

## ANEXO V.1- MECANISMOS DE OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2015 – 2019 (Anexo 1 do Balanço do PE 2015- 2019)

### ANÁLISE DOS MECANISMOS DE OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2015-2019

O Plano Estratégico 2015-2019 estabelece que o CEDSIF, IP concluiria o essencial e consolidaria as reformas da Gestão das Finanças Públicas, garantindo entregáveis com qualidade, economicidade e atempadamente, o que demandaria transformações na instituição para se atingir a excelência operacional. Assim, a par do balanço das realizações registadas na implementação do Plano Estratégico do CEDSIF, IP, isto é, avaliação de “**o que**” foi implementado e seu impacto, apresentado nas secções anteriores, uma avaliação dos mecanismos de operacionalização, isto é, a avaliação de “**como**” esse Plano Estratégico foi implementado, é fundamental para garantir a percepção do grau de realização do mesmo.

Nestes termos, a avaliação de “**como**” o Plano Estratégico do CEDSIF,IP foi implementado é feita na base de quatro vertentes estabelecidas no mesmo plano, nomeadamente:

- Mitigação dos constrangimentos identificados no Plano de Actividades e Orçamento do CEDSIF 2012-2014;
- Mecanismos de operacionalização do Plano Estratégico do CEDSIF 2015-2019;
- Coordenação, Monitoria e Avaliação; e
- Factores críticos de sucesso.

De um modo geral, a avaliação efectuada aos mecanismos de implementação do Plano Estratégico demonstraram que o CEDSIF, IP observou os mecanismos instituídos para o sucesso da implementação do seu plano, com destaque, entre outros, para:

- Elaboração dos Planos Anuais de Actividade e Orçamento do CEDSIF, o qual foi feito com base nos objectivos estratégicos, resultados e metas estabelecidas no Plano Estratégico, conforme orientações emanadas no início de cada ciclo de planificação e orçamentação das actividades do CEDSIF, e metodologia de elaboração dos Planos e Relatórios do CEDSIF;
- Criação do Grupo de trabalho designado “PAO”, composto pelos responsáveis das Unidades Orgânicas, gestores de projectos e pontos focais de planificação das Unidades Orgânicas<sup>1</sup>. Este fórum, de nível técnico, foi constituído com o objectivo de

---

<sup>1</sup> Técnico responsável pela elaboração da proposta de Plano de Actividades e Orçamento das Unidades Orgânicas.

instituir um mecanismo de debate e harmonização técnica dos assuntos referentes a planificação, monitoria e avaliação, sendo que anualmente, o processo de planificação do CEDSIF iniciou nesse fórum;

- Implementação do Plano Estratégico do CEDSIF, por via de balanços dos Planos Anuais de Actividades e Orçamento (PAO), foi objecto de análise nos fóruns definidos para o efeito, nomeadamente o Conselho de Direcção do CEDSIF e o Comité de Parceria do Fundo Comum do SISTAFE. Contudo, para que a monitoria da implementação desse plano fosse mais efectiva, verificou-se ser necessário que ao nível do PAO e respectivos relatórios, se evidenciasse melhor a ligação entre esses dois instrumentos;
- Institucionalização e operacionalização do Comité de Arquitectura no âmbito das Tecnologias de Informação e Comunicação ao nível do CEDSIF;
- Reforço institucionalmente o CEDSIF e redimensionada a sua estrutura organizacional para atender as demandas dos projectos em carteira e a saída de técnicos pela competitividade do mercado, bem como para atender aos desafios da implementação do seu Plano Estratégico;
- Estabelecimento de parcerias para o financiamento do Plano Estratégico do CEDSIF, IP. Entretanto, não foram garantidos todos os recursos necessários para à implementação desse plano até ao fim da sua vigência;
- Realização de acções de comunicação e gestão de mudança. Todavia, existe a necessidade de reforçar essas acções.

A seguir se apresentam os detalhes da avaliação efectuada dos mecanismos instituídos para a implementação do Plano Estratégico:

**a) Mitigação dos constrangimentos identificados no Plano de Actividades e Orçamento do CEDSIF 2012-2014**

Durante a implementação do PAO 2012-2014 foram identificados constrangimentos, cujas medidas de solução foram consideradas no Plano Estratégico 2015-2019 (vide tabela 1).

**Tabela 1:** Medidas de solução dos constrangimentos identificados no PAO 2012-2014 do CEDSIF

Ordem	Medidas de solução dos factores condicionantes registados no PAO 2012-2014 do CEDSIF	Ponto de Situação
1	Definir a estratégia a seguir para suportar as despesas inerentes às comunicações, aquisições e manutenção do equipamento do e-SISTAFE ao nível das instituições.	Foi definido como estratégia a seguir e que foi operacionalizada a seguinte: (i) que as despesas com a operação e manutenção do e-SISTAFE fossem suportadas pelo Ministério da Economia e Finanças, o que veio a ocorrer por via de reforço de dotação orçamental do CEDSIF. A partir de 2020 as mesmas serão suportadas pela via dos Encargos Gerais do Estado (EGE); (ii) as despesas com aquisição de equipamento do e-SISTAFE nos sectores devem ser previstas nos orçamentos anuais dos sectores. Adicionalmente, algumas despesas tais como a aquisição de equipamento para a instalação dos pontos do e-SISTAFE foram suportadas com recursos disponibilizados pela União Europeia.
2	Reforçar a organização, gestão e capacidade técnica e financeira do CEDSIF para dar resposta aos objectivos e prioridades definidas.	Contratados técnicos para os projectos em carteira no CEDSIF, Certificados alguns colaboradores, criadas novas Unidades Orgânicas, mapeados os processos do CEDSIF, realizados encontros com os Parceiros de Cooperação com vista a obter apoio financeiro para a implementação do PE do CEDSIF e do Plano Estratégico das Finanças Públicas.
3	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.	Realizado, tanto a nível das Delegações Provinciais do CEDSIF, como a nível central.

Ordem	Medidas de solução dos factores condicionantes registados no PAO 2012-2014 do CEDSIF	Ponto de Situação
4	Identificar alternativas viáveis (telefonía móvel) para a transmissão de dados, destacando as acções imprescindíveis para a sua implementação.	Foi, nesse quinquénio, garantida a redundância das comunicações do e-SISTAFE, com o provedor Movitel, já em operacionalização, o que permitiu que o e-SISTAFE funcionasse normalmente nos casos em que houve indisponibilidade da rede da TMCEL.
5	Identificar acções prioritárias do CEDSIF, para os anos 2015-2019, que constituem foco para o reforço da coordenação da Reforma da GFP.	Definidos nos PE do CEDSIF 2015-2019 e PEFP 2016-2019.
6	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.	Elaborada a Estratégia de Formação dos utilizadores do e-SISTAFE, efectuado o reforço das capacidades técnicas dos formadores dos utilizadores e efectuado o acompanhamento das formações realizadas a nível das províncias.

**b) Mecanismos de operacionalização do Plano Estratégico do CEDSIF 2015-2019**

- Planificação e Financiamento:* as acções previstas no PE foram operacionalizadas anualmente a partir da sua inscrição no PAO, financiado por recursos internos resultantes da dotação do Governo e de Receitas Próprias, e recursos externos mobilizados dos Parceiros de Cooperação. Para o alcance dos objectivos e resultados plasmados no Plano Estratégico, o CEDSIF contou, de 2015 a 2019, com uma dotação orçamental de **5.398.3339.723,48 MT**, dos quais **2.760.942.161,26 MT** provinha da Fonte Interna e **2.637.397.562,22 MT** da Fonte Externa. A execução global do orçamento foi de **3.969.752.777,90 MT**, correspondente a **73,54%**.
- Desenvolvimento de Recursos Humanos:* visando garantir a execução plena deste PE, o CEDSIF contou com uma média de **310** colaboradores ano, alocados em diversas áreas da Gestão das Finanças Públicas que beneficiaram de capacitações por via dos recursos disponibilizados pela União Europeia, tendo resultado em **171** certificações passando o CEDSIF, IP a ter competências para realizar actividades que são credenciadas e que não as podia realizar antes dessas certificações. Contudo, ficou por definir a estratégia de desenvolvimento de recursos humanos assente na criação duma equipa de alto desempenho;

- *Definição do Modelo Operacional do CEDSIF:*
  - Elaborada a arquitectura empresarial do CEDSIF, tendo culminado com a aprovação por decretos;
    - ✓ Decreto nº 67/2019, de 05 de Agosto, que estabelece as normas de organização e funcionamento, bem como as competências e mecanismos de gestão do CEDSIF, IP; e
    - ✓ Resolução nº 44/2019, de 31 de Dezembro, da Comissão Interministerial da Reforma da Administração Pública, que aprova o Estatuto Orgânico do CEDSIF, IP;
  - Operacionalizado o Comité de Arquitectura no âmbito das Tecnologias de Informação e Comunicação ao nível do CEDSIF, IP tendo ficado por operacionalizar o Comité de nível mais estratégico ao nível do Ministério da Economia e Finanças (dirigido pelo Exmo. Ministro da Economia e Finanças e composto pelos directores nacionais, e responsáveis máximos das instituições subordinadas e tuteladas pelo Ministro da Economia e Finanças);
- *Exploração de Potencialidades e Capacidades Conquistadas:* tendo em conta os conhecimentos existentes em reengenharia de processos, desenvolvimento de *software* usando ferramentas de ponta, o estado da infra-estrutura tecnológica dos Centros de Dados e sua capacidade e a reputação do e-SISTAFE, identificaram-se potenciais serviços a serem prestados pelo CEDSIF sem comprometer a sua missão nuclear e ainda obter receitas para garantir autossustentabilidade.

**c) Coordenação, Monitoria e Avaliação**

- A Monitoria e Avaliação da implementação do PE 2015-2019 foi efectuada através dos mecanismos instituídos, nomeadamente: Conselho de Direcção do CEDSIF, Reuniões do Comité de Parceria do Fundo Comum do SISTAFE, Reuniões do Comité Técnico e Comité Executivo da subvenção financiada pela União Europeia para acções específicas; Fórum de Auscultação em matéria de Gestão das Finanças Públicas, Comités Técnicos e Comités Executivos de cada um dos projectos conforme definidos nos Documentos de Projecto; e Avaliação das percepções dos utilizadores sobre a prestação de serviços do e-SISTAFE feita em encontros regulares e por via de inquéritos.

#### d) Factores críticos de sucesso

**Tabela 2:** Ponto de situação dos Factores críticos de Sucesso identificados no PE 2015-2019

<b>Ordem</b>	<b>Componente</b>	<b>Factor crítico</b>	<b>Ponto de situação da Acção</b>
1	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.	Cumprido. Divulgado o PE para os Parceiros de Cooperação, publicado o PE na página de internet do CEDSIF.
		Aceitação do Plano pelo Ministério da Economia e Finanças e pelos Parceiros de Cooperação, bem como o total apoio na materialização do mesmo.	Cumprido, tanto ao nível do Ministério da Economia e Finanças como ao nível dos Parceiros de Cooperação que apoiam a implementação do SISTAFE.
		Adopção de uma abordagem virada à obtenção de resultados, principalmente nos projectos.	Cumprido. Realizada a Consultoria de Mapeamento de Processos do CEDSIF, IP cuja implementação das recomendações decorre de forma faseada.
		Efectiva monitoria e controlo da implementação do PE, 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.	Cumprido. Vide PAO 2016, 2017, 2018 e 2019 e Relatórios de Implementação do PAO 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019.
		Implementação das recomendações da Avaliação do Controlo Interno, na base da metodologia do COSO, realizada em 2014.	Cumprido parcialmente. Vide os Manuais de Procedimentos de Atendimento ao utilizador, de Planificação, de Gestão de Viaturas do CEDSIF e de Recrutamento e Selecção (Manual de Gestão de Recursos Humanos), e de

<b>Ordem</b>	<b>Componente</b>	<b>Factor crítico</b>	<b>Ponto de situação da Acção</b>
			Elaboração de Documentos do CEDSIF.
2	Financeira	Existência de recursos financeiros e a sua disponibilização atempada.	Cumprido parcialmente. A crise que o país atravessou ditou a redução da dotação disponibilizada pelo Governo às reformas da Gestão das Finanças Públicas. Vide PAO 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019 e respectivos relatórios.
		Reforço da capacidade de gestão da utilização dos fundos e a implementação atempada do Plano de Aquisição de Bens e Serviços.	Cumprido. Vide o Plano de Aquisição de Bens e Serviços de 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019 e Relatórios Anuais do PAO 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019.
3	Recursos Humanos	Contratação de pessoal, temporário ou permanente, com as capacidades necessárias para garantir os resultados que o CEDSIF se propõe alcançar.	Cumprido. Contratados 54 colaboradores para os projectos em carteira no CEDSIF. contudo, 5 solicitaram desvinculação, tendo permanecido na instituição 49.
		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.	Cumprido em parte, face aos recursos angariados. Vide Relatórios Anuais de 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019.
		Treinamento dos utilizadores e sua avaliação permanente, efectuada nos termos propostos no PE.	Cumprido parcialmente, tendo em conta os recursos financeiros disponíveis, conforme informação que consta nos Relatórios Anuais

<b>Ordem</b>	<b>Componente</b>	<b>Factor crítico</b>	<b>Ponto de situação da Acção</b>
			2015, 2016, 2017, 2018 e 2019.
4	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.	Cumprido. Vide Relatórios anuais 2016, 2017, 2018 e 2019.
		Implementação e avaliação das conclusões do Estudo de Gestão de Mudanças no âmbito das reformas.	Cumprido. Das duas avaliações previstas para o período 2015-2016, foram realizadas na sua totalidade (100%).