no âmbito das reformas a efectuar na Gestão das Finanças Públicas no período 2015-2019.

Assim, considerando que a Visão das Finanças Públicas 2011-2025 prevê a avaliação do cumprimento da mesma no final de cada um dos períodos intercalares, e sendo o ano de 2014 o marco da finalização do primeiro ciclo de acções no âmbito desta Visão, com base nesta e nos resultados da avaliação da implementação do Plano de Acção e Orçamento 2012-

2014 (PAO 2012-2014), os quais demonstram progressos e desafios a considerar ao longo do período de execução do mesmo, foi elaborada a presente proposta do PE 2015-2019.

O processo para a elaboração deste PE foi iniciado com uma Reunião na qual se definiu as Linhas Mestres do PE do CEDSIF com a participação do Conselho de Direcção, Chefes de Divisão, de Técnicos e Consultores. Na mesma reunião foi analisado e avaliado o Balanço da implementação do PAO 2012-2014 identificados e definidos os principais projectos, actividades e entregáveis a serem realizados no período 2015-2019 e criado um Grupo Técnico de Trabalho composto por membros seniores do CEDSIF e pela Divisão de Planificação, Avaliação e Monitoria com a tarefa específica de elaborar este documento.

As informações para a elaboração do presente instrumento de gestão foram obtidas de fontes diversas com destaque para a Avaliação da Implementação do PAO 2012-2014 que serviu de ponto de partida, os documentos orientadores, nomeadamente, a Visão das Finanças Públicas 2011-2025 e a Proposta do Plano Quinquenal do Governo, avaliações diversas feitas a nível do sector com apoio dos Parceiros de Cooperação e contribuições dos Parceiros do Fundo Comum do SISTAFE.

O PE incorpora a missão, visão e valores orientadores e princípios do CEDSIF, bem como os objectivos a atingir. Igualmente, para a fundamentação e projecção das actividades a desenvolver que assegurem a materialização dos objectivos e metas almejadas, faz-se a avaliação do PAO 2012-2014, insere-se a situação desejada, a estratégia de implementação por objectivo estratégico, os pontos fortes, fracos e as oportunidades, e ainda os factores críticos de sucessos, que constituem indicadores dos desafios para o CEDSIF nos próximos anos.

O PE aborda os mecanismos de operacionalização, monitoria e avaliação bem como de divulgação e comunicação durante o quinquénio, por forma a assegurar a sua implementação com êxito.

O maior desafio para o CEDSIF é materializar o seu lema preceituado para o período que é de ***Concluir e Consolidar a Reforma do SISTAFE***.

## **2. MISSÃO, VISÃO, VALORES E PRINCIPIOS ORIENTADORES DO CEDSIF**

### **A Missão**

Prestar a todos os Órgãos e Instituições do Estado, os serviços de organização e modernização dos processos de gestão estratégica, da governação e do desenvolvimento, implementação e operação dos respectivos sistemas e tecnologias de informação. Adicionalmente, garante o desenvolvimento e estabelecimento da estrutura de gestão estratégica, bem como da arquitectura de sistemas e processos de tecnologias de informação e comunicação de suporte às Finanças Públicas.

### **A Visão**

Prestar serviços de excelência no suporte à modernização da Gestão das Finanças Públicas.

### **Os Valores**

- Integridade, honestidade e ética profissionais;
- Conhecimento, capacidade e competência profissionais;
- Zelo, rigor e brio profissionais;
- Responsabilidade e patriotismo;
- Orientação para objectivos e desempenho por resultados;
- Liderança e Valorização de pessoas e do seu empenho e desempenho;
- Modernização e Inovação; e
- Cooperação e Colaboração.

### **Os Princípios**

- Prosecução de fins de interesse público ou privativo do Estado;
- Orientação para objectivos e resultados ao cliente, com racionalidade e economicidade;
- Eficiência – que se traduz na minimização do desperdício para a obtenção dos objectivos delineados;

- Eficácia - de que resulta a obtenção dos efeitos desejados com a medida adoptada, procurando a maximização do do seu impacto no desenvolvimento económico e social;
- Valorização da informação como activo estratégico na gestão de Finanças Públicas; e
- Confidencialidade – disponibilizar a informação apenas a pessoas autorizadas.

### 3. ANTECEDENTES

A aprovação da Lei nº 9/2002, de 12 de Fevereiro, institucionalizou o Sistema de Administração Financeira do Estado (SISTAFE), constituído por cinco Subsistemas, nomeadamente: Tesouro Público, Orçamento do Estado, Contabilidade Pública, Património do Estado e Controlo Interno. Desde então a implementação da reforma na área de GFP tem vindo a registar progressos visíveis, particularmente nos domínios da melhoria dos processos de administração e gestão orçamental (e financeira) e sua automatização na plataforma informática e-SISTAFE e na expansão da implementação da mesma para os diversos Órgãos e Instituições do Estado aos níveis central, provincial e distrital.

Em Junho de 2012, foi aprovado, pelo Conselho de Ministros, a Visão das Finanças Públicas 2011-2025 como instrumento estratégico orientador da reforma na área da GFP. De acordo com a mesma, a reforma da GFP visa *“Garantir e prestar serviços de excelência na governação e gestão das Finanças Públicas, organizando e modernizando os seus processos e tecnologias de informação e valorizando a profissionalização de recursos humanos nacionais, em prol do progresso e bem-estar do Povo Moçambicano”*.

Contudo, apesar dos relatórios de avaliação da implementação da reforma na GFP destacarem progressos significativos na implementação do Sistema de Administração e Gestão Financeira moderno, os desafios da GFP no País ainda apontam para a necessidade de:

- a) Consolidar e melhorar os processos e funcionalidades informáticas desenvolvidas;
- b) Prosseguir com a modernização da infra-estrutura e aplicações tecnológica;
- c) Definir e desenvolver novos Subsistemas e Módulos previstos na Lei do SISTAFE; e
- d) Adequar o CEDSIF às necessidades de Reforma/Identificação das Reformas.

Em Maio de 2012 foi elaborado e aprovado o Plano de Acção e Orçamento 2012-2014, como instrumento de definição das principais acções a desenvolver pelo CEDSIF, que deviam concorrer para o alcance dos Objectivos Estratégicos da Visão das Finanças Públicas 2011-2025 e responder aos seus desafios. Concluído esse período, foi efectuada a avaliação da sua implementação, a qual se apresenta de seguida e servirá de base para a elaboração do PE para 2015-2019.

### **3.1. PLANO DE ACÇÃO E ORÇAMENTO 2012-2014**

#### **3.1.1. RESULTADOS ALCANÇADOS E SEU IMPACTO**

Para uma melhor formulação das acções a desenvolver no PE 2015-2019, mostra-se pertinente apresentar os resultados alcançados com a implementação do PAO 2012-2014 considerando os projectos anualmente previstos e seu impacto, com destaque para os cinco subsistemas do SISTAFE, referidos anteriormente.

Embora a estrutura do PAO 2012-2014 fosse por projecto, a avaliação que se apresenta é por objectivos para facilitar a elaboração do PE 2015-2019. Para o efeito, dar-se-á maior enfoque para a descrição dos resultados alcançados em cada Objectivo Estratégico, das grandes realizações alcançadas, destacando igualmente o que não foi possível alcançar e os factores que condicionaram o seu alcance, como a seguir se dispõe.

##### **3.1.1.1. Objectivo Estratégico 1: Garantir o Funcionamento e Desenvolvimento Institucional do CEDSIF**

No período de 2012-2014 pretendia-se garantir o funcionamento do CEDSIF com vista a assegurar que as atribuições que lhe foram cometidas no seu Estatuto pudessem ser cumpridas de forma eficiente, eficaz e sustentável e criar as condições de trabalho através da elaboração e implementação dos instrumentos normativos, regulamentação interna, as carreiras profissionais os qualificadores, o quadro de Pessoal, o regime remuneratório, a regularização do vínculo laboral e a concepção da marca corporativa e respectivos materiais de divulgação.

Embora, como foi anteriormente referido, o CEDSIF tenha sido criado em 2010, o seu Estatuto Orgânico só foi aprovado no segundo semestre do ano de 2012, criando a partir daí as condições para a preparação e aprovação de outros instrumentos normativos.

Com efeito, destacam-se os seguintes resultados:

##### **Resultados alcançados:**

- Elaborada e apreciada pelo Conselho de Ministros a Visão das Finanças Públicas 2011-2025;
- Elaborado e aprovado o PAO 2012-2014, instrumento de definição das principais acções a desenvolver pelo CEDSIF nesse período;

- Contratados técnicos para as diferentes unidades orgânicas do CEDSIF para o seu reforço institucional, contando com um efectivo de 273 colaboradores, dentre eles 7 consultores, no final de 2014;
- Alterado o Decreto que cria o CEDSIF e aprovado o Estatuto Orgânico;
- Aprovado o Regulamento Interno do CEDSIF e posteriormente revisto em Dezembro de 2014, pelo Ministro das Finanças;
- Separadas as funções dos Recursos Humanos do Departamento de Administração e Finanças, e Assuntos Jurídicos da UGEA para conformar com o Estatuto Orgânico do CEDSIF;
- Criadas as delegações do CEDSIF em todas as províncias e nomeados os Delegados para as Províncias de Inhambane, Sofala, Manica, Tete, Zambézia, Nampula, Niassa e Cabo Delgado;
- Nomeados novos responsáveis para as unidades orgânicas e indicados assessores para atender as áreas de Comunicação e Imagem e Coordenação de Projectos;
- Elaboradas as propostas de carreiras, qualificadores, quadro de pessoal e quadro remuneratório do CEDSIF e remetido ao Ministério da Função Pública e Ministério das Finanças para apreciação da Comissão Interministerial e Ministério das Finanças respectivamente;
- Concluído o Estudo da Avaliação da eficácia do Sistema do Controlo Interno (AESCI) na base da metodologia do COSO (Comité das Organizações Patrocinadoras da Comissão de Treadway);
- Melhoria no desempenho do CEDSIF como consequência da realização de acções de capacitação dos seus técnicos;
- Definidos os Termos de Referência e contratados serviços de consultoria de curto prazo para elaboração do Plano Estratégico de Comunicação e Imagem e para a definição da metodologia para avaliação dos custos dos projectos no CEDSIF.

Importa destacar que estes resultados possibilitaram (i) uma maior clareza de orientação e planeamento, a curto, médio e longo prazo (período 2011 a 2025), sobre as principais acções de reforma da Gestão das Finanças Públicas, ao terem sido elaborados e aprovados instrumentos fundamentais, nomeadamente, a Visão das Finanças Públicas 2011-2025 e o PAO 2012-2014 do CEDSIF; (ii) o fortalecimento institucional do CEDSIF dotando-o de quadros capacitados e ajustados à dinâmica dos objectivos e da estratégia de organização e modernização dos processos de GFP, embora ainda não em número suficiente face às demandas registadas.

Possibilitaram igualmente a clarificação das atribuições do CEDSIF e do seu papel de coordenador da Reforma da GFP, bem como a criação de condições para a melhoria da coordenação e alinhamento das reformas a nível provincial e distrital com a indicação dos Delegados do CEDSIF ao nível das Províncias.

Contudo, ainda persistem alguns desafios referentes a conclusão da estrutura organizativa do CEDSIF, a elaboração e aprovação das Normas e Procedimentos Internos para operacionalização prática do Regulamento Interno já aprovado e os Manuais de Trabalho de cada Unidade Orgânica, bem como a regularização da situação do vínculo laboral, previdência e assistência médica dos trabalhadores e Funcionários do CEDSIF, implementando os instrumentos legais relativos aos recursos humanos, logo que os mesmos sejam aprovados.

A capacitação dos técnicos do CEDSIF deve ser um processo permanente e atempado de acordo com as necessidades e ao plano de capacitação elaborado principalmente com vista a colmatar as deficiências técnicas que possam existir em questões específicas.

### **3.1.1.2. Objectivo Estratégico 2: Consolidar as Reformas do SISTAFE**

A continuidade da realização das acções para a consolidação das reformas foi uma das prioridades no período 2012-2014 com o objectivo de responder melhor às necessidades dos utilizadores. Neste sentido a prioridade dada foi a descentralização e execução da despesa por Via Directa com a expansão do e-SISTAFE e do e-Folha, a introdução de melhorias nos sistemas, a renovação e manutenção da infraestrutura e das aplicações que o suportam para uma resposta mais eficiente no uso do e-SISTAFE.

Com efeito, destacam-se os seguintes resultados:

#### **Resultados Alcançados:**

- Expandido, até Dezembro de 2014, o e-SISTAFE para 1124 Unidades Gestoras Beneficiárias (UGB's<sup>2</sup>), das 1538 UGB's que compõem o Orçamento do Estado de 2014, representando um grau de cobertura de 73,0%;
- Reforçado o conhecimento técnico dos utilizadores do e-SISTAFE, com a realização de acções de formação e reciclagem em função da actualização ou da criação de novas funcionalidades do Sistema;
- Incremento da média diária das transacções processadas no e-SISTAFE, de 3.271 em 2011, para 5.073 em 2012; 7.343 em 2013 e 12.000 em 2014 (vide Gráfico 1);
- Incremento da execução das despesas públicas pagas pela Via Directa que se situou em 67,83 % em Dezembro 2014 contra os 47,0% em 2012; 58,61% em 2013 (vide Gráfico 2);
- Introduzido e consolidado o pagamento de salários por via e-Folha, em que os salários são pagos tendo em conta os atributos dos funcionários constantes do Cadastro dos Funcionários e Agentes do Estado (e-CAF), e os processamentos e pagamentos feitos directamente para a conta do funcionário, abrangendo até Dezembro de 2014, 218.812 do efectivo de 292.243 o que corresponde a cerca de 75,0%;
- Definido e aprovado por Diploma Ministerial o Roteiro para o pagamento de salários que descentraliza e define os procedimentos, os responsáveis e prazos a serem cumpridos por todas as instituições do Estado no processo do seu pagamento, trazendo melhorias substanciais no processo, minimizando a intervenção humana, otimizando e automatizando o processo;
- Renovada e modernizada a infraestrutura tecnológica e das aplicações da plataforma informática e-SISTAFE (na componente que suporta o serviço de base de dados);
- Revistos os classificadores Económico da Receita, Económico da Despesa e Orgânico por forma a adequá-los aos desafios actuais de natureza de receita, permitir maior visibilidade

---

<sup>2</sup> Unidade Gestora Beneficiária (UGB) – é todo Órgão ou Instituição do Estado destinatária de uma parcela do Orçamento do Estado ou detentora de uma parcela do património do Estado.

de certas despesas consideradas importantes e assegurar maior cobertura territorial, respectivamente, tendo culminado com alteração e aprovação de alguns artigos do Decreto que aprova o Regulamento do SISTAFE;

- Efectuado o estudo para avaliação da introdução das Normas Internacionais de Contabilidade Patrimonial aplicadas ao Sector Público (NIC- SP) no País;
- Elaborada a primeira proposta de Termos de Referência para a criação do Fórum de discussão de assuntos ligados à Gestão de Finanças Públicas e outro à Utilizadores do e-SISTAFE;
- Colocada em produção, numa fase piloto, o sistema e-Tributação para declaração do IVA e ISPC Fase I, nas Direcções das Áreas Fiscais (DAFs) do Jardim e da Manhiça e mais 6 instituições da região Sul; disponibilizado o Módulo do Registo do NUIT a todas as DAFs que se encontram informatizadas; preparado o ambiente de Recuperação de Dados em Caso de Desastres para o e-Tributação; feita a descrição dos Modelos de Negócio para a implementação do IVA e ISPC, especificamente, o Modelo de Negócio;
- Introduzidas acções para a melhoria do funcionamento da Escola, quer no que se refere a priorização do tipo de formação, quer aos seus recursos humanos.

Os resultados alcançados, permitiram que ao nível do Subsistema do Orçamento do Estado se verificasse:

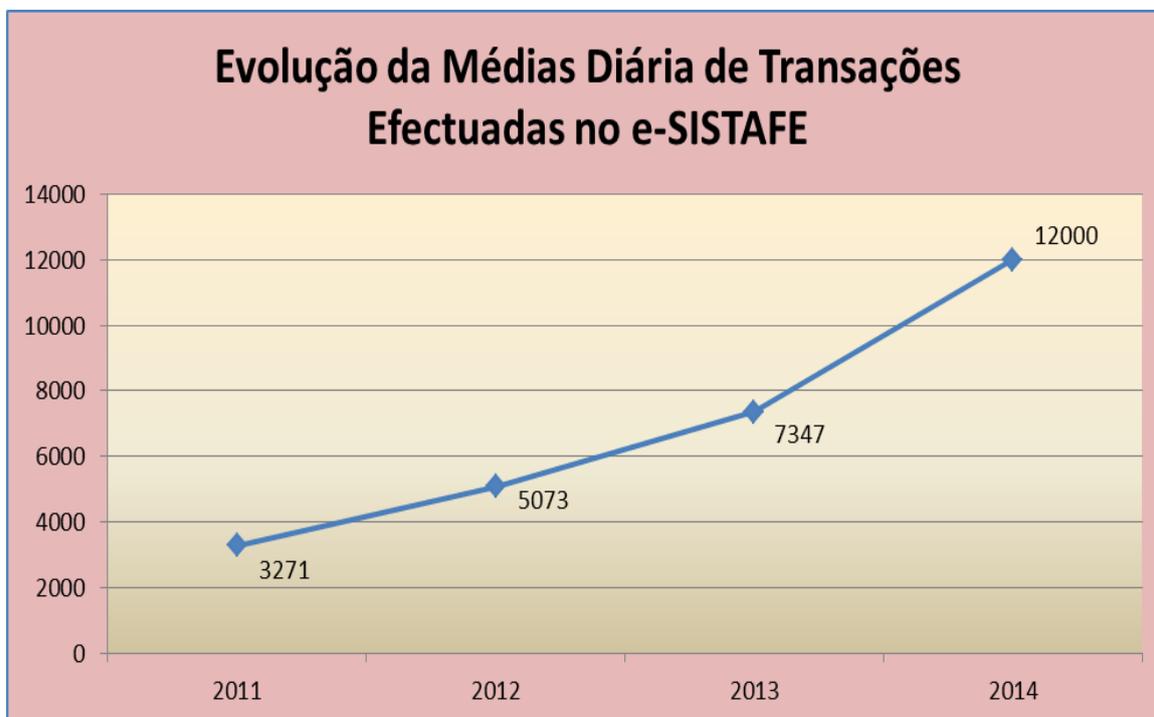
- aumento da Execução das despesas pela da Via Directa, causada pela expansão do e-SISTAFE e do e-Folha, permitindo maior agilidade e rentabilidade dos pagamentos do Estado;
- aumento do volume da despesa processada pelo e-SISTAFE; e
- aumento do número de FAE com o pagamento atempado e directo nas suas contas bancárias.

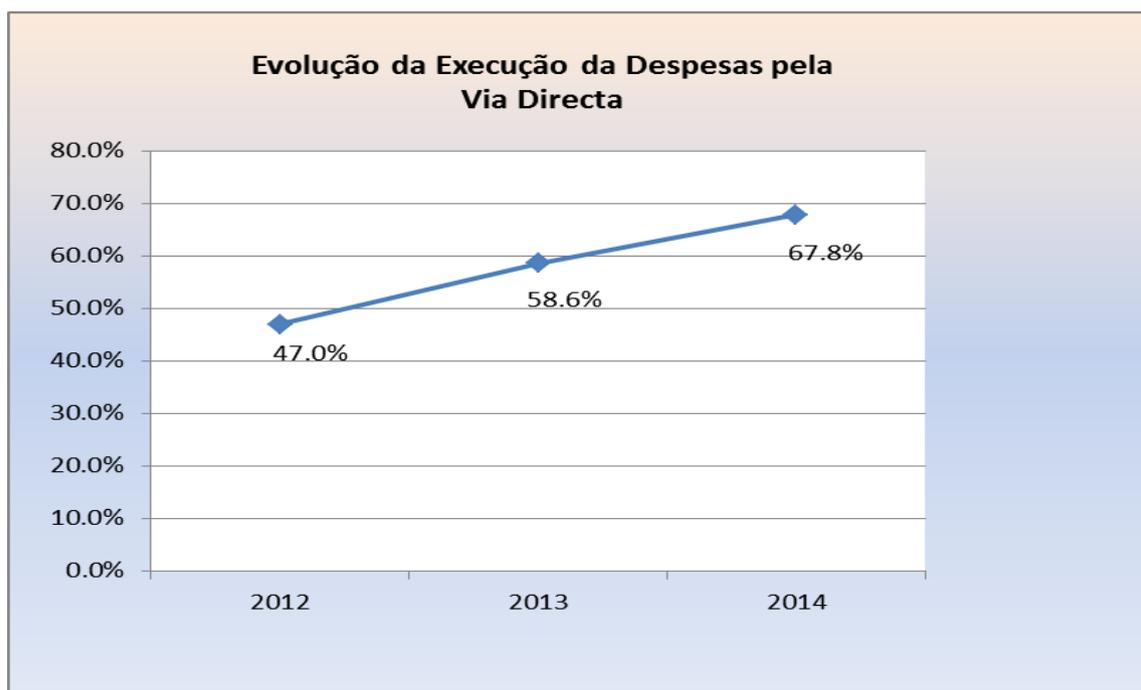
Ao nível do Subsistema de Tesouro Público verificam-se melhorias visíveis na gestão financeira, nomeadamente:

- na disponibilidade da liquidez do Estado, gerando saldos positivos na CUT em meticais no final de cada ano;
- no aumento das Ordens de Pagamento (OPs) processadas com sucesso no e-SISTAFE em relação às emitidas, como consequência da crescente capacidade de utilização do sistema pelos Sectores, da eficácia da utilização da Via Directa e de um processamento das OPs mais adequado pelo Banco de Moçambique, o que contribui para conferir uma maior credibilidade ao Sistema; e
- na média diária das transacções processadas, que cresceu de 5.073 em 2012 para 12.000 em 2014.

Os gráficos que se seguem ilustram a evolução da média diária das transacções processadas no e-SISTAFE, a situação da Descentralização/Expansão do e-SISTAFE e a evolução da Execução da Despesa Pública pela Via Directa.

***Gráfico 1: Evolução da Média Diária das Transacções Processadas no e-SISTAFE***



***Gráfico 2: Evolução da Execução das Despesas Públicas pela Via Directa***

Importa referir que, embora seja visível o progresso alcançado neste período, persiste ainda, entre outras acções, a necessidade de garantir o uso do e-SISTAFE em toda a sua plenitude e de acordo com as normas estabelecidas; a implementação de mecanismos que permitam o uso efectivo e eficiente dos sistemas, módulos e aplicações existentes em produção e a sua manutenção; e a definição de um quadro de orientação e visibilidade do conjunto de infra-estrutura tecnológica e física necessária para atender as necessidades dos processos das Finanças Públicas.

Subsistem ainda por realizar actividades que permitam a concepção, implementação, monitoria e avaliação da arquitectura empresarial do CEDSIF e reparação da Infraestrutura Tecnológica bem como a Gestão dos Processos de Desenvolvimento de aplicações informáticas (*Software*) de acordo com *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*; a implementação do sistema de gestão de incidentes; e a aplicação do modelo de interoperabilidade na certificação de sistemas de finanças públicas. Adicionalmente, existe a necessidade de rever o conteúdo dos cursos de treinamento dos utilizadores, com conteúdos mais abrangentes no âmbito da GFP e garantir o acompanhamento do trabalho que desenvolve.

**3.1.1.3. Objectivo Estratégico 3: Dar Continuidade a Implementação do SISTAFE**

Embora, como foi anteriormente referido, a prioridade do CEDSIF no período de 2012 a 2014 tenha sido os dois objectivos anteriores, nomeadamente, *Garantir o Funcionamento e Desenvolvimento Institucional do CEDSIF e Consolidar as Reformas do SISTAFE*, com os recursos humanos e materiais, o CEDSIF realizou algumas actividades nos outros subsistemas do SISTAFE, com vista a acelerar a sua implementação, considerando a complementaridade e integração de todos eles e consequente condicionalismo na correcta implementação das normas do SISTAFE, quer no que se refere às fases da despesa, quer na garantia de algumas normas de segurança e de controlo interno.

No âmbito do desenvolvimento institucional com vista a implementação na íntegra da estrutura funcional do SISTAFE (Unidade de Supervisão, Unidades Intermédias, Unidades Gestoras Executoras e Unidades Gestoras Beneficiárias nos sectores), foram iniciadas acções relacionadas com a gestão de mudanças, nomeadamente, acções com vista a criação de carreiras profissionais da GFP, embora sem continuidade, bem como iniciativas visando a criação de uma entidade de formação de nível superior na área de GFP.

**Resultados Alcançados:**

- Desenvolvida e colocada em operacionalização, de forma piloto, a aplicação do Catálogo de Bens e Serviços (CBS) que permitirá aos utilizadores escolher os bens e serviços a contratar sem ter de definir as especificações dos mesmos apenas por escolha da opção no catálogo;
- Concluído o desenvolvimento da aplicação do Cadastro Único de Empreiteiros e Fornecedores do Estado (CEF);
- Aprovado o Modelo Conceptual do Subsistema do Controlo Interno, com vista à melhoria do Controlo Interno e posteriormente elaborado o Estatuto Orgânico da Inspeção Geral de Finanças (IGF) o qual foi aprovado pelo Conselho de Ministros;
- Introduzida a funcionalidade de Conformidade dos Actos de Gestão, na execução orçamental, permitindo assim que o Ordenador de Despesas de cada Unidade Gestora Executora confirme a conformidade da execução das despesas realizadas, durante a semana, pela Unidade sob a sua gestão;
- Concluída, a elaboração do Modelo Conceptual do Subsistema de Planeamento e Orçamentação que apresenta uma avaliação da situação actual do subsistema, a definição das linhas mestres das alterações a serem introduzidas e a forma para a sua implementação e implantação;
- Elaborada a primeira proposta, a título experimental, de revisão dos programas a ser utilizada para o próximo Programa Quinquenal do Governo tendo passado de um número de 240 para cerca de 40 programas;
- Definida a Estratégia e os procedimentos para a realização da Prova de Vida dos Funcionários e Agentes do Estado e dos pensionistas a ser realizada em 2015;
- Elaborada a primeira versão do Modelo Conceptual, na componente de Gestão Financeira, do Sistema de Gestão Municipal e do respectivo Cronograma de Actividades para a sua implementação, tendo sido iniciada a elaboração do Modelo Conceptual para a área de Gestão urbanística, ambiental e de Gestão de Serviços municipais com apoio de uma consultoria específica para o efeito; e

- Iniciada a consultoria para o estudo da gestão de Mudanças no âmbito da reforma das Finanças Públicas.

Não obstante os resultados alcançados, ainda existem desafios, nomeadamente a continuidade das actividades para a implantação do sistema de pagamento de salários, isto é, a conclusão do e-Folha e a concepção e desenvolvimento de uma aplicação para o pagamento das pensões o que pressupõe a actualização permanente do Cadastro Electrónico dos Funcionários e Agentes do Estado (e-CAF) e do Cadastro Electrónico dos Pensionistas e Rendistas do Estado (e-CAP). No próximo quinquénio será também expandido o âmbito da aplicação destes instrumentos para outros sectores e, principalmente, imprimida a prioridade e maior celeridade na concepção e desenvolvimento para a conclusão de todos os subsistemas do SISTAFE.

No âmbito da transição para a Contabilidade Patrimonial, a prioridade será dada à elaboração do Plano de Acção para a Adopção da Contabilidade Pública Patrimonial que identifique claramente as actividades a serem realizadas para a melhoria do sistema actual e das novas a serem implementadas, das condições e recursos necessários para o efeito e o calendário para a sua implementação.

#### **3.1.1.4. Objectivo Estratégico 4: Apoiar as Instituições do Estado na Implementação de Sistemas Complementares ao SISTAFE**

Como actividade complementar e a expensas dos interessados o CEDSIF tem vindo a dar apoio na avaliação de funcionalidades que outros sectores possam pretender adquirir ou desenvolver para complemento da sua actividade principal, e que estejam ligadas ao SISTAFE, quer no desenvolvimento das mesmas desde que não interfiram nas suas actividades principais.

No âmbito deste objectivo, o CEDSIF está, em conjunto com o Ministério das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos e o Ministério do Género, Criança e Acção Social, a desenvolver aplicações informáticas para a determinação de custos de construção e para o pagamento de subsídios sociais, respectivamente. Estas actividades embora não sejam directamente do SISTAFE, elas influenciam de forma significativa as Finanças Públicas pelo impacto que tem na despesa, quer de investimento quer de funcionamento.

**Resultados Alcançados:**

**No Sistema Nacional de Gestão dos Custos de Construções:**

- Assinado o Memorando de Entendimento com o Ministério das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos, com vista ao desenvolvimento da aplicação do Sistema Nacional de Gestão dos Custos de Construção (SINAGEC);
- Iniciada a actualização da especificação do Modelo de Negócio considerando que o modelo conceptual, o qual identifica o que se pretende efectuar, foi concebido e elaborado pelo Ministério das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos.

**No Sistema de Gestão de Beneficiários (SGB) do Instituto Nacional de Acção Social (INAS):**

- Elaborada e revista a Adenda ao Contrato firmado entre CEDSIF, OIT e INAS, para inclusão de novos produtos;
- Finalizados os documentos de especificação do Sistema de Gestão de Beneficiários (SGB) tendo sido concluído e entregue até ao momento o Módulo de Cadastro Único de Beneficiários da Acção Social.

O projecto do SINAGEC, devido à execução de outras actividades prioritárias, sofreu atrasos significativos em relação ao que estava previsto não tendo sido ainda desenvolvida a aplicação e consequentemente as actividades posteriores, como a implementação da infraestrutura tecnológica e os requisitos de segurança.

Quanto ao SGB, embora inicialmente tenha tido algum atraso, foi possível concluir o cadastro e dar continuidade a acções na base da nova definição de produtos.

### **3.1.2. EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DO PAO 2012-2014 DO CEDSIF**

O CEDSIF, para a materialização do seu plano de actividades de 2012 a 2014, contou com o valor orçamental de **2,735,760,722.38MT**, o qual teve no global a execução de **76.69%**, correspondente a **2,098,139,246.22MT**, tal como ilustra a Tabela 1 abaixo.

O orçamento e a execução do CEDSIF são constituídos por duas componentes designadas Governo e Parceiros do Fundo Comum. A componente de Governo tem observado um crescimento, tendo passado de **45%** para **62%** enquanto a componente dos parceiros de Fundo Comum tem tendência decrescente, tendo passado de **54%** para **37%**.

No que se refere a execução, a componente do Governo tem sido executada muito próximo do orçado, e na parte do orçamento dos parceiros do Fundo comum foi decrescente ao longo do período de 2012 a 2014.

**Tabela 1:** Orçamento e execução por fontes de recurso

Fontes de Recursos	Orçamento			Total	Execução						Execução	
	2012	2013	2014		2012		2013		2014			Total
					Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso		
101-Governo	376,114,445.79	375,376,657.27	438,223,528.17	1,189,714,631.23	375,980,017.59	45.78%	374,268,211.59	64.76%	437,909,634.81	62.65%	1,188,157,863.99	99.87%
<b>Governo</b>	<b>376,114,445.79</b>	<b>375,376,657.27</b>	<b>438,223,528.17</b>	<b>1,189,714,631.23</b>	<b>375,980,017.59</b>	<b>45.78%</b>	<b>374,268,211.59</b>	<b>64.76%</b>	<b>437,909,634.81</b>	<b>62.65%</b>	<b>1,188,157,863.99</b>	<b>99.87%</b>
133FCAAT- Autoridade Tributaria	120,899,937.69		53,264,460.00	174,164,397.69	96,571,179.56	11.76%		0.00%	25,185,228.49	3.60%	121,756,408.05	69.91%
133FCUTRAFE-Parceiros	537,847,691.23	360,201,953.46	251,378,358.06	1,149,428,002.75	348,742,226.37	42.46%	201,994,641.85	34.95%	184,203,593.69	26.36%	734,940,461.91	63.94%
134DFID		2,911,415.00		2,911,415.00		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%
134BEL			6,365,493.29	6,365,493.29		0.00%		0.00%	6,365,493.29	0.91%	6,365,493.29	100.00%
134UE		81,522,312.92	131,654,469.50	213,176,782.42		0.00%	1,652,566.00	0.29%	45,266,452.98	6.48%	46,919,018.98	22.01%
<b>Parceiros</b>	<b>658,747,628.92</b>	<b>444,635,681.38</b>	<b>442,662,780.85</b>	<b>1,546,046,091.15</b>	<b>445,313,405.93</b>	<b>54.22%</b>	<b>203,647,207.85</b>	<b>35.24%</b>	<b>261,020,768.45</b>	<b>37.35%</b>	<b>909,981,382.23</b>	<b>58.86%</b>
<b>Total</b>	<b>1,034,862,074.71</b>	<b>820,012,338.65</b>	<b>880,886,309.02</b>	<b>2,735,760,722.38</b>	<b>821,293,423.52</b>	<b>100.00%</b>	<b>577,915,419.44</b>	<b>100.00%</b>	<b>698,930,403.26</b>	<b>100.00%</b>	<b>2,098,139,246.22</b>	<b>76.69%</b>
Execução Orçamental					79.36%		70.48%		79.34%		76.69%	

Os desembolsos dos Parceiros a favor do CEDSIF, de 2012 a 2014, foram no valor de **1,999,939,097.24 MT**. Do valor global disponibilizado, o Governo participou no global com **59.62%**. Como pode ser visto na Tabela 2, o Governo vem aumentando a sua contribuição a qual passou de **52%** em 2012 para **68%** em 2014.

Das dotações actualizadas feitas pelo Estado, a mais elevada ocorreu em 2014 cifrando-se em **437,909,634.81MT**, correspondente a **21.90%** do valor global disponível a ser executado no período de 2012 a 2014.

Na comparação com orçamento mostra que os compromissos assumidos pelos parceiros foram superiores ao que desembolsaram no valor de **98.200.148,98MT** que corresponde a **4.68%** do valor total orçamental de 2012 a 2014.

**Tabela 2:** Financiamento do PAO 2012-2014 por Fonte de Recurso

Parceiros	2012		2013		2014		MT	
	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Total	Peso
Governo	375,980,017.59	52.03%	374,268,211.59	59.04%	437,909,634.81	68.07%	1,188,157,863.99	59.41%
<b>Governo</b>	<b>375,980,017.59</b>	<b>52.03%</b>	<b>374,268,211.59</b>	<b>59.04%</b>	<b>437,909,634.81</b>	<b>68.07%</b>	<b>1,188,157,863.99</b>	<b>59.41%</b>
União Europeia		0.00%	97,830,700.32	15.43%		0.00%	97,830,700.32	4.89%
Itália		0.00%	11,466,000.00	1.81%	14,616,000.00	2.27%	26,082,000.00	1.30%
Noruega	74,122,360.71	10.26%	73,350,000.00	11.57%	73,350,000.00	11.40%	220,822,360.71	11.04%
Dinamarca e-SISTAFE	102,163,157.43	14.14%	25,695,809.51	4.05%	27,705,829.74	4.31%	155,564,796.68	7.78%
Dinamarca e-Tributação	73,810,933.45	10.21%	51,360,579.49	8.10%	54,518,915.70	8.47%	179,690,428.64	8.98%
Autoridade Tributaria - AT	96,571,179.56	13.36%		0.00%	28,079,231.51	4.36%	124,650,411.07	6.23%
Organização Internacional de Trabalho -OIT		0.00%		0.00%	7,140,535.83	1.11%	7,140,535.83	0.36%
<b>Parceiros</b>	<b>346,667,631.15</b>	<b>47.97%</b>	<b>259,703,089.32</b>	<b>40.96%</b>	<b>205,410,512.78</b>	<b>31.93%</b>	<b>811,781,233.25</b>	<b>40.59%</b>
<b>Total</b>	<b>722,647,648.74</b>	<b>100.00%</b>	<b>633,971,300.91</b>	<b>100.00%</b>	<b>643,320,147.59</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,999,939,097.24</b>	<b>100.00%</b>
<b>Peso</b>	<b>36.13%</b>		<b>31.70%</b>		<b>32.17%</b>		<b>100.00%</b>	

Após a análise do orçamento, execução e financiamentos ao CEDSIF, segue abaixo uma análise na base da classificação económica da despesa.

### **Salários e Remunerações**

As despesas com salários e remunerações de 2012 a 2014 tiveram uma de execução de **536,242,350.59MT** que corresponde a **25.56%** do valor global das despesas desse período. Em 2012, como pode ser visto pela tabela 3, os salários eram pagos na rubrica de consultoria razão porque os mesmos não estão inscritos nesta rubrica. De realçar também que neste valor apenas estavam inclusos os valores de subsídios que se pagavam aos funcionários públicos em serviço no CEDSIF, os quais, em 2014, foram transferidos definitivamente para o CEDSIF, daí o aumento desta linha orçamental em 2014.

### **Demais Despesas Com Pessoal**

A execução desta Rubrica apesar de se ter mantido ao longo do período, não teve variações significativas e atingiu **29,261,593.54MT** que corresponde a **1.39%** do valor total executado de 2012 a 2014. Salientar que, nesta rubrica em 2014, houve uma redução da sua execução resultante da transferência definitiva dos funcionários para o CEDSIF que auferiam subsídios e que passaram a receber integralmente os seus salários na Instituição na rubrica de salários e remunerações.

### **Bens e Serviços**

A rubrica de Bens e Serviços de 2012 a 2014, teve uma execução de **1,043,061,434.61MT** (**Bens 36,135,526.13MT-1.72%** e **Serviços 1,006,925,908.48MT- 47.99%**) que corresponde a **49.71%** do valor total executado. De um lado, a rubrica de serviços teve uma execução inferior a de 2012, devido a transferência dos salários desta rubrica de salários e remunerações.

### **Construções**

Ao longo do período de 2012 a 2014 a rubrica de construções teve uma execução que corresponde a **2.14%** do valor total executado de **44,991,561.47MT**. Em 2012 e 2013 o valor foi substancialmente superior ao de 2014 pelo facto de se terem realizado obras de reabilitação do CEDSIF.

### **Licenças, Maquinaárias, Equipamentos e Mobiliário**

A rubrica teve uma execução de **21.14%** do valor total executado no período de 2012 a 2014 e equivalente a **443,548,264.17MT**. O pico desta rubrica está reflectido no período de 2012 com valor de **318,368,201.16MT**, devido a aquisição do equipamento para renovação do Centro de Dados.

### Meios de Transporte

A rubrica de meios de transporte teve uma execução de **1,034,041.84 MT** correspondente a **0.05%** do valor total executado. Os meios estão constituídos por uma viatura e motociclo para apoio as actividades administrativas da instituição.

**Tabela 3:** Execução das Despesas de 2012 a 2014

CED	Descrição	Despesas de 2012	Despesas de 2013	Despesas de 2014	Total	Peso das Despesas 2014
111000	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	-	241,579,509.37	294,662,841.22	536,242,350.59	25.56%
112000	DEMAIS DESPESAS COM PESSOAL	8,425,512.47	13,635,618.42	7,200,462.65	29,261,593.54	1.39%
121000	BENS	22,870,121.65	6,586,484.17	6,678,920.31	36,135,526.13	1.72%
122000	SERVIÇOS	450,842,884.74	276,285,775.62	279,797,248.12	1,006,925,908.48	47.99%
211000	CONSTRUÇÕES	20,786,703.50	20,804,480.12	3,400,377.85	44,991,561.47	2.14%
212000	MAQUINARIA, EQUIPAMENTOS E MOBILIÁRIOS	318,368,201.16	19,023,551.74	106,156,511.27	443,548,264.17	21.14%
213000	MEIOS DE TRANSPORTE		-	1,034,041.84	1,034,041.84	0.05%
	<b>Total</b>	<b>821,293,423.52</b>	<b>577,915,419.44</b>	<b>698,930,403.26</b>	<b>2,098,139,246.22</b>	<b>100.00%</b>

### 3.2. CONSTRANGIMENTOS IDENTIFICADOS

Durante a implementação do PAO 2012-2014 foram identificados constrangimentos, cuja solução é indispensável para uma implementação eficaz do PE 2015-2019. Entre elas se destacam:

- a) *Deficiente capacidade técnica humana e de recursos para intervir, em simultâneo, em todas as actividades identificadas no período.*

Dadas as atribuições do CEDSIF de coordenação dos processos de Gestão das Finanças Públicas emana o desafio da necessidade de um Quadro de Pessoal capaz para o cumprimento das actividades dos programas previstos. Aliados a este desafio, a ausência de um Quadro de Pessoal aprovado, ausência de carreiras e qualificadores aprovados tem vindo

a dificultar uma reorganização eficiente do pessoal existente e identificação dos reforços para dar resposta atempada ao que se programa devido a sobrecarga do pessoal existente.

*b) A dependência de factores exógenos para a expansão do e-SISTAFE*

Os Distritos constam como prioridade nos planos de expansão elaborados ao longo do período 2012-2014. Entretanto, um dos factores considerados para a expansão de pontos do e-SISTAFE são os exógenos, nomeadamente, a existência de energia eléctrica, rede de comunicações de dados e agência bancária, o que condicionou a expansão do Sistema para alguns Distritos que não reúnem essas condições.

*c) Enfoque/dependência dos Serviços de Telecomunicação na transmissão de dados*

A dependência da rede de telecomunicação de dados (TDM) para a prestação de serviços de transmissão de dados originou em alguns casos a indisponibilidade do e-SISTAFE em alguns pontos do país, condicionando o uso dos mesmos pelos usuários.

*d) Assunção ao nível interno do papel do CEDSIF na coordenação das reformas da Gestão das Finanças Públicas*

Embora no decreto da criação do CEDSIF esteja claro o papel do CEDSIF no campo da reforma da GFP e não obstante o comprometimento do CEDSIF, as acções programadas para o período 2012-2014 não tiveram um enfoque claro na coordenação das reformas na área das Finanças Públicas, quer por falta de identificação clara da sua forma de actuação, quer pelo enfoque dado nesta fase à melhoria dos sistemas existentes.

*e) Alteração do conteúdo e da forma de realização das actividades de treinamento dos utilizadores*

As acções de formação programadas para o período 2012-2014 não tiveram um enfoque teórico claro em matéria de Finanças Públicas, cingindo-se apenas à questões práticas de operação da aplicação informática e-SISTAFE.

*f) Deficiente foco no desenvolvimento institucional*

A implementação da reforma não foi acompanhada, pelo menos ao mesmo nível, do desenvolvimento institucional nas unidades abrangidas pela mesma, como é o caso da gestão

das mudanças, com definição clara das competências e perfis dos agentes do e-SISTAFE e obrigatoriedade expressa de garantir o cumprimento dessas normas.

- g) Dotação orçamental interna que não está a acompanhar o aumento dos custos que o CEDSIF suporta para funcionamento do SISTAFE*

A manutenção do e-SISTAFE e a sua expansão ao longo do País é um processo caro, pois, incorpora custos de aquisição e montagem, treinamento dos utilizadores, custos das comunicações e todos os custos inerentes à manutenção da infraestrutura que tem sobrecarregado o orçamento do CEDSIF e obrigado a constantes alterações das suas prioridades.

A concepção e desenvolvimento de novas aplicações e a expansão ou descentralização desses serviços ao longo do país vão tornando esses custos cada vez maiores, pelo que o CEDSIF deve avaliar a melhor forma de garantir a sustentabilidade para o Estado na manutenção de Sistemas.

### **3.3. MITIGAÇÃO DOS CONSTRANGIMENTOS IDENTIFICADOS**

Os constrangimentos abordados serão considerados no Plano Estratégico 2015-2019, como uma das condições para a implementação eficaz da reforma da GFP, sendo de destacar as seguintes medidas para fazer face aos que foram identificados:

- (a) Definir a estratégia a seguir para suportar as despesas inerentes às comunicações, aquisições e manutenção do equipamento do e-SISTAFE ao nível das instituições;
- (b) Reforçar a organização, gestão e capacidade técnica e financeira do CEDSIF, para dar resposta aos objectivos e prioridades definidas;
- (c) Fortalecer a coordenação e diálogo permanente visando o reforço e alinhamento com os Planos de Expansão das Telecomunicações, da Electricidade, da Rede Bancária e da Expansão do e-SISTAFE;
- (d) Identificar alternativas viáveis (telefonía móvel) para a transmissão de dados, destacando as acções imprescindíveis para a sua implementação;

- (e) Identificar acções prioritárias do CEDSIF, para os anos 2015-2019, que constituem foco para o reforço da coordenação da Reforma da GFP;
- (f) Alterar o conteúdo dos cursos de treinamento dos utilizadores, reforçar a capacidade técnica dos formadores e acompanhar esta actividade com mais atenção ao nível de cada província através das delegações do CEDSIF;

Adicionalmente, tendo em conta a implementação do PAO 2012-2014, donde se retiraram-se algumas lições, importa que as mesmas sejam consideradas, nomeadamente:

- (a) A formação e capacitação dos usuários do e-SISTAFE é essencial para a concretização, com sucesso desejado, das transformações almejadas na área da Gestão das Finanças Públicas;
- (b) A Gestão da Mudança é fundamental para implementação do PE 2015-2019 e para a Reforma da Gestão das Finanças Públicas;
- (c) O PE 2015-2019 deve ser traduzido em programas cujas actividades são focalizadas e realísticas;
- (d) Os usuários e beneficiários do Sistema devem ser envolvidos nos processos da Reforma da Gestão das Finanças Públicas;
- (e) A Implementação do PE2015-2019 requer uma intervenção integrada com os outros actores na área da Gestão das Finanças Públicas com vista ao fortalecimento das sinergias e sequenciamento das actividades interdependentes.

#### 4. ABORDAGEM ESTRATÉGICA DO PLANO 2015-2019

Para uma melhor formulação e materialização das acções a desenvolver em 2015-2019, o presente Plano Estratégico, assenta na seguinte abordagem: (a) Selecção de Prioridades das reformas a implementar pelo CEDSIF nesse período; e (b) Integração das iniciativas de reformas sectoriais de modo a manter a coerência das demandas sectoriais que se tem verificado com o e-SISTAFE.

##### 4.1 Análise dos Meios Envoltentes Externo e Interno: Enquadramento do CEDSIF na Análise FOFA

Tendo em conta a razão da sua existência, bem como o estágio das várias matérias que o CEDSIF se propõe a desenvolver, neste subcapítulo, serão apresentadas as linhas pelas quais o CEDSIF deverá se guiar para a materialização dos seus objectivos até 2019, partindo de uma identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>Existência de instrumentos orientadores aprovados pelo Governo, nomeadamente: Visão das Finanças Públicas, Plano Estratégico de Desenvolvimento da Administração Pública, Estratégia do Governo Electrónico, Quadro de Interoperabilidade do Governo;</li> <li>Mandato para modernizar os processos da Visão das Finanças Públicas e prover o suporte tecnológico;</li> <li>Experiencia acumulada para o exercício no âmbito da implementação do seu mandato.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Falta de instrumentos e órgãos de coordenação operacionais para a reforma da GFP.</li> <li>Inexistência de um quadro legal para gestão dos Recursos Humanos com um Quadro de Pessoal, Carreiras Profissionais, Qualificadores, Quadro Remuneratório e Sistema de Avaliação de Desempenho claramente definidos e aprovados.</li> <li>Deficiente comunicação com os beneficiários dos seus serviços.</li> <li>Implementação da reforma muito focada para a componente tecnológica.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>Expansão da infraestrutura de serviços comunicação móvel;</li> <li>Emergência de serviços financeiros móveis; e</li> <li>Surgimento de projectos de fornecimento de energias renováveis às comunidades (solar e eólica).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Processo moroso na conclusão da implantação da reforma que concorre para a adopção de sistemas paralelos e isolados por parte dos sectores;</li> <li>Falta de apropriação efectiva dos processos de reforma pelos Sectores; e</li> <li>Insuficiência de Recursos financeiros.</li> </ol>

Para a capitalização das oportunidades e minimização das fraquezas poder-se-á:

- i. Explorar a disponibilização dos serviços de transmissão de dados/informação na internet e em dispositivos móveis a nível nacional, maximizando assim os benefícios da tecnologia moderna de que o CEDSIF dispõe;
- ii. Alargar a rede do e-SISTAFE, usando alternativas ao sistema bancário (*dinheiro móvel*) e de comunicações (rede de telefonia móvel) para dar maior cobertura ao plano de expansão, com vista a garantir que maior parcela da despesa do Estado seja realizada por via directa;
- iii. Divulgar as metas organizacionais a curto e médio prazo, bem como as suas exigências em termos de níveis de serviços, para permitir que os prestadores de serviços a nível nacional possam se preparar com antecedência, e assim, responder de forma efectiva às solicitações do CEDSIF. Adicionalmente, divulgar os seus produtos e serviços nos vários canais disponíveis e cada vez mais consolidados a nível nacional, nomeadamente, rádio, televisão, internet, jornais e criação de fóruns de auscultação.

Minimização das ameaças:

- i. Para fazer face a manutenção do financiamento interno e externo face aos desafios previstos para o quinquénio e custos crescentes de operação e manutenção das infraestruturas e sistemas, o CEDSIF deve fazer planificação racional e rigorosa e sensibilizar os financiadores com vista a apoiar financeiramente o presente PE;
- ii. Face ao uso de sistemas paralelos e isolados pelos sectores o CEDSIF, com recurso ao seu mandato, deve acelerar a implantação da reforma com principal enfoque para os subsistemas definidos na Lei do SISTAFE, divulgar os critérios e processos da obrigatoriedade da utilização do e-SISTAFE a todos os órgãos e instituições, e acompanhar continuamente a forma como os utilizadores fazem o uso do e-SISTAFE;
- iii. O CEDSIF dará mais atenção à questão do atendimento ao cliente, priorizando a entrega atempada de produtos e serviços aos mesmos;
- iv. Em simultâneo, considerando as condições já criadas, de capacidades, ao nível de todas as Províncias, o CEDSIF deve rever o conteúdo dos planos de treinamento e

garantir um processo maciço de reciclagens e formação com enfoque para a Gestão das Finanças Públicas, e não apenas para a componente tecnológica.

#### **4.2. Plano Estratégico 2015-2019: Objectivos Estratégicos e Resultados Esperados**

Concluído e avaliado o Plano de Acção e Orçamento 2012-2014, foram identificadas as linhas de força que devem orientar o esforço do CEDSIF na prossecução das finalidades estabelecidas na Visão das Finanças Públicas 2011-2025. Por conseguinte, o presente PE define como prioridades para o quinquénio 2015-2019 a conclusão e consolidação da estrutura organizativa do CEDSIF, a consolidação das reformas implementadas, o prosseguimento da concepção e desenvolvimento dos subsistemas do SISTAFE ainda em falta face a Lei do SISTAFE.

Nestes termos, definem-se os seguintes objectivos estratégicos e os resultados esperados:

##### **Objectivo Estratégico 1: Garantir o Funcionamento e desenvolvimento Institucional do CEDSIF**

Pretende-se com este objectivo garantir que o CEDSIF seja dotado de uma estrutura organizativa capaz de responder aos desafios impostos na área da Gestão das Finanças Públicas e que possa desempenhar adequadamente o seu mandato como coordenador das Reformas na Gestão das Finanças Públicas. Para tal, espera-se que ainda em 2015 sejam aprovados os instrumentos normativos em falta no CEDSIF, nomeadamente: carreiras, os qualificadores profissionais, sistema remuneratório, e quadro de pessoal do CEDSIF; e seja concluída a implantação da estrutura organizativa do CEDSIF e nomeados os seus responsáveis. Inclui-se nesta reestruturação, a consolidação e reforço da capacidade técnica para o cumprimento do seu mandato no âmbito da coordenação das Reformas na Gestão das Finanças Públicas.

Neste sentido e com base na experiência de trabalho da extinta Unidade Técnica de Reforma da Administração Financeira do Estado (UTRAFE), a Divisão de Organização e Comunicação de Reformas deve garantir a coordenação intergovernamental, considerando que as Finanças Públicas não abrange apenas o Ministério da Economia e Finanças, para identificar as reformas a implementar, quando e como as implementar. Esta Divisão deve

manter em permanente funcionamento o Comité Executivo da Reforma, que deve integrar representantes permanentes dos sectores que directa ou indirectamente lidam com as Finanças Públicas. Deve-se também dar as devidas orientações estratégicas para manter o foco da reforma e guiar a sua implementação e seguimento. Para além disso, para cada área específica da reforma da GFP, esta Divisão deve também manter em permanente funcionamento os Comités Executivo e Técnico, os quais integrarão as partes intergovernamentais envolvidas em cada reforma.

Adicionalmente e para complementar a actividade da Divisão de reforma, o CEDSIF deve também reorganizar e consolidar o funcionamento do Departamento de Apoio aos Utilizadores, de modo a que o mesmo cumpra com o seu papel de ser a porta de entrada da comunicação dos incidentes e a porta de saída da sua solução, devendo analisar e avaliar o tipo de reclamações que recebe e alimentar a Divisão de Reforma indicando as necessidades dos seus clientes.

Para atender as reformas, para além da estrutura organizativa do CEDSIF que será reforçada, será também criado o Fórum de auscultação e interacção com os utilizadores, parceiros, e sociedade civil em matéria de Finanças Públicas, com a composição e funcionamento na base dos Termos de Referência que para o efeito forem aprovados.

Para que os resultados sejam os que se almeja, três actividades devem merecer destaque neste objectivo, nomeadamente: (i) a avaliação da implementação da Visão das Finanças Públicas 2011-2025 prevista ao final do primeiro ciclo de implementação finalizado em 2014; (ii) o treinamento dos utilizadores, em moldes diferentes dos actuais, com foco nas Finanças Públicas; e (iii) o reforço da capacidade técnica, quer com novos recursos humanos, quer com a capacitação dos técnicos em actividades de gestão e liderança, e em técnicas relativas a negócio, tecnologias de informação, segurança e qualidade.

**Resultados:**

- Concluída a Reestruturação do CEDSIF;
- Melhorado o funcionamento do Sistema de Controlo Interno em implementação e garantido o funcionamento das Unidades Orgânicas com base em normas e manuais de procedimentos internos do CEDSIF;
- Melhorada a Gestão Estratégica do CEDSIF;

- Pessoal do CEDSIF enquadrado e com sua situação laboral regularizada;
- Fortalecida a capacidade técnica dos colaboradores do CEDSIF;
- Implementado o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) baseado na Norma ISO 9001; e
- Garantida a implementação do Sistema de Gestão de Segurança da Informação em conformidade com a norma ISO 27001.

**Indicadores de Resultados:**

- Número de unidades criadas;
- Unidades abrangidas pela avaliação;
- Prazos cumpridos;
- Número de colaboradores enquadrados;
- Número de técnicos capacitados;
- Documentos da Norma ISO 9001 aprovados; e
- Documentos da Política e das Normas elaborados e actualizados e Relatório do controlo dos Administradores de Segurança.

**Objectivo Estratégico 2: Consolidar a Reforma do SISTAFE**

O SISTAFE, de acordo com a Lei, tem 5 subsistemas e o modelo para sua concepção e desenvolvimento foi elaborado e aprovado a 27 de Março de 2003 aquando da aprovação do seu Modelo Conceptual.

Contudo, passados todos estes anos apenas foram desenvolvidos e implementados três dos cinco subsistemas, nomeadamente, o Subsistema de Contabilidade Pública, o Subsistema de Orçamento (só na parte do orçamento) e o Subsistema de Tesouro. Embora várias tentativas tenham sido feitas para iniciar com o processo de concepção e desenvolvimento dos que estavam em falta, não foi possível avançar devido ao envolvimento de grande parte da capacidade técnica do CEDSIF na consolidação dos subsistemas existentes e na alteração permanente de prioridades e dificuldades financeiras, quer para contratação de pessoal ou de serviços.

Nestes termos, pretende-se com este objectivo garantir que as reformas previstas na Lei do SISTAFE já implementadas sejam consolidadas, estabelecendo-se como prioridade a introdução de melhorias nos processos dos subsistemas existentes, de modo a que estes possam responder melhor as exigências do contexto actual e as solicitações dos seus utilizadores, destinatários e beneficiários. Assim, para o quinquenio 2015-2019 ir-se-a priorizar:

- a conclusão do Plano de Expansão do e- SISTAFE, e para o efeito será feita a actualização, na base do orçamento de 2015, das UGB's ainda por descentralizar e as condições endógenas e exógenas de cada uma delas;
- a introdução de melhorias correctivas e evolutivas nas funcionalidades do e-SISTAFE e na Lei do SISTAFE.

#### **Resultados:**

- Incrementado o número de UGBs expandidas;
- Reforçado o conhecimento técnico dos utilizadores do e-SISTAFE;
- Melhoria do e-SISTAFE em termos de Negócio (processuais);
- Instrumentos estratégicos da Gestão das Finanças Publicas adequados ao contexto do Pais;
- Garantida a continuidade de negócio; e
- Fortalecidos os mecanismos de auscultação e interacção com os utilizadores, parceiros e sociedade civil em matéria de Finanças Públicas.

#### **Indicadores de Resultados:**

- Número de Unidades Expandidas;
- Número de utilizadores formados;
- Número de melhorias introduzidas nas aplicações implantadas no e-SISTAFE.
- Visão das Finanças Públicas 2011-2025 actualizada;
- Plano de continuidade de Negócios para o e-SISTAFE elaborado; e
- Fórum de auscultação e discussão de assuntos ligados a GFP com os utilizadores, parceiros e sociedade civil em matéria de Finanças Públicas.

**Objectivo Estratégico 3: Dar Continuidade a Implementação do SISTAFE**

Como foi anteriormente referido, ainda não foi totalmente concluída a implementação da Lei do SISTAFE e este objectivo estratégico preconiza a continuidade da implementação das reformas previstas nessa Lei. Constitui prioridade do CEDSIF concluir este processo de reformas, e demais reformas, que embora não previstas nessa Lei, se mostram fundamentais para a boa gestão das Finanças Públicas

De entre as actividades a realizar serão priorizadas as que permitam concluir e implementar na totalidade o Subsistema de Património do Estado, o que pressupõe a concepção e desenvolvimento das funcionalidades de Contratações Públicas, o Subsistema de Planeamento e Orçamentação, que consiste na alteração profunda no processo de planeamento, com identificação clara dos instrumentos de planificação e uma garantia de harmonização quase total entre o que se planifica e o que se orçamenta, e o Subsistema do Controle Interno, nomeadamente para a implantação do Plano Estratégico da IGF e para a definição de uma ferramenta tecnológica que permita aos gestores e auditores compor relatórios, com base nas informações existentes na base de dados do e-SISTAFE, de acordo com as suas necessidades específicas.

Serão igualmente priorizadas, neste objectivo, a implantação do Módulo de Arrecadação de Receitas (e-Tributação) com o qual se pretende simplificar os procedimentos para declaração e pagamento dos impostos, diminuindo o custo do cumprimento das obrigações aos contribuintes, e consequentemente alargar a base tributária e incrementando substancialmente a cobrança da receita em função da modernização dos serviços da administração tributária; e a implantação do Sistema de Gestão Municipal (SGM) que visa implementar a reforma nos processos de administração financeira, gestão de serviços municipais e ambientais para todas as Autarquias.

Também constitui prioridade a adopção da Contabilidade Pública Patrimonial que pressupõe a adopção de um quadro normativo e operacional do processo de conversão e convergência da Contabilidade Pública do actual regime misto para o regime patrimonial e de especialização dos exercícios, utilizando as Normas Internacionais de Contabilidade do Sector Público (NIC-SP ou IPSAS), adaptadas à realidade de Moçambique. Neste âmbito

está previsto a criação de um Comité de Implementação da Contabilidade Pública Patrimonial que irá integrar as principais partes intervenientes e interessadas neste processo.

Embora não fazendo parte directa do SISTAFE, o CEDSIF terá de priorizar a concepção de um Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos (SNGRH), com a avaliação de todos os processos intrínsecos a vida do funcionário desde que ele entra ao serviço do Estado até a sua reforma. Este processo que inclui os ciclos de vida e a prova de vida são essenciais e complementares para o correcto funcionamento do processo de pagamento de salários dos funcionários e pensionistas.

Considerando que este PE preconiza a introdução de novas reformas (previstas na lei do SISTAFE), o que pressupõe uma forte estratégia de comunicação e de gestão de mudança, estão previstas para os próximos anos a implementação de acções de gestão de mudanças no âmbito da Reforma das Finanças Públicas e a elaboração e implementação do Plano Estratégico de Controlo Interno.

#### **Resultados:**

- Desenvolvida e implantada a aplicação informática para extracção de relatórios de auditores e gestores;
- Promovidas acções de Gestão de Mudanças e de comunicação da Reforma das Finanças Publicas;
- Desenvolvidas as funcionalidades do Subsistema do Património do Estado;
- Iniciada a concepção e desenvolvimento do Subsistema de Planificação e Orçamentação;
- Concebidas e desenvolvidas parte das funcionalidades da aplicação informática para Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos (SNGRH);
- Melhorada a capacidade de controlo dos FAEs e pensionistas;
- Melhorados os processos de administração e recolha de impostos;
- Concebido, operacionalizado e consolidado o Sistema de Gestão Municipal; e
- Adoptada a Contabilidade Pública Patrimonial.

#### **Indicadores de Resultados:**

- Funcionalidade disponível;
- Plano de Gestão de Mudança e de Comunicação;

- Módulo do Património do Estado desenvolvido e em implementação;
- Módulo do SPO desenvolvido e em implementação;
- Módulo de SNGRH e e-Pensões desenvolvido e em implementação;
- Base de Dados com o N° de funcionários e pensionistas actualizada;
- Sistema de e-Tributação desenvolvido e em implementação;
- Sistema de Gestão Municipal desenvolvido e implementado a 100% em pelo menos 50 % dos Municípios; e
- Contabilidade Pública Patrimonial em aplicação.

**Objectivo Estratégico 4: Apoiar as Instituições do Estado na Implementação de Sistemas Complementar ao SISTAFE**

Apesar do SISTAFE e a Gestão das Finanças Públicas terem o seu escopo bem definido, há determinadas actividades realizadas por outros sectores que podem ter um impacto significativo na Gestão das Finanças Públicas, pelo que, o processo de reforma pode abranger outras instituições. Exemplo disso, é o processo de determinação do custo dos projectos de construção, que corresponde a 30 ou 40% do valor anual do orçamento de investimento, com grande impacto na despesa e a atribuição dos vários subsídios sociais atribuídos pelo Estado.

Considerando este impacto, e embora não fazendo parte do SISTAFE directamente, com a definição deste objectivo estratégico, o CEDSIF pretende apoiar as Instituições na definição e desenvolvimento de aplicações informáticas a expensas dos próprios sectores, estando neste momento a apoiar o desenvolvimento do Sistema de Gestão de Custos de Construção e do Sistema de Gestão de Beneficiários do INAS.

O CEDSIF poderá aceitar a realização de outras actividades deste género desde que tenha capacidade para o efeito e não coloque em causa as prioridades no âmbito das suas atribuições.

**Resultados:**

- Desenvolvido e implantado o Sistema de Gestão de Custos de Construção; e
- Desenvolvido e implantado o Sistema de Gestão de Beneficiários do INAS.

**Indicadores de Resultados:**

- Desenvolvida e disponibilizada uma aplicação que efectua o cálculo automático do custo de uma determinada obra de construção com base em indicadores; e
- Aplicação informática para o cadastro e gestão dos beneficiários do INAS desenvolvida, disponibilizada e implementada a 100%.

Como instrumento de orientação do curso de acções a serem executadas, monitoradas e avaliadas, o presente PE, apresenta em anexo a Matriz do Quadro Lógico que ilustra o encadeamento dos objectivos estratégicos com os resultados esperados, indicadores e metas anuais.

## 5. MECANISMOS DE OPERACIONALIZAÇÃO DO PE 2015-2019

O PE define que o CEDSIF irá concluir e consolidar as reformas em curso na GFP, garantindo entregáveis com qualidade, economicidade e atempadamente, o que demanda transformações organizações do CEDSIF visando atingir a excelência operacional.

Para o efeito, devem ser encetadas acções nos seguintes domínios:

### 5.1. Planificação e Financiamento

As acções previstas no PE são operacionalizadas anualmente a partir da sua inscrição no PAO. Espera-se igualmente que o PAO seja financiado por recursos internos e externos resultantes da dotação do Governo e do apoio dos Parceiros de Cooperação do SISTAFE, materializados de preferência por via do Acordo de Financiamento Conjunto do Fundo Comum do SISTAFE.

Para o alcance dos objectivos e resultados plasmados no presente Plano Estratégico as necessidades financeiras no quinquénio estão avaliadas em **5.523.734.610,33 MT**, conforme ilustra a Tabela 4 abaixo.

**Tabela 4:** Projecção Orçamental do PE 2015-2019

Orcamento Previsto (MT)	2015	2016	2017	2018	2019	Total
	1.355.354.563,92	1.230.155.363,73	1.035.711.245,37	943.398.237,83	959.115.199,48	<b>5.523.734.610,33</b>

### 5.2. Desenvolvimento de Recursos Humanos

Visando garantir a execução plena deste PE, o CEDSIF conta actualmente com 273 colaboradores de diversas áreas da Gestão das Finanças Públicas. Contudo para fazer face aos desafios emergentes nessa área vai necessitar de recrutar mais pessoal e garantir a capacitação permanente dos seus técnicos, pelo que, este PE é acompanhado de um plano de necessidades de capacitação 2015-2019.

Deve ser definida uma estratégia de desenvolvimento de recursos humanos assente na criação duma equipa de alto desempenho que é o factor alavancador do desempenho da Organização.

A referida estratégia deverá, entre outros aspectos, fazer uma análise do contexto do CEDSIF, tanto interno como externo, dar directrizes de gestão organizacional para alinhamento entre a estratégica corporativa do CEDSIF, o PE2015-2019, e o Plano estratégico de RH, nos aspectos da estrutura organizacional da própria área de RH, seus papeis, a planificação, o processo de Recrutamento, o desenvolvimento do capital humano, as remunerações e incentivos baseados no desempenho, a atracção e gestão de talentos, bem como, o papel dos gestores de linha (Directores de serviços, chefes de departamento e de unidades e responsáveis das demais unidades orgânicas e equipas); A Gestão do Desempenho Individual integrado na contribuição individual na agregação de valor, seu reconhecimento e os factores de motivação.

### **5.3. Definição do Modelo Operacional do CEDSIF**

Um Modelo de Operação é o nível necessário de integração e normalização de processos de negócios e para a prestação de serviços eficiente. O Modelo Operacional será composto pelos mecanismos de coordenação, governação de TI, A arquitectura empresarial e gestão de serviços.

A fim de garantir um alinhamento com outras ferramentas de organização e o apoio a todos envolvidos na modernização dos processos de Finanças Públicas, o Modelo Operacional a adoptar deve ser com base em instrumentos e práticas existentes, nomeadamente a Lei do SISTAFE, Visão de Finanças Públicas.

Este modelo operacional deve ser corporizado pela formalização da arquitectura empresarial do CEDSIF onde o Decreto nº. 23/2004, de 20 de Agosto descreve como os processos de negocio, os dados e a tecnologia se interrelacionam.

Os mecanismos de coordenação a adoptar devem assegurar um alinhamento entre os processos de modernização das Finanças Públicas e TI. Assim, a governação da

modernização de Finanças Pública, visando alcançar os objectivos estratégicos ora definidos assenta na definição clara da estrutura de tomada de decisão, nos processos de alinhamento e na comunicação em toda a extensão dos processos a modernizar.

A criação de comités e sua operacionalização devem ser factores críticos do sucesso do PE, para a Implementação deste PE será criado: (i) Um Comité Consultivo dirigido pelo Ministro da Economia e Finanças com responsabilidades de orientar a planificação estratégica, definir objectivos e indicadores, e avaliação e monitoria da reforma; (ii) Comité executivo ou Comités de Alinhamento e Arquitectura de Processos, Sistemas e TI de Finanças, presidido pelo DG do CEDSIF, com a responsabilidade de garantir o alinhamento e integração do PE com todo o processo de modernização das finanças públicas de acordo com o definido na visão de Finanças públicas e outros instrumentos da reforma da administração pública. Compõem este comité, Os Directores Nacionais, os coordenadores pelos subsistemas/processos e; (iii) Núcleo de planificação e Arquitectura de SI, dirigido por um coordenador do Núcleo, corporizado por Gestores de TI, arquitectos de SI, arquitectos de Aplicações, Arquitecto de dados e de infra-estrutura. Esta unidade tem com responsabilidade a definição e manutenção das arquitecturas de SI, de aplicações, de dados e tecnológica.

A arquitectura a definir deverá criar directivas que permitem ao CEDSIF maior resiliência às tecnologias, adopção de sistemas abertos permitindo a participação de outras instituições na cadeia de valor dos SI, uma arquitectura orientada a serviços e com baixo nível de acoplamento, unificação e centralização de dados desacoplados das aplicações e tecnologia e criação duma plataforma que permita uma interoperabilidade completa com outros sistemas do Governo.

Para a gestão de Serviços e Entregáveis, o CEDSIF privilegiará uma gestão matricial concentrada na figura do gestor de projecto e dos responsáveis dos diversos Serviços e Departamentos. Os progressos dos projectos são monitorados e reportados nos respectivos comités.

#### **5.4. Exploração de Pontencialidades e Capacidades Conquistadas**

Os conhecimentos existentes em reengenharia de processos, desenvolvimento de *software* usando ferramentas de ponta; o estado de arte da infra-estrutura tecnológica dos centros de dados e sua capacidade, a reputação do e-SISTAFE, são pontos-chave que o CEDSIF pode explorar para criar serviços derivados sem comprometer a sua missão nuclear e ainda obter dividendo, aliviando o Orçamento do Estado. Uma estratégia de criação de valor para clientes e potenciais clientes a partir de recursos e capacidade já existentes, criará uma fonte alternativa de recursos e, funcionará como elemento motivador para os colaboradores do CEDSIF e elemento de fidelização dos clientes. Para a materialização deste objectivo, o CEDSIF deverá desenvolver uma estratégia Comercial e de *marketing* harmonizada com a estratégia de comunicação e Imagem.

## **6. COORDENAÇÃO, MONITORIA E AVALIAÇÃO**

Compete ao CEDSIF assegurar a implementação do PE 2015-2019, fazendo uso da sua estrutura a nível central e da sua representação a nível provincial.

A Monitoria e Avaliação da implementação do PE 2015-2019 será feita na base dos seguintes mecanismos:

- (a) Conselho de Direcção a realizar-se mensal e trimestralmente para avaliar a execução do PAO por cada Unidade Orgânica e por cada um dos Projectos;
- (b) Reunião Ordinária do Comité de Parceria do Fundo Comum do SISTAFE, a realizar-se trimestralmente com o objectivo de avaliar os progressos registados na implementação do PAO anual na base dos Relatórios previstos no Acordo de Financiamento Conjunto;
- (c) Reunião do Comité Técnico e Comité Executivo da subvenção financiada pela União Europeia para acções específicas;
- (d) Conselho de Direcção Alargado a outros quadros do CEDSIF a realizar-se uma vez por ano, com a finalidade de avaliar o desempenho do CEDSIF e avaliar o grau de implementação das reformas previstas no PAO com base na Matriz de Monitoria do PAO que ira elaborar o relatório anual de progresso das reformas na GFP;
- (e) Fórum de Auscultação em matéria de Gestão das Finanças Públicas, que irá integrar os utilizadores do SISTAFE, Parceiros de Cooperação e Sociedade Civil, cuja finalidade é debater as reformas na área da Gestão das Finanças Públicas;
- (f) Comités Técnicos e Comites Executivos de cada um dos projectos conforme definidos nos Documentos de Projecto; e
- (g) Avaliação das percepções dos utilizadores sobre a prestação de serviços do e-SISTAFE a ser feita em encontros regulares e por via de inquéritos.

Na base da avaliação efectuada anualmente e sempre que as alterações sejam significativas o PE deve ser revisto e os seus indicadores actualizados.

## **7. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

A implementação bem-sucedida deste Plano Estratégico depende de:

### **Na componente Política e de Gestão:**

- Divulgação do Plano Estratégico a todos intervenientes internos e externos de modo a assegurar que haja entendimento comum sobre o mesmo, permitindo assim, que os esforços de cada interveniente concorram para a sua materialização;
- Aceitação do Plano pelo Ministério de Economia e Finanças e pelos Parceiros de Cooperação, bem como o total apoio na materialização do mesmo;
- Adopção de uma abordagem virada à obtenção de resultados, principalmente nos projectos;
- Efectiva monitoria e controlo da implementação deste Plano, bem como as respectivas avaliações e revisões anuais, com vista a reflectir prováveis mudanças dos instrumentos estratégicos a nível Ministerial e do Governo, entre outras; e
- Implementação das recomendações da Avaliação do Controlo Interno, na base da metodologia do COSO, realizada em 2014.

### **Na componente Financeira:**

- Existência de recursos financeiros e a sua disponibilização atempada;
- Reforço da capacidade de gestão da utilização dos Fundos e a implementação atempada do Plano de Contratações de bens e serviços.

### **Na Componente de Recursos Humanos:**

- Contratação de pessoal, temporário ou permanente, com as capacidades necessárias para garantir os resultados que o CEDSIF se propõe;
- Formação e capacitação dos trabalhadores do CEDSIF tanto em gestão assim como em matérias técnicas para melhorar a capacidade de realização deste Plano com a qualidade desejada e na base dos resultados propostos; e
- Treinamento dos utilizadores e sua avaliação permanente, efectuada nos termos propostos no PE.

**Na componente de Gestão de Mudanças:**

- Formação, capacitação e gestão das mudanças a nível dos Sectores para melhor responder aos desafios da Reforma e maximizar a utilização dos seus benefícios; e
- Implementação e avaliação das conclusões do Estudo de Gestão de Mudanças no âmbito das reformas.

## **8. MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO**

Prevê-se que a implementação do PE do CEDSIF tenha um impacto significativo em todo o processo de gestão das finanças públicas e por essa via, na vida das instituições públicas e do Cidadão.

Assim será necessário realizar campanhas de comunicação e divulgação do PE tendo como objectivo dar a conhecer o seu conteúdo e a sua execução junto dos funcionários e Agentes do Estado, parceiros de cooperação e sociedade civil, usando diversas ferramentas tais como: Portal do CEDSIF, Boletins Informativos do CEDSIF, Seminários e programas radiofónicos, entre outros.

Esta divulgação deve permitir que os interessados interrelacionem com o CEDSIF, apresentando suas opiniões, quer de avaliação quer de subsídios para a melhoria da prestação dos serviços.

## **9. ANEXOS**

- Plano de Acção do PE 2015-2019.
- Orçamento do PE 2015-2019.
- Plano de Capacitação 2015-2019.