
**BALANÇO
DA IMPLEMENTAÇÃO DO
PLANO ESTRATÉGICO DO CEDSIF
2015-2019**

Lema: Concluir e Consolidar a Reforma do SISTAFE

MAPUTO, JANEIRO DE 2021

ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO	4
1. INTRODUÇÃO.....	10
2. BALANÇO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DO CEDSIF NO PERÍODO 2015-2019.....	11
2.1. PRINCIPAIS REALIZAÇÕES.....	11
2.1.1. <i>OBJECTIVO ESTRATÉGICO 1: GARANTIR O FUNCIONAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO CEDSIF</i>	11
2.1.2. <i>OBJECTIVO ESTRATÉGICO 2: CONSOLIDAR AS REFORMAS DO SISTAFE</i>	22
2.1.3. <i>OBJECTIVO ESTRATÉGICO 3: DAR CONTINUIDADE A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTAFE</i> 31	
2.1.4. <i>OBJECTIVO ESTRATÉGICO 4: APOIAR AS INSTITUIÇÕES DO ESTADO NA IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS COMPLEMENTARES AO SISTAFE</i>	45
2.2. EXECUÇÃO ORÇAMENTAL NO PERÍODO 2015-2019.....	48
2.3. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA IMPLEMENTAÇÃO DO PE 2015-2019	52
3. PERSPECTIVAS PARA OS ANOS 2020-2024	57
4. ANEXO	60

SIGLAS E ABREVIATURAS

AESCI	Avaliação da Eficácia do Sistema de Controlo Interno
APCER	Associação Portuguesa de Certificação
AT	Autoridade Tributária
CAF	Cadastro dos Funcionários e Agentes do Estado
CAP	Cadastro dos Pensionistas e Rendistas do Estado
CEDSIF	Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Finanças
CUT	Conta Única do Tesouro
DNCP	Direcção Nacional da Contabilidade Pública
DNPO	Direcção Nacional de Planificação e Orçamento
DNPE	Direcção Nacional do Património do Estado
DNT	Direcção Nacional do Tesouro
e-SISTAFE	Plataforma Informática do 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
VD	Via Directa

SUMÁRIO EXECUTIVO

Em 2015 foi aprovado o Plano Estratégico (PE) do CEDSIF para o período 2015-2019, sob o lema *“Concluir e Consolidar a Reforma do SISTAFE”*. Para a concretização deste lema o CEDSIF estruturou o seu Plano Estratégico em quatro objectivos estratégicos, definidos para responder os desafios da implementação da reforma, a destacar:

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

Volvidos cinco anos de implementação do PE 2015-2019, encerrou-se um período importante, em que foi possível concluir o essencial da reforma do Sistema de Administração Financeira do Estado (SISTAFE) previsto para essa fase, e fortalecer a capacidade institucional do Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação e Finanças (CEDSIF), sendo de destacar as seguintes realizações:

- **A nível de reestruturação institucional e de criação de um quadro legal normativo da organização**, foi edificada uma estrutura organizacional melhor alinhada com as atribuições do CEDSIF, através do redimensionamento de competências das unidades orgânicas do CEDSIF, para que estas mesmas competências sejam executadas no nível e unidade mais adequada. Foram também aprovados instrumentos normativos do CEDSIF, com destaque para o 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; a Resolução nº 44/2019, de 31 de Dezembro, da Comissão Interministerial da Reforma da Administração Pública (CIRAP), que aprova o Estatuto Orgânico do CEDSIF, IP; e a Resolução nº 2/2020, de 20 de Fevereiro, da Comissão Interministerial da Reforma da Administração Pública (CIRAP), que cria as carreiras e funções de Direcção e Chefia do CEDSIF, IP, bem como aprova os critérios de enquadramento nas carreiras.
- **A Nível da melhoria do desempenho operacional e da autossuficiência financeira do CEDSIF**, (i) foi melhorada a capacidade técnica dos colaboradores do CEDSIF, tendo

estes se beneficiado de **1.913** acções de capacitação¹, nas áreas de gestão de finanças públicas, gestão, qualidade, segurança, auditoria e tecnologias de informação e comunicação, áreas fundamentais para a realização das atribuições do CEDSIF, tendo resultado em **171** certificações, passando desde então o CEDSIF a ter competências para realizar actividades que são credenciadas e que não as podia realizar antes dessas certificações; bem como (ii) realizadas consultorias e implementados projectos que possibilitaram diversificar e aumentar a arrecadação de receitas próprias do CEDSIF. Refira-se que nos últimos 4 anos a carteira de projectos de desenvolvimento de sistemas complementares ao e-SISTAFE aumentou significativamente, tendo a arrecadação de receitas próprias passado de **16.863.599,03 MT** em 2015 para **175.596.588,32 MT** em 2019.

- **A nível da componente de apoio ao utilizador do e-SISTAFE**, foi operacionalizada a linha telefónica 1444 e a ferramenta GLPI (sistema informático que faz a gestão centralizada dos incidentes e pedidos referentes ao e-SISTAFE a nível nacional) para efeitos de suporte na utilização do e-SISTAFE e reporte de incidentes decorrentes da sua operação, bem como a monitoria do processo de sua resolução e resposta atempada ao usuário.
- **A nível da implementação do Sistema de Gestão de Qualidade**, no período em apreço foi alcançado um resultado marcante, que é a obtenção do Certificado de Conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade do CEDSIF pela Norma ISO 9001:2015, no escopo do processo de Prestação de Serviços de Apoio e Atendimento ao Utilizador do e-SISTAFE, em 2019, como resultado do processo de modernização institucional em curso. Este resultado vem juntar-se a conquista alcançada, em 2015, com a atribuição ao e-SISTAFE, do Prémio Nacional da Qualidade em Moçambique nas categorias de Serviço do Ano e Produto do Ano, pelo Instituto Nacional de Normalização e Qualidade de Moçambique (INNOQ).
- **A nível do Sistema de Gestão de Segurança de Informação** melhorou-se a maturidade relativamente a sua conformidade com a norma ISO 27001, tendo para o efeito sido (i) aprovadas as Normas de Segurança da Informação e efectuada a revisão e divulgação da Política de Segurança; (ii) realizadas visitas de avaliação de observância de normas e

¹ Consideram-se como acções de capacitação o número de capacitacções efectuadas por cada um dos colaboradores do CEDSIF.

procedimentos da utilização do e-SISTAFE a nível provincial e central; e (iii) garantida a segurança da infraestrutura de apoio aos Centros de Dados.

- **A nível da disponibilidade da plataforma informática de suporte ao Sistema de Administração Financeira do Estado**, o e-SISTAFE, foi garantida a sua disponibilidade para um total de **1.516** órgãos e instituições do Estado ao nível central, provincial e distrital. Desde que o processo de descentralização da execução da despesa iniciou em 2006, foram descentralizadas **1.516** Unidades Gestoras Beneficiárias (UGB) sendo **186** de nível central, **635** de nível provincial e **695** de nível distrital, o que equivale a **92,95%** de cobertura de execução orçamental pelas UGB directamente através do e-SISTAFE, face às **1.631** UGB existentes e com tabela de despesa no Orçamento do Estado (OE) de 2019. Saliente-se que, no período de 2015 a 2019, foram descentralizadas mais **392** UGB (**35** de nível central, **187** de nível provincial e **170** de nível distrital), e foi instalado o e-SISTAFE em **152** dos **154** distritos existentes, faltando os distritos de Limpopo, na Província de Gaza, e de Luabo, na Província de Zambézia. Refira-se que, no período em alusão, procedeu-se a instalação dos pontos do e-SISTAFE em **164** UGB com o financiamento da União Europeia. Ainda no âmbito da disponibilização do e-SISTAFE, foi elaborada a Estratégia de Criação de Laboratórios do e-SISTAFE a nível nacional, tendo iniciado a sua implementação com a aquisição de equipamento informático para os laboratórios, prevendo-se que os mesmos estejam operacionais no decurso do ano de 2020.
- **A nível do aperfeiçoamento e adequação do e-SISTAFE**, foram (i) desenvolvidas e implantadas várias melhorias correctivas e evolutivas na esfera aplicacional, que de forma transversal impactaram positivamente na performance de todas as aplicações do e-SISTAFE, na fluidez dos processos, na redução do número de intervenientes dos processos ao nível do e-SISTAFE (perfis), na transferência de algumas responsabilidades para as Unidades de Supervisão; (ii) ajustado o e-SISTAFE aos procedimentos e regras impostas pelo Diploma Ministerial nº 23/2018, de 02 de Fevereiro, que estabelece as regras de gestão de Contas Bancárias do Estado; (iii) elaborada a Estratégia de Actualização dos Centros de Dados, tendo-se iniciado a sua implementação com a aquisição de dois servidores da Base de Dados (Exadata) destinados aos Centros de Dados primário e secundário e Balanceadores de Cargas; e (iv) operacionalizado, em regime piloto, o projecto Fusão de Redes do e-SISTAFE e da GovNET em **125** instituições a nível nacional.

- **A nível do reforço da capacidade técnica dos utilizadores do e-SISTAFE**, e à luz do regulamento do SISTAFE, que estabelece que os funcionários que operam o e-SISTAFE devem ser qualificados em curso de formação específica, foram treinados e reciclados, de 2015 a 2019, um total de **35.564** utilizadores do e-SISTAFE.
- **A nível do fortalecimento dos mecanismos de auscultação e interação em matérias de Finanças Públicas**, foi realizada a Reunião Nacional do SISTAFE em 2015 e o Fórum de Utilizadores do e-SISTAFE nas Províncias de Gaza, Nampula e Tete em 2015 e Inhambane, Zambézia e Cabo Delgado, Província e Cidade de Maputo em 2016.
- **A nível dos instrumentos estratégicos orientadores da Gestão das Finanças Públicas**, foi elaborado e aprovado, em Agosto de 2016, o Plano Estratégico das Finanças Públicas (PEFP) 2016-2019. Refira-se ainda que em 2015 foi aprovado o Plano Estratégico do CEDSIF 2015-2019 e que está sendo objecto do presente Balanço.
- **A nível do Subsistema de Planificação e Orçamentação**, foi iniciado o desenvolvimento das funcionalidades do Módulo de Planificação e Orçamentação (MPO). A operacionalização do MPO será feita no quarto trimestre de 2020, a título piloto, em cinco sectores, nomeadamente: Saúde, Educação, Agricultura, Obras Públicas e Finanças. Foi igualmente realizada a revisão da legislação actual de suporte ao SISTAFE para adequa-la às necessidades actuais do Subsistema de Planificação e Orçamento (SPO) e de outros subsistemas, incluindo as necessidades dos novos órgãos descentralizados, sendo que a proposta de revisão da Lei do SISTAFE encontra-se em fase adiantada de elaboração. As reformas realizadas no SPO, a serem operacionalizadas a partir de 2021, permitirão que o PES e o OE estejam integrados em instrumento único designado Plano Económico Social e Orçamento de Estado (PESOE).
- **A nível do Subsistema de Administração do Património do Estado**, foi desenvolvido o Módulo de Administração do Património do Estado (MPE) e encontra-se em operacionalização em **157** instituições das **3** inicialmente previstas (Ministério da Saúde, Ministério da Economia e Finanças e Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano), e teve início a preparação da sua expansão para as demais instituições do Estado, incluindo as autarquias, a ocorrer de forma gradual ao longo do próximo quinquénio.
- **A nível do Módulo de Salários e Pensões**, foi realizado em todo território nacional, de 1 de Julho à 20 de Dezembro de 2015, a 1ª Prova de Vida dos Funcionários e Agentes do

Estado (FAE) com recurso a biometria e que passou a ser uma acção contínua, estando os FAE a realizá-la no mês de seu aniversário, desde 09 de Janeiro de 2017; e foram concluídas e implantadas as funcionalidades para Cadastro Electrónico de Pensionistas (e-CAP) que tem estado a garantir a realização, em todo o país, da prova de Vida dos Pensionistas e Rendistas do Estado com recurso a dados biométricos. Foi, também, desenvolvido e encontra-se em operacionalização, o Roteiro de Processamento e Pagamento de Salários (RPPS), cujo objectivo é reduzir os atrasos no processamento de salários anteriormente executado pelos sectores.

- **A nível do e-Tributação**, foi efectuada a migração para o e-Tributação, de todos os dados de NUIT do sistema antigo de atribuição de NUIT, com objectivo de flexibilizar o processo da sua atribuição, que desde já passa a contar com único sistema, o e-Tributação; reduzido de cerca de **30** para **1** dia, o tempo de tramitação dos pedidos de Reembolso do Imposto Sobre o Valor Acrescentado (IVA) das províncias para análise ao nível central; integrado ao e-Tributação o formulário *online* de atribuição de NUIT que se encontra em uso por entidades autorizadas pela Autoridade Tributária (AT); concluída a integração entre o e-Tributação e os Bancos Comerciais (BCOM), estando a funcionar com o Banco Comercial de Investimentos (BCI) em regime de piloto.
- **A nível do Sistema de Gestão de Informação de Finanças Públicas (SGIFP)**, foi desenvolvido e operacionalizado o Sistema na base de *Business Intelligence* que permite, através da utilização de informações de vários sistemas, apresentar de forma dinâmica e intuitiva a informação de monitoria de vários indicadores, tais como os da Visão das Finanças Públicas 2011-2025 e de execução orçamental e também permite associar a execução financeira com dados de desempenho sectorial, entre outros.
- **A nível do Subsistema de Controlo Interno**, foi definido o Modelo Conceptual e de Negócio, bem como concluída a proposta de códigos orgânicos para as Unidades Gestoras Executoras (UGE) deste subsistema.
- **A nível do Sistema de Gestão Autárquica (SGA)** foram adaptados os Módulos de Elaboração e Execução Orçamental (MEO e MEX) e o Módulo de Administração do Património do Estado (MPE) para atender as Autarquias, bem como foi operacionalizado o Módulo de Elaboração Orçamental para as Autarquias (MEO-A) na preparação do Orçamento de 2020 nas autarquias pilotos de Maputo Cidade, Matola e Boane, com vista ao início da execução orçamental em 2020 no Módulo de Execução Orçamental para as Autarquias (MEX-A).

- **A nível da plataforma informática do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado (e-SNGRHE)** que disponibiliza informação de apoio à tomada de decisões mais assertivas em matérias de gestão de recursos humanos, foram desenvolvidos todos os 5 módulos previstos no Modelo Conceptual deste sistema e realizado o Piloto, para uso da aplicação e-SNGRHE, em **17** instituições, sendo **8** de nível central, **6** da Província de Maputo e **3** do Distrito de Boane, tendo culminado com o processamento e pagamento de salários em **16** instituições com base na informação gerada pelo e-SNGRHE.
- **A nível do Sistema de Gestão de Beneficiários de Programas de Protecção Social Básica (SGB)**, foi desenvolvido e iniciado o uso do Sistema de Gestão de Beneficiários, no processamento de pagamentos aos beneficiários do Programa Acção Social Produtiva (PASP), nas **31** delegações do Instituto Nacional da Acção Social (INAS).
- **A nível do Sistema Nacional de Gestão de Custos de Construção e Orçamentação (SINAGEC)** foi disponibilizado o Módulo de Composições de Serviços de Obras.

Apesar de não constar no PE 2015-2019, ainda no decurso do quinquénio 2015 - 2019, o CEDSIF iniciou o processo conducente ao desenvolvimento de outros sistemas, nomeadamente: o Sistema de Suporte das Funções Jurisdicionais do Ministério Público (SISMP), para a Procuradoria-Geral da República; o Sistema de Cadastro e Registo de Produtores Agrários, para o Ministério da Agricultura e Segurança Alimentar; e o Sistema de Informação e Negociação de Mercadorias (SINEM), para a Bolsa de Mercadorias de Moçambique.

No período em análise (2015 – 2019), a execução orçamental total do CEDSIF foi de **3.969.752.777,90MT**, sendo **2.363.699.902,42MT** provenientes de recursos do Tesouro (**59,54%**), **205.208.696,29MT** provenientes de receitas próprias (**5,17%**) e **1.400.844.179,19MT** de parceiros de cooperação (**35,29%**). A avaliação ao nível do desempenho institucional em termos de execução do Plano Estratégico 2015 – 2019 é considerada positiva, não obstante a limitação de recursos para a execução de forma célere das acções programadas. Das **55** metas programadas, obteve-se desempenho positivo em **49** metas, correspondente a **89%**, e desempenho negativo nas restantes **6** metas correspondente a **11%**. Para a concretização das realizações do PE 2015-2019, o CEDSIF contou com **310** colaboradores².

² Dados de 31 de Dezembro de 2019.

1. INTRODUÇÃO

Desde a aprovação da Lei nº 9/2002, de 12 de Fevereiro, que cria o Sistema da Administração Financeira do Estado (SISTAFE), a implementação de reformas nesta área e na plataforma informática de suporte, o e-SISTAFE, têm vindo a registar progressos assinaláveis, incluindo a expansão da utilização da plataforma para os órgãos e instituições do Estado a níveis central, provincial e distrital.

Não obstante os progressos significativos, os desafios de implementação de um Sistema de Administração Financeira do Estado moderno persistem, daí a necessidade da consolidação e prosseguimento das reformas já iniciadas.

Neste sentido, o CEDSIF, na qualidade de coordenador da reforma do SISTAFE e de gestor da plataforma informática e-SISTAFE, elaborou o seu Plano Estratégico para o período 2015-2019, sob o lema “*Concluir e Consolidar a Reforma do SISTAFE*”, tendo sido aprovado em Abril de 2015.

O Plano Estratégico, teve em vista prosseguir a materialização dos preceitos estabelecidos na Lei do SISTAFE, alicerçado em quatro Objectivos Estratégicos, nomeadamente:

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

Assim, volvido o período de sua vigência e execução, o presente documento apresenta o balanço da sua implementação, obedecendo a seguinte estrutura:

- Introdução;
- Balanço da implementação do Plano Estratégico do CEDSIF; e
- Desafios para os anos 2020-2024.

2. BALANÇO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DO CEDSIF NO PERÍODO 2015-2019

2.1. PRINCIPAIS REALIZAÇÕES

A operacionalização do Plano Estratégico do CEDSIF foi feita na base do seu Plano de Acção em forma de Quadro Lógico, estruturado por Objectivo Estratégico, Resultados, Indicadores de Resultados, Linha de Base e Metas Anuais. Assim, a estrutura que se apresenta no presente relatório de balanço é por Objectivo Estratégico, tendo como critério de avaliação os indicadores e metas estabelecidas.

2.1.1. OBJECTIVO ESTRATÉGICO 1: GARANTIR O FUNCIONAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO CEDSIF

Este objectivo insere o conjunto de acções de suporte e que garantem que o CEDSIF realize, com eficiência e eficácia, o seu objecto de prover serviços de modernização e de sistemas de informação de Gestão das Finanças Públicas e complementares a todos os órgãos e instituições do Estado, incluindo as autarquias locais e os órgãos de governação descentralizadas. Estavam previstos como resultados deste objectivo os seguintes:

- **Resultado 1:** Concluída a Reestruturação do CEDSIF.
- **Resultado 2:** Melhorado o funcionamento do Sistema de Controlo Interno.
- **Resultado 3:** Melhorada a Gestão Estratégica do CEDSIF.
- **Resultado 4:** Pessoal do CEDSIF enquadrado e com sua situação laboral regularizada.
- **Resultado 5:** Fortalecida a capacidade técnica dos colaboradores do CEDSIF.
- **Resultado 6:** Implementado o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) baseado na Norma ISO 9001. e
- **Resultado 7:** Garantida a implementação do Sistema de Gestão de Segurança da Informação em conformidade com a Norma ISO 27001.

Assim, neste objectivo estratégico, destacam-se as seguintes realizações:

2.1.1.1. Resultado 1: Concluída a Reestruturação do CEDSIF

Metas Previstas em 2015-2019:

1. Criadas Unidades Orgânicas e Funcionais.
2. Reorganizada e consolidada a componente de apoio ao utilizador do e-SISTAFE.
3. Reorganizada e reforçada a componente de Coordenação de Reformas de Gestão das Finanças Públicas. e
4. Reforçado institucionalmente o CEDSIF.

No período 2015-2019, o CEDSIF apostou na reforma institucional interna por via da edificação de uma estrutura organizacional, com vista a consolidação do seu papel na resposta às prioridades estabelecidas no seu Plano Estratégico, no Plano Estratégico das Finanças Públicas e no Programa Quinquenal do Governo. Efectivamente, no período em análise, foram criadas **seis** novas Unidades Orgânicas e nomeados os respectivos responsáveis, nomeadamente Unidade de Coordenação e Gestão de Projectos (UCGP), Unidade de Comunicação e Imagem (UCI), Unidade de Apoio Jurídico (UAJ), Escola de Formação do CEDSIF, Unidade de Gestão de Produtos e Serviços (UGPS) e a Unidade de Gestão de Sistemas Informáticos (UGSI), o que representa um nível de realização de **100%** da meta estabelecida para esta acção. Importa referir que no âmbito da criação das unidades, está em curso o redimensionamento de algumas competências, em recomendação do resultado do exercício de mapeamento dos processos do CEDSIF e da revisão das normas de organização e funcionamento, bem como as competências e mecanismos de gestão institucional, como resultado da sua transformação em Instituto Público de Nível “A”.

Na componente de apoio ao utilizador do e-SISTAFE, merece atenção as acções desenvolvidas para garantir que todas as ferramentas disponibilizadas no e-SISTAFE sejam utilizadas e exploradas, na sua plenitude, de forma eficiente e eficaz, na base do propósito para o qual esse Sistema foi concebido pelo Estado, sendo que foi (i) reestruturado o Departamento de Apoio ao Utilizador (DAU), capacitado e redimensionado o pessoal afecto ao mesmo; (ii) operacionalizados, desde o mês de Novembro de 2016, a linha telefónica **1444**, instalada com o objectivo de facilitar o acesso e contacto entre o utilizador do e-SISTAFE e o Departamento de Apoio ao Utilizador do CEDSIF, para efeitos de suporte na utilização do e-SISTAFE e reporte de incidentes decorrentes da sua operação; e (iii) implantada e operacionalizada a ferramenta GPLI, que faz a gestão centralizada dos incidentes referentes ao e-SISTAFE a nível nacional, requisições, projectos e activos. Esta ferramenta, em uso ao nível do CEDSIF e das suas Delegações Provinciais, tem possibilitado a recolha, de forma sistematizada, das solicitações e

incidentes relativos ao e-SISTAFE, bem como da monitoria do processo de sua resolução e resposta atempada ao usuário. Comparativamente a meta prevista, estas realizações representam um nível de cumprimento de **100%**.

No concernente ao reforço da componente de coordenação de reformas de Gestão das Finanças Públicas ao nível do CEDSIF, foi revista as atribuições da Divisão de Organização e Comunicação da Reforma (DOCR), capacitados os colaboradores afectos a essa divisão e elaborados instrumentos estratégicos orientadores que garantem o alinhamento e sequenciamento dos processos de reformas da Gestão das Finanças Públicas, como é o caso do Plano Estratégico das Finanças Públicas 2016-2019 e respectivos planos operacionais, o que representou um nível de cumprimento de **100%** da meta estabelecida para esta acção.

Ainda no período do PE 2015-2019 e tendo em conta que a necessidade de modernização contínua da Gestão das Finanças Públicas requer que o CEDSIF seja dotado de capacidade técnica e humana ajustada às suas funções chave, para a realização das suas actividades o CEDSIF contou com **310³** colaboradores, sendo **213** do sexo masculino e **97** do sexo feminino, contra os **273** colaboradores existentes em 2014. De referir que no período da execução do PE 2015-2019 foram contratados 50 colaboradores, ocorreram 17 mobilidades e terminaram a relação de trabalho com CEDSIF 30 colaboradores, representando assim um crescimento efectivo na ordem de **37** colaboradores. Estas contratações e mobilidades visaram a reposição do pessoal desvinculado da instituição e criação de capacidade para assegurar a operação, manutenção correctiva e evolutiva do e-SISTAFE, assim como o desenvolvimento de novos projectos estruturantes (com demandas específicas) relacionados com a Gestão das Finanças Públicas e de outras áreas complementares de impacto para a melhoria da governação e prestação de serviços pelo Estado.

³ Dados de 31 de Dezembro de 2019.

2.1.1.2. Resultado 2: Melhorado o funcionamento do Sistema de Controlo Interno

Metas Previstas para 2015-2019:

1. Elaboradas e Aprovadas Normas e Procedimentos do CEDSIF em 7 Unidades Organicas do CEDSIF (SOM, SSSI, DAU, SO, SDSI, SQC e DRH).
2. Implementadas as decisões da AESCI (Avaliação de Eficacia do SCI) no SOM-DPAM, UGEA, SCI e DAF. e
3. Feita a avaliação efectiva do Sistema do Controlo Interno das 7 Unidades Orgânicas.

Uma das deficiências constatadas pela avaliação COSO (*Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission*) ao sistema de controlo interno do CEDSIF foi a inexistência de manuais de procedimentos ao nível das unidades orgânicas. Visando suprir essa deficiência foram elaborados, com apoio da assistência técnica da União Europeia, os Manuais de Procedimentos da Secção do Património do Departamento da Administração e Finanças , do Serviço de Organização e Modernização e da Divisão de Planificação, Avaliação e Monitoria, e concluídos pelo Serviço de Qualidade e Certificação (SQC), entidade que passou a ser responsável pela condução, em coordenação com o Serviço de Controlo Interno (SCI), do processo de elaboração das normas e procedimentos. Na sequência da actividade de mapeamento de processos, foram elaborados os manuais de procedimentos do Atendimento ao Utilizador, de Qualidade, de Sistema de Segurança de Informação, de elaboração de documentos do CEDSIF, de Auditoria Interna e de Recrutamento e Selecção (Manual de Gestão de Recursos Humanos). Referir que destas realizações, não estavam previstas inicialmente a elaboração dos manuais de procedimento da Secção do Património do Departamento da Administração e Finanças, Auditoria Interna e de elaboração de documentos do CEDSIF. Estas realizações representam **114,3%**⁴ das metas estabelecidas para o período.

Ainda com vista a melhoria do sistema de controlo interno do CEDSIF, foram implementadas as recomendações emanadas da Avaliação da Eficacia do Sistema de Controlo Interno, sendo que uma das principais recomendações, já cumprida, se refere a elaboração dos Manuais de Procedimentos, conforme o parágrafo anterior.

⁴Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Manual de Procedimentos do SOM-14,28 %; Manual de Procedimentos do SSSI- 14,28%; Manual de Procedimentos do DAU- 14,28%; Manual de Procedimentos do SO- 14,28%; Manual de Procedimentos do SDSI- 14,28%; Manual de Procedimentos do SQC- 14,28%; Manual de Procedimentos do DRH- 14,28%.

2.1.1.3. Resultado 3: Melhorada a Gestão Estratégica do CEDSIF

Metas Previstas para 2015-2019:

1. Implementados os Instrumentos de Gestão do CEDSIF.

Foram elaborados os instrumentos de gestão do CEDSIF, designadamente, o Plano Estratégico do CEDSIF 2015-2019 e o Balanço de Meio Termo de sua implementação (2015-2017), os Planos de Actividades e Orçamento para os exercícios económicos de 2016, 2017, 2018, 2019 e 2020 e respectivos relatórios de implementação, com a excepção do relativo ao ano 2020, bem como realizadas auditorias externas às contas e procedimentos do CEDSIF de 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018. Estas realizações representam **100%**⁵ da meta estabelecidas para o período. Refira-se ainda que no período em alusão foram celebrados acordos de financiamento com os parceiros de cooperação, com destaque para o Acordo de Financiamento Conjunto entre o Governo de Moçambique e os Parceiros de Desenvolvimento relativo ao Financiamento Conjunto do Fundo Comum de Apoio ao Programa SISTAFE 2015-2019 e Segunda Subvenção da União Europeia e respectiva adenda 1, tendo anulamente sido elaborados e aprovados relatórios de implementação.

2.1.1.4. Resultado 4: Pessoal do CEDSIF enquadrado e com sua situação laboral regularizada

Metas Previstas para 2015-2019:

- 1. Aprovados e aplicados os Instrumentos de Enquadramento do Pessoal nas Carreiras Profissionais, Qualificadores, Sistema Remuneratório e Avaliação de Desempenho do CEDSIF.**
- 2. Elaborado e implementado o PE do desenvolvimento de Recursos Humanos.**

No período em alusão, foi aprovado o seguinte instrumento legal, cuja operacionalização decorrerá em 2020: Resolução nº 2/2020, de 20 de Fevereiro, da Comissão Interministerial da Reforma da Administração Pública (CIRAP), que cria as carreiras e funções de Direcção e Chefia do CEDSIF, IP, bem como aprova os critérios de enquadramento nas carreiras de Especialista de Sistemas de Finanças Públicas, de Técnico Superior de Sistemas de Finanças Públicas e de Técnico Profissional de Sistemas de Finanças Públicas. Importa ainda destacar que,

⁵ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Elaboração de 5 PAO's (2016, 2017, 2018, 2019 e 2020) – 33,33%; elaboração de 5 Relatórios Anuais de Execução do PAO (2014, 2015, 2016, 2017 e 2018) – 33,33%, e realização de 5 Auditorias aos procedimentos e contas do CEDSIF (2014, 2015, 2016, 2017 e 2018) – 33,33%.

anualmente, foi realizada a avaliação do desempenho dos colaboradores do CEDSIF na base do Sistema de Gestão de Desempenho da Administração Pública (SIGEDAP). Estas realizações representam 75%⁶ da meta estabelecida para o período, faltando apenas a implementação dos instrumentos aprovados e a aprovação dos qualificadores e do sistema remuneratório.

Quanto ao Plano Estratégico de Desenvolvimento dos Recursos Humanos não foi elaborado, representando um nível de realização 0%⁷ face a meta estabelecida no PE 2015-2019 do CEDSIF. A sua elaboração ficou condicionada à aprovação dos instrumentos legais ainda em falta (Qualificadores de carreiras e funções, Quadro do Pessoal e Sistema Remuneratório).

2.1.1.5. Resultado 5: Fortalecida a capacidade técnica dos colaboradores do CEDSIF

Metas Previstas para 2015-2019:

1. Realizadas acções de capacitação.

Com objectivo de elevar o conhecimento e habilidades do pessoal em serviço no CEDSIF, os colaboradores beneficiaram de um total de **1.913** acções de capacitação⁸, nas áreas de gestão de finanças públicas, tecnologias de informação e comunicação, gestão, qualidade, segurança e auditoria, e outras áreas fundamentais para o suporte das atribuições do CEDSIF. Durante o período, foram adquiridas **171** certificações, passando o CEDSIF a ter competências para realizar actividades para as quais não dispunha de habilidades. Estas realizações representam **100%**⁹ da meta estabelecida para o período. Vale a pena realçar que para atingir este objectivo, foram feitos reajustes orçamentais em função do financiamento disponibilizado que estava aquém das necessidades reais.

⁶ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): elaboração dos instrumentos de enquadramento do pessoal nas carreiras profissionais, qualificadores, sistema remuneratório e avaliação de desempenho do CEDSIF- 50%, aprovação – 35% e implementação - 15%.

⁷ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Elaboração do Plano – 50%; e implementação do Plano – 50%.

⁸ Consideram-se como acções de capacitação o número de capacitacões efectuadas por cada um dos colaboradores do CEDSIF.

⁹ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): realização de todos os cursos previstos no Plano de Formação do CEDSIF - 100%.

2.1.1.6. Resultado 6: Implementado o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) baseado na Norma ISO 9001

Metas Previstas para 2015-2019:

1. Realizadas Reuniões Anuais da Qualidade (5 reuniões, uma por ano).
2. Realizadas Auditorias Internas ao Sistema de Gestão de Qualidade (5 auditorias, uma por ano).
3. Aprovados, actualizados e divulgados os Procedimentos de Controlo de Documentos, Política da Qualidade e Manual da Qualidade.
4. Definido o procedimento e realizada a avaliação da satisfação dos utilizadores, beneficiários e das entidades provedoras de serviços para a operacionalização do e-SISTAFE.
5. Realizada Auditoria de certificação ao Sistema de Gestão da Qualidade.
6. Disponibilizada na Intranet do CEDSIF a informação sobre o Sistema de Gestão da Qualidade. e
7. Definidos e implementados os Processos do CEDSIF.

No âmbito da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) baseado na Norma ISO 9001, foram realizadas 5 Reuniões Anuais da Qualidade, conforme previsto no PE 2015-2019, com o objectivo de aferir o nível da eficácia do Sistema de Gestão do CEDSIF, procedendo à uma reflexão conjunta sobre o estágio da organização na implementação do SGQ e de todo um Sistema de Gestão do CEDSIF, na perspectiva de promover melhoria contínua ao sistema. Como resultado dessas reuniões, as unidades orgânicas na execução dos seus processos têm observado as normas de qualidade, com impacto nos produtos e serviços prestados pelo CEDSIF.

Com o objectivo de garantir a conformidade processual do Sistema de Gestão de Qualidade foram realizadas 3 das 5 auditorias internas previstas no PE 2015-2019, representando um nível de realização de 60%¹⁰ da meta estabelecida para o período. Refira-se que a primeira auditoria interna foi realizada em 2017, com recurso aos Auditores Internos certificados¹¹ nos requisitos da norma ISO 9001:2015. A segunda auditoria realizou-se em 2018, e teve como escopo o Processo de Atendimento ao Utilizador e a fase I da Auditoria de Certificação do Sistema de Gestão de Qualidade pela Norma ISO 9001: 2015. A terceira realizou-se em 2019, e incidiu sobre o processo de retenção na Fonte de Descontos não Obrigatórios, bem como no atendimento do utilizador do e-SISTAFE, tendo no final sido elaborado o plano de acção para atender às constatações feitas. Nesta senda, efectuou-se também o acompanhamento da execução de acções

¹⁰ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): realização de 1 auditoria interna ao SGQ em cada ano correspondente a 20 % (dos 5 anos).

¹¹ No âmbito da implementação do Sistema de Gestão de Qualidade, foi criada a bolsa de auditores internos de qualidade, tendo até ao momento sido certificados 9 Auditores Internos com base na Norma ISO 9001:2015.

correctivas para as inconformidades identificadas na auditoria ao processo de atendimento ao utilizador.

Ainda no âmbito da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma ISO 9001, que passa pelo cumprimento dos requisitos estabelecidos pela Norma de referência cuja essência centra-se na criação, aprovação, uso e manutenção dos documentos básicos do SGQ, foram aprovados a Política da Qualidade, Manual da Qualidade e Procedimento de Controlo de Documentos e Registos. Estas realizações representam **100%**¹² da meta estabelecida para o período.

Também foram elaborados, em 2015, o procedimento de avaliação do nível de satisfação dos utilizadores, beneficiários e entidades provedoras de serviços para a operacionalização do e-SISTAFE, tendo na sequência sido efectuadas avaliações de Satisfação dos *stakeholders* do e-SISTAFE em 2015, 2016 e 2019, representando um nível de realização de **80%**¹³ da meta estabelecida para o período. De uma forma geral, os resultados obtidos da avaliação, indicam que todos os *stakeholders* estão satisfeitos com os parâmetros avaliados e são unânimes em afirmar que o e-SISTAFE veio melhorar os processos de trabalho, a transparência na execução das despesas públicas, melhorando desta forma a gestão das finanças públicas, a segurança da aplicação e confiança na informação apresentada/disponibilizada no sistema. Existem, porém, alguns aspectos de melhoria que foram sugeridos pelos *stakeholders*, no sentido de que a mesma fosse feita de forma periódica de modo a melhorar cada vez mais a prestação dos serviços que o CEDSIF oferece, e a elaboração de um Plano de Acção para a melhoria contínua da satisfação dos *Stakeholders*.

Relativamente a actividade de realização da Auditoria de Certificação ao Sistema de Gestão da Qualidade, após a avaliação ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), realizada durante a 1ª Reunião Anual da Qualidade em 2015, cujo escopo se limitava ao processo de desenvolvimento de *Software*, foi recomendado o seu alargamento para outros processos, envolvendo todas as áreas de cadeia de valor do CEDSIF. Esta recomendação exigiu uma mudança de estratégia da melhoria contínua dos processos do CEDSIF e, consequentemente, a recalendarização da

¹² Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): aprovação dos instrumentos sobre a Política da Qualidade, Manual da Qualidade e Procedimento de Controlo de Documentos e Registos - 50%; e revisão da Política e Manual da Qualidade -50%

¹³ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): definição de procedimento de avaliação de satisfação – 20%; Realização da 1ª avaliação de satisfação - 20% e da realização 2ª avaliação de satisfação - 20%, realização da 3ª avaliação de satisfação - 20% e realização da 4ª avaliação de satisfação - 20%.

actividade de certificação do SGQ para 2018. Ademais, face a pretensão de se certificar o Processo de Atendimento ao Utilizador, foram desenvolvidas acções de clarificação do processo e elaboração dos procedimentos operacionais para realização da auditoria interna ao processo ainda no primeiro semestre de 2018, e posteriormente, realizada uma auditoria de certificação pela entidade competente, que culminou com concessão do Selo de Qualidade ao CEDSIF em 2019. Refira-se que durante os próximos 3 anos serão realizadas, pelo Instituto Nacional de Normalização e Qualidade de Moçambique (INNOQ), auditorias anuais para a manutenção do Selo de Qualidade. Estas realizações representam **50%**¹⁴ da meta estabelecida para o período.

No âmbito das actividades com vista a disponibilização de informação de Qualidade na Intranet do CEDSIF, foi desenvolvido o Portal de Melhoria Contínua do CEDSIF, tendo sido efectuado o seu lançamento em Julho de 2016, representando um nível de cumprimento de **100%**¹⁵ da meta prevista. O Portal de Melhoria dispõe de documentação relevante sobre a organização e funcionamento do Sistema de Gestão do CEDSIF. Não obstante o facto da existência do Portal ser do conhecimento e de acessibilidade dos colaboradores a todos os níveis, com excepção para as delegações provinciais (cujos conteúdos são partilhados por correio electrónico), verificou-se que o mesmo é pouco acedido, sendo que estão em curso acções com vista a reverter o cenário, apesar da actual prática de emissão de alertas sempre que novos conteúdos são adicionados ao Portal.

No âmbito da definição e implementação dos Processos do CEDSIF, está em curso um processo de inovação organizacional, que tem consistido em mudanças nas competências organizacionais com vista a agilizar a forma de desenvolver tarefas, padronizar os processos de trabalho e melhorar continuamente a produtividade e eficácia do CEDSIF. Durante o exercício de Mapeamento de Processos, foram identificadas e definidos os modelos de funcionamento de **28** competências organizacionais (CO) das quais, **12** referem-se aos processos *core* e as restantes **16** de suporte. Importa referir que o impacto da implementação do Sistema de Gestão de Qualidade tem sido notório e significativo, facto que mereceu ao CEDSIF a distinção, pelo Instituto Nacional de Normalização e Qualidade de Moçambique, com o Prémio Nacional da Qualidade

¹⁴ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): realização de 2 auditorias de certificação ao SGQ - 100% sendo 50% para cada uma.

¹⁵ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): desenvolvimento do Portal de Melhoria Contínua do CEDSIF - 50%; e disponibilização da documentação do Sistema de Gestão da Qualidade no Portal - 50%.

Moçambique, edição 2015, nas categorias de Serviço do Ano e Produto do Ano, e a atribuição, em 2019, do Selo de Qualidade (Selo ISO 9001:2015) ao Processo de Atendimento ao Utilizador. Estas realizações representam **87%**¹⁶ da meta estabelecida para o período.

2.1.1.7. Resultado 7: Garantida a implementação do Sistema de Gestão de Segurança da Informação em conformidade com a norma ISO 27001

Metas Previstas para 2015-2017:

1. Divulgadas e implementadas as normas de segurança de informação.
2. Estabelecido, implementado e consolidado o Sistema de Gestão de Segurança da Informação em conformidade com a norma ISO 27001/2.
3. Avaliado o Sistema de Gestão de Segurança da Informação em conformidade com a norma ISO 27001/2.
4. Realizadas visitas de avaliação de observância de normas e procedimentos da utilização do e-SISTAFE a 300 instituições. e
5. Garantido o pleno funcionamento da infraestrutura de apoio aos Centros de Dados.
6. Garantido o controlo na gestão de incidentes.

No âmbito do Sistema de Gestão de Segurança da Informação em conformidade com a norma ISO 27001, já estabelecido, em 2015 foram aprovadas as Normas de Segurança da Informação e revista a Política de Segurança em 2016, tendo sido divulgados a nível do CEDSIF através de acções de sensibilização aos colaboradores, partilha via correio electrónico e disponibilização na intranet, representando um nível de cumprimento de **100%**¹⁷ da meta estabelecida para o período. Refira-se que a Política e as Normas de Segurança da Informação são parte integrante do Sistema de Gestão de Segurança da Informação, e garantem estabilidade e continuidade dos sistemas de informação, minimizando a exposição aos riscos, salvaguardando os interesses dos seus clientes e demais partes interessadas, adoptando a Norma ISO/IEC: 27001:2013, de Gestão de Segurança da Informação como ferramenta de proteção à confidencialidade, integridade e disponibilidade.

Na componente referente a avaliação do Sistema de Gestão de Segurança da Informação em conformidade com a norma ISO 27001/2 foram elaborados os termos de referência para

¹⁶ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Identificação dos processos - 40% (realizado na totalidade - 100%); Mapeamento das competências primárias e de suporte e identificação dos objectivos e indicadores - 30% (realizado 20%); Adequação das Competências Organizacionais ao modelo de funcionamento do CEDSIF - 30% (realizado 27%).

¹⁷ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Divulgação e implementação das normas de segurança de informação – 100%

contratação de uma entidade para a certificação do CEDSIF na Norma ISO 27001; efectuada a avaliação prévia ao Sistema de Gestão de Segurança de Informação pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER) em oito domínios, elaborado o respectivo relatório e a matriz de recomendações, bem como o manual de procedimentos de controlo de acesso, e actualizado o formulário de pedido de acessos aos sistemas e aplicações, no âmbito do processo de melhorias no controlo de acesso aos sistemas e aplicações. Estas realizações representam o cumprimento a **100%**¹⁸ da meta prevista.

Foram realizadas **179** das **300** visitas previstas (**100** instituições por ano)¹⁹ de avaliação de observância de normas e procedimentos da utilização do e-SISTAFE às províncias de Maputo, Gaza, Inhambane, Manica, Sofala, Tete, Nampula, Niassa, Cabo-Delgado e Tete, incluindo a Cidade de Maputo; e realizadas **6** auditorias de verificação do cumprimento das demais normas pelo Serviço de Operações do CEDSIF, nomeadamente: Norma 8 (Norma de Instalação de Anti-Virus), Norma 10 (Norma de Backup), Norma 17 (Norma de Resposta a Incidentes de Segurança), e Norma 18 (Norma de Centro de Dados). Estas realizações representam **36%**²⁰ da meta estabelecida para o período, sendo que por falta de dotação orçamental não foi possível realizar as **300** visitas previstas. Como resultado das constatações das visitas e das auditorias realizadas, foram implementadas melhorias com destaque para a atribuição automática do código de acesso ao e-SISTAFE, tendo o controlo passado a ser efectuado de forma centralizada, o que (i) eliminou as visitas de avaliação, (ii) garantiu maior clareza no fluxo de execução das operações e elevou o nível de responsabilização, (iii) simplificou os processos e diminuiu o fluxo de impressões de documentos que comprovam a realização de uma dada operação pelo Agente de Segurança, e (iv) reduziu o nível de intervenção humana e reforçou a segurança na utilização do sistema.

Para garantir o funcionamento pleno da infraestrutura de apoio aos Centros de Dados, foi, entre outros, realizada a monitoria diária à infraestrutura de apoio aos Centros de Dados, adquiridos e montados dois Postos de Transformação de energia (PT) de 630 KVA e uma linha dedicada de energia para melhorar a qualidade de energia no edifício do CEDSIF. Na componente de

¹⁸ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Avaliação do Sistema de Gestão de Segurança da Informação em conformidade com a norma ISO 27001/2 – 100%

¹⁹ Consta no Plano Estratégico das Finanças Públicas 2016-2019 (PEFP 2016-2019).

²⁰ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): visitas de avaliação de observância de normas e procedimentos da utilização do e-SISTAFE a 500 instituições - 100%.

manutenção preventiva e correctiva à infraestrutura do e-SISTAFE, foi feita (i) a instalação do Sistema de Controlo de Acessos no CEDSIF; (ii) melhoria do sistema de fornecimento de energia eléctrica com a redundância da corrente eléctrica no edifício sede do CEDSIF e do grupo gerador de 250 KVA dedicado ao Centro de Dados Secundários (DR) bem como o estabelecimento de uma linha dedicada para o edifício do CEDSIF; e (iii) o controlo do sistema de monitoria de ambiente dos Centros de Dados e elaborados relatórios diários sobre o estado das Infraestrutura de apoio aos Centros de Dados. Com base nos resultados dessa monitoria foi melhorado o sistema de monitoria dos Centros de Dados com vista a prevenir a ocorrência de incidentes através de um sistema de alertas em caso de corte de corrente eléctrica, humidade, entre outros. Estas realizações representam **100%**²¹ da meta estabelecida para o período.

Para garantir a gestão efectiva de incidentes, e eliminar o processo manual anteriormente existente e fazer o acompanhamento detalhado e em tempo real da evolução de resolução de um incidente bem como extrair relatórios periódicos, foi implementada uma ferramenta, denominada GLPI, representando um nível de cumprimento de **100%** da meta estabelecida.

Avaliação Global do Objectivo Estratégico 1:

Tabela 1: Nível de cumprimento das metas do Objectivo Estratégico 1

Avaliação do Desempenho do Obj. Estrategico 1: 2015 - 2019		
Grau de Realização	Nº de Metas	% Total
Execução igual ou acima de 100%	18	75%
Execução de 50% a 99%	4	17%
Execução de 0% a 49%	2	8%
Total	24	100%
Desempenho positivo	22	92%
Desempenho negativo	2	8%

2.1.2. OBJECTIVO ESTRATÉGICO 2: CONSOLIDAR AS REFORMAS DO SISTAFE

No período 2015-2019, pretendia-se com este objectivo garantir que as reformas previstas na Lei do SISTAFE já implementadas fossem consolidadas, pelo que estabeleceu-se como prioridade a introdução de melhorias nos processos dos subsistemas existentes, de modo que estes pudessem

²¹ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): aquisição e montagem de dois postos de transformação de energia (PT) de 630 KVA e uma linha dedicada de energia - 50%, instalação do Sistema de Controlo de Acessos no CEDSIF, e monitoria do sistema de monitoria de ambiente dos Centros de Dados e elaborados relatórios diários sobre o estado das Infraestrutura de apoio aos centros de dados - 50%.

responder melhor as exigências do contexto actual e as solicitações dos seus utilizadores, destinatários e beneficiários.

Estavam previstos como resultados deste objectivo os seguintes:

- **Resultado 1:** Incrementado o número de UGB expandidas.
- **Resultado 2:** Reforçado o conhecimento técnico dos utilizadores do e-SISTAFE.
- **Resultado 3:** Melhoria do e-SISTAFE em termos de Negócio.
- **Resultado 4:** Instrumentos estratégicos da Gestão das Finanças Públicas adequados ao contexto do País.
- **Resultado 5:** Garantida a continuidade de negócio. e
- **Resultado 6:** Fortalecidos os mecanismos de auscultação e interacção com os utilizadores, parceiros e sociedade civil em matéria de Finanças Públicas.

Destacam-se como realizações as seguintes:

2.1.2.1. Resultado 1: Incrementado o número de UGB expandidas

Metas Previstas para 2015-2019:

1 - Expandido o e-SISTAFE para mais 350 UGB (70 UGB por ano).

No período em análise, deu-se continuidade a descentralização da execução da despesa para mais **392** Unidades Gestoras Beneficiárias (UGB), sendo **37** de nível central, **183** de nível provincial e **172** de nível distrital, perfazendo um total de **1.516** UGB (**186** centrais, **665** provinciais e **695** distritais), que executam o seu orçamento directamente através do e-SISTAFE, face às **1.631** UGB existentes e com tabela de despesa no Orçamento do Estado (OE) 2019, o que equivale a **92,95%** de cobertura de execução orçamental pelas UGB directamente através do e-SISTAFE, e ficam por descentralizar **115** UGB, correspondentes a **7,59%** que ainda executam a sua despesa no e-SISTAFEd e forma indirecta. Estas realizações representam **112%**²² da meta estabelecida para o período.

Refira-se que a nível local, o e-SISTAFE está em operacionalização em **152** dos **154** distritos, faltando apenas os distritos de Limpopo, na Província de Gaza, e de Luabo, na Província de

²² Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Expansão do e-SISTAFE para mais 350 UGBs-100%.

Zambézia, bem como procedeu-se a instalação dos pontos do e-SISTAFE em **240** UGB com o financiamento da União Europeias.

Ainda no âmbito da disponibilização do e-SISTAFE, foi, (i) garantida, e está em operacionalização, a redundância das comunicações do e-SISTAFE com o provedor Movitel, o que tem permitido deste então que o e-SISTAFE funcione normalmente em casos de indisponibilidade da rede da TMCEL; e (ii) elaborada a Estratégia de Criação de Laboratórios do e-SISTAFE a nível Nacional, tendo iniciado a sua implementação com a aquisição de equipamento informático para os laboratórios.

2.1.2.2. Resultado 2: Reforçado o conhecimento técnico dos utilizadores do e-SISTAFE

Metas Previstas para 2015-2019:

1. Reforçada a capacidade técnica dos Utilizadores do e-SISTAFE.

Visando capacitar e qualificar os utilizadores do e-SISTAFE, foram treinados e/ou reciclados **35.564** utilizadores (Vide tabela 2). A formação e/ou reciclagem foi extensiva aos Ministros, Vice-Ministros, Secretários Permanentes dos Ministerios, Secretários-Gerais, Inspectores Sectoriais e Procuradores. Estas realizações representam **100%**²³ da meta estabelecida para o período.

Tabela 2: Número de Utilizadores do e-SISTAFE Formados

Nível	Número de Utilizadores do e-SISTAFE Formados					
	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Total	4.428	8.005	9.026	6.842	7.263	35.564

Fonte: Relatórios Anuais de Execução do PAO do CEDSIF 2015, 2016 2017, 2018 e 2019.

Contudo, existem desafios no que diz respeito a garantia de qualidade de uso do e-SISTAFE no âmbito da execução da despesa pública. Para fazer face a este desafio foi elaborada uma nova Estratégia de Formação dos usuários e um plano de formação e certificação dos mesmos, que está sendo implementado desde 2018.

²³ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): implementação do plano de formação dos utilizadores do e-SISTAFE-100%

2.1.2.3. Resultado 3: Melhoria do e-SISTAFE em termos de Negócio (processuais)

Metas Previstas para 2015-2019:

1. Introduzidas melhorias ou novas funcionalidades nos módulos existentes, incluindo: balanços patrimoniais e financeiros na Conta Geral do Estado, criação de funcionalidades de relatórios financeiros para Conta Geral do Estado (CGE), e programação financeira (anual mensualizado).

No que se refere à esfera aplicacional do e-SISTAFE, foram desenvolvidas e implantadas várias melhorias, as quais abrangeram transversalmente quase todas as aplicações do e-SISTAFE, sendo de destacar, entre outras:

- Adequação do Módulo de Execução Orçamental (MEX), do CAF, do e-Inventário e do Módulo de Elaboração Orçamental (MEO), à nova estrutura administrativa do Governo;
- Introdução de alterações nos sistemas que visam minimizar a ocorrência de fraudes com origem na alteração indevida de domicílios bancários. Concretamente, foi reforçado o mecanismo de conformidade, no acto de criação e manutenção de domicílios bancários, através da estreita observância da separação de funções e de proibição de pagamento para Número de Identificação Bancária (NIB) sem conformidade, e foi introduzida uma nova regra que exige dos fornecedores a submissão de um comprovativo bancário, junto com a factura, para a confirmação física do NIB do beneficiário;
- Implementação de melhorias ao processo de encerramento e abertura dos exercícios económicos, destacando-se a automatização de actividades que careciam da intervenção humana, melhorias de performance das funcionalidades e a alteração de negócio para permitir que, no processo de encerramento e de abertura do exercício, o sistema esteja disponível no último dia do ano, e seja aberto no primeiro dia útil do ano seguinte. Esta última melhoria está em implementação desde o ano de 2017;
- Desenvolvimento da funcionalidade de reconciliação automática da Conta Única do Tesouro (CUT), visando maior controlo e equilíbrio dos movimentos na CUT virtual no e-SISTAFE e CUT física no Banco de Moçambique (BM);
- Revisão do número de perfis de acesso ao e-SISTAFE, bem como a correspondente adaptação dos sistemas informáticos, o que permitiu a redução de **10** para **5** o número de utilizadores necessários para operar o MEX, e-CAF e e-Folha, sem, no entanto, descurar

a necessidade de garantir a segregação de funções e a consequente racionalização dos recursos;

- Desenvolvimento das funcionalidades do MEX e em curso a criação de condições técnicas para operacionalizar o sistema de alerta (SMS e correio electrónico) de pagamentos acima de determinado valor;
- Introdução, no MEX, de uma funcionalidade que permite o pagamento automático de descontos não obrigatórios, com o objectivo de eliminar a intervenção humana, tendo-se eliminado os atrasos;
- Desenvolvimento da funcionalidade que permite que o pagamento do Imposto Pessoal Autárquico (IPA) e do Imposto de Reconstrução Nacional (IRN) seja descontado na folha de salários e posteriormente canalizado aos beneficiários, sendo para os Municípios no caso do IPA e para as Secretarias Distritais no caso do IRN;
- Desenvolvimento da funcionalidade que permite a recolha automática dos recursos financeiros disponibilizados às unidades Gestoras Executoras – UGE e não utilizados no período de 15 dias após a sua libertação, visando flexibilizar a gestão da tesouraria e minimizar recursos ociosos;
- Desenvolvimento da funcionalidade de Transferência da Receita de Multas da Conta de Receita de Terceiros das DPEF e a nível central para CUT;
- Implementação de melhorias na funcionalidade “Recolha da Receita” para permitir que o valor que entra na Conta Único do Tesouro (CUT), relativo ao IVA Líquido, fique cativo em 16% para a Autoridade Tributária fazer a restituição do valor ao sujeito passivo;
- Criação e operacionalização, ao nível do e-SISTAFE, das Unidades Intermédias (UI) do Subsistema do Orçamento do Estado (SOE) sectoriais para dinamizar a desconcentração, ao nível central, das principais actividades do processo de administração do orçamento do Estado executadas em cada sector, passando o sector a executar todas as transferências e redistribuições de dotações orçamentais. Com esta descentralização, espera-se maior celeridade no processo de execução do orçamento e aumento do nível de execução orçamental;
- Criação da base única de armazenamento de Número Único de Identificação Tributário (NUIT) e Domicílios Bancários (NIB) para o uso nas diferentes aplicações do e-SISTAFE; e

- Actualização do Modelo de Negócio dos Relatórios de Gerência para permitir que se inclua, mantenha e se retire os sectores prioritários por meio de uma funcionalidade do e-SISTAFE, se mostre a execução das despesas nos sectores considerados estruturantes.

Importa ainda destacar as evoluções registadas ao nível da infraestrutura do e-SISTAFE, que possibilitaram que o e-SISTAFE registasse um desempenho satisfatório, nomeadamente:

- Migração tecnológica da infraestrutura de servidores aplicativos de versão *Jboss* para *Wildfly*, que permitiu uma melhor administração das aplicações do e-SISTAFE;
- Separação das Aplicações e-CAF e MEX com vista a garantir autonomia entre elas e melhoria de desempenho dos sistemas;
- Implementação de infra-estrutura de serviço de mensagens JMS, que permite uma gestão eficiente da integração das várias aplicações alojadas no Centro de Dados, nomeadamente, e-SISTAFE e e-Tributação com outras aplicações externas;
- Implementação, em piloto, da disponibilização do e-SISTAFE na Internet, tendo em vista economias de custos de operação;
- Implementação de tecnologia de segurança para controlar/garantir a segurança de todo parque tecnológico – *Firewall*, para viabilizar o projecto e-SISTAFE via *internet*, pois possibilita estabelecimento de ligações seguras entre a instância cliente e as aplicações alojadas no centro de dados. Estas ligações VPN serão efectuadas através da rede pública e com base em protocolos seguros de transmissão;
- Operacionalização, de forma piloto, do projecto Fusão de Redes do e-SISTAFE e da GovNET em 125 instituições a nível nacional;
- Implementação da ferramenta de monitoria *Zabbix* que permite monitorar toda a infraestrutura tecnológica do CEDSIF em tempo real;
- Redundância de *Backbone* da Movitel; e
- Elaboração da Estratégia de Actualização dos Centros de Dados, tendo-se iniciado a sua implementação com a aquisição de dois servidores da Base de Dados (Exadata), destinados aos Centros de Dados primário e secundário, e Balanceadores de Cargas.

Estas realizações representam o cumprimento de **80%**²⁴ da meta estabelecida para o período, faltando por implementar as melhorias referentes aos demonstrativos contabilísticos (balanços patrimoniais e financeiros na CGE) e o processo de programação financeira anual, mensualizada e trimestralizada (plano e orçamento de tesouraria). Estas actividades não foram realizadas em virtude de não ter sido concluído o processo de mobilização de financiamento para a contratação de consultoria para a sua realização.

2.1.2.4. Resultado 4: Instrumentos estratégicos da Gestão das Finanças Públicas adequados ao contexto do País

Metas Previstas para 2015-2019:

1. Visão da Finanças Públicas 2011-2025 actualizada e implementada.

Foi elaborado e aprovado, em Agosto de 2016, o Plano Estratégico da Gestão das Finanças Públicas (PEFP) 2016-2019, cujas acções, em processo de implementação, foram seleccionadas na base dos resultados apresentados pelo balanço da Visão das Finanças Públicas 2011-2025 (VFP) no período 2012-2015 e de diversas avaliações e estudos externos realizados, o que representa um nível de cumprimento de **100%**²⁵ da meta estabelecida para o período.

2.1.2.5. Resultado 5: Garantida a continuidade de negócio

Metas Previstas para 2015-2017:

1. Identificados os procedimentos necessários para garantir o funcionamento do e-SISTAFE em situações de emergência, aprovação e implementação do Plano de Continuidade de Negócios, realização de testes de recuperação de dados em caso de desastres.

A necessidade de criação de um Plano de Continuidade de Negócio (PCN) resulta da necessidade de dotar o CEDSIF de um instrumento que auxilia a organização na gestão de crises e recuperação das operações, após a ocorrência de qualquer evento que cause a ruptura operacional. Neste sentido são de destacar as seguintes realizações:

- Elaboração da Política de Continuidade de Negócio;
- Elaboração e implementação do plano de emergência, renovação do sistema automático de detecção e combate a incêndios nos Centros de Dados;

²⁴ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Introduzidas melhorias ou novas funcionalidades nos módulos existentes, constantes nos planos de 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019 - 80%

²⁵ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): elaboração e implementação do Plano Estratégico das Finanças Públicas 2016-2019 - 100%.

- Elaboração e aprovação do Modelo de Gestão de Risco do CEDSIF, em conformidade com a Norma ISO 31000, e elaboração de **36** análises de risco e feita a monitoria das medidas que visam o tratamento dos riscos identificados;
- Realização de inventário dos activos físicos, tecnológicos e humanos;
- Provisão de um local de armazenamento das tapes de *backup* fora do ambiente de produção;
- Criação de uma equipa de resposta aos incidentes, que é activada em caso de ocorrência de incidente;
- Criação de um processo de controlo de acesso às informações críticas da organização, tanto por funcionários quanto por terceiros; e
- Realização de testes de recuperação de dados em caso de desastre.

Estas realizações representam **75%**²⁶ da meta estabelecida para o período, considerando que o Plano de Continuidade de Negócio ainda não foi concluído.

2.1.2.6. Resultado 6: Fortalecidos os mecanismos de auscultação e interacção com os utilizadores, parceiros e sociedade civil em matéria de Finanças Públicas.

Metas Previstas para 2015-2019:

1. Realização da 1ª, 2ª, 3ª, 4ª e 5ª sessão Fórum dos Utilizadores do e-SISTAFE e 1ª, 2ª, 3ª 4ª e 5ª Reunião Nacional do SISTAFE.

Com o propósito de estabelecer um canal regular e interactivo de nível operacional e de nível estratégico para a análise, discussão, avaliação, troca de experiência, bem como disseminação de aspectos de grande impacto a nível nacional ligados à implementação da reforma do Sistema de Administração Financeira do Estado (SISTAFE), foi institucionalizado o Fórum de Utilizadores do e-SISTAFE (FUE) e a Reunião Nacional do SISTAFE (RNS).

²⁶ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): procedimentos para garantir o funcionamento do e-SISTAFE em situações de emergência – 25%; aprovação do Plano de Continuidade de Negócios – 25%; implementação do Plano de Continuidade de Negócios – 25%; e realização de testes de recuperação de dados em caso de desastres – 25%.

Quanto aos Fóruns dos Utilizadores, foram realizadas duas sessões no período em análise: em 2015 nas Províncias de Gaza, Nampula e Tete; e em 2016, nas Províncias de Inhambane, Zambézia e Cabo Delgado, Província e Cidade de Maputo.

A realização destas sessões contou com **2.548** participantes, entre os quais utilizadores do e-SISTAFE Unidades de Supervisão e CEDSIF, tendo sido aferido, a nível operacional, as principais dificuldades enfrentadas pelos utilizadores no manuseamento do e-SISTAFE, bem como recolhidas as experiências dos vários utilizadores. As sessões subsequentes que seriam organizadas por cada provincia não foram realizadas devido a dificuldades financeira.

No concernente à Reunião Nacional do SISTAFE (RNS), orientada pela S. Excia o Ministro da Economia e Finanças, foi realizada apenas uma sessão, de 26 à 27 de Novembro de 2015, cujo lema foi *“Qualidade e Transparência na Administração do Estado”*. Participaram na reunião **240** convidados, representando os diversos sectores do Estado, sector privado, parceiros de cooperação, académicos e representantes da sociedade civil. Nesta reunião, a primeira do genero, procedeu-se à avaliação da situação das reformas implementadas, no âmbito do SISTAFE e perspectivou-se as acções a desenvolver no quinquénio 2015-2019, tendo sido elaborado o Plano de Acção, o qual foi implementado faseadamente nos Planos de Actividades e Orçamento do CEDSIF e no Plano Estratégico das Finanças Públicas 2016-2019.

De referir que relativamente a RNS, após um interregno de três anos, também por questões financeiras, estava prevista a sua realização para o mês de Novembro de 2019, tendo sido reagendada para 2020 com o propósito de garantir a harmonização e adequação ao Plano Quinquenal do Governo 2020-2024, bem como permitir ascultação dos membros do Governo.

Estas realizações representam **30%**²⁷ das metas estabelecidas para o Fórum e para a realização da Reunião Nacional do SISTAFE.

²⁷ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): realização do 5 Foruns e 5 RNS100%.

Avaliação Global do Objectivo Estratégico 2:**Tabela 3:** Nível de cumprimento das metas do Objectivo Estratégico 2

Avaliação do Desempenho do Obj. Estratégico 2: 2015 - 2019		
Grau de Realização	Nº de Metas	% Total
Execução igual ou acima de 100%	3	50%
Execução de 50% a 99%	2	33%
Execução de 0% a 49%	1	17%
Total	6	100%
Desempenho positivo	5	83%
Desempenho negativo	1	17%

2.1.3. OBJECTIVO ESTRATÉGICO 3: DAR CONTINUIDADE A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTAFE

Este objectivo estratégico preconiza a conclusão da implementação dos Subsistemas previstos na Lei do SISTAFE, sendo que dentre as actividades à realizar no Plano Estratégico do CEDSIF, foram priorizadas as actividades que tinham em foco a conclusão e implementação do Subsistema de Património do Estado (SPO), bem como do Subsistema do Controlo Interno (SCI).

Foram igualmente priorizadas a implantação do e-Tributação, modernizando os serviços da administração tributária para simplificar os procedimentos de declaração e de pagamento dos impostos, para reduzir o custo do cumprimento das obrigações aos contribuintes, e, consequentemente, alargar a base tributária e incrementar substancialmente a cobrança da receita. Foi também priorizada a implantação do Sistema de Gestão Autárquica; 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. Como sistema complementar ao SISTAFE, sobretudo pelo seu impacto na gestão de recursos humanos e no controlo da folha de salários, o CEDSIF também priorizou a concepção de uma plataforma informática, para o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado (SNGRHE), designada e-SNGRHE.

Estavam previstos como resultados deste objectivos os seguintes:

- **Resultado 1:** Desenvolvida e implantada a aplicação informática para extracção de relatórios de auditores e gestores.
- **Resultado 2:** Promovidas acções de Gestão de Mudanças e de comunicação da Reforma das Finanças Publicas.
- **Resultado 3:** Desenvolvidas as funcionalidades do Subsistema do Património do Estado²⁸.
- **Resultado 4:** Iniciada a concepção e desenvolvimento do Subsistema de Planificação e Orçamentação (SPO)²⁹.
- **Resultado 5:** Concebidas e desenvolvidas parte das funcionalidades da aplicação informática para o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado (SNGRHE)³⁰.
- **Resultado 6:** Melhorada a capacidade de controlo dos FAE e pensionistas³¹.
- **Resultado 7:** Melhorados os processos de administração e recolha de impostos³².
- **Resultado 8:** Concebido, operacionalizado e consolidado o Sistema de Gestão Autárquica³³. e
- **Resultado 9:** Adoptada a Contabilidade Pública Patrimonial.

Assim, neste objectivo estratégico, destacam-se as seguintes realizações:

2.1.3.1. Resultado 1: Desenvolvida e implantada a aplicação informática para extracção de relatórios de auditores e gestores

Metas Previstas para 2015-2019:

1. Especificada e implementada a funcionalidade do Módulo de Gestão de Informação (MGI), para atender as necessidades do Subsistema de Controlo Interno (SCI). e
2. Concebida e implementada uma funcionalidade para gestão do Visto do TA.

²⁸ Consta no Plano Estratégico das Finanças Públicas 2016-2019 (PEFP 2016-2019).

²⁹ Consta no Plano Estratégico das Finanças Públicas 2016-2019 (PEFP 2016-2019).

³⁰ Consta no Plano Estratégico das Finanças Públicas 2016-2019 (PEFP 2016-2019).

³¹ Consta no Plano Estratégico das Finanças Públicas 2016-2019 (PEFP 2016-2019).

³² Consta no Plano Estratégico das Finanças Públicas 2016-2019 (PEFP 2016-2019).

³³ Consta no Plano Estratégico das Finanças Públicas 2016-2019 (PEFP 2016-2019).

Em função da priorização do Projecto de Operacionalização do Subsistema de Controlo Interno, foi criado o Projecto Sistema de Gestão de Informação de Finanças Públicas (SGIFP), cujo propósito é edificar um sistema composto por processos e tecnologias modernas de tratamento de informação, inspirado em *Business Intelligence* (BI)³⁴, para disponibilizar a informação de gestão com maior abrangência, e desenvolver capacidades para sua análise nos diferentes níveis hierárquicos da Gestão das Finanças Públicas através da rede do e-SISTAFE e ao público em geral através do Portal das Finanças Públicas.

Na sequência, foi contratada uma consultoria, que concluiu a definição do Modelo de Negócio de **quatro** processos e iniciou o desenvolvimento do sistema informático de suporte, nomeadamente: (i) Gestão de listas de verificação de auditoria (visa permitir maior precisão e controlo dos critérios de auditoria, bem como sua partilha, comunicação e acompanhamento de implementação de melhorias); (ii) Gestão da Programação de Controlo Interno (irá proporcionar redução da pressão orçamental para cobrir o Controlo Interno, programação automática das acções de auditorias, nivelamento e eliminação de duplicação das acções entre as Unidades Funcionais, registo das intervenções, aprovações e comunicações à todas Unidades, incluindo alertas); (iii) Planificação e Execução das Auditorias e Relatórios, traduzida pela geração automática de relatórios, registo e comunicação das constatações em auditorias, incluindo o contraditório, aprovação do relatório final, encaminhamento às entidades envolvidas e envio de alertas aos envolvidos no processo; e (iv) Gestão de Recomendações (captando as recomendações, encaminhamento e classificação dos riscos, monitoria do estágio do cumprimento de recomendações, geração de alertas sobre as recomendações e colecta de dados dos gestores envolvidos) e construção de uma base de conhecimento que potenciará o aprendizado a partir de análises históricas, previsões e simulação de novas variáveis. Por forma a explorar as potencialidades do sistema, foram capacitados, através de um programa de Pós-Graduação em *Business Intelligence*, colaboradores de todas as Direcções do MEF (**13** técnicos), do CEDSIF (**39** técnicos) e do MINEDH (**2** técnicos), perfazendo o total de **54** técnicos.

34 Conjunto de conceitos, processos, metodologias, arquitecturas e tecnologias que permitem identificar, extrair, integrar, transformar e disponibilizar informação para auxiliar a tomada de decisão.

Estas realizações representam o cumprimento de **50%**³⁵ da meta estabelecida para o período, em virtude da mudança do escopo do projecto, que resultou num incremento em relação ao inicialmente previsto.

No âmbito da gestão do Visto do Tribunal Administrativo, com vista a garantir a interoperabilidade entre aplicações, foram realizadas as seguintes acções:

- Habilitado uma *interface*, no e-SISTAFE, que permite que o Tribunal Administrativo introduza dados de atribuição do Visto dos processos de contratação, ao nível do Módulo do Património do Estado; e
- Elaborado o Modelo de Negócio para a interoperabilidade entre o e-SNGRHE e o Sistema de Gestão de Vistos (SIGV) do Tribunal Administrativo.

Estas realizações representam o cumprimento de **100%**³⁶ da meta estabelecida para o período.

2.1.3.2. Resultado 2: Promovidas acções de Gestão de Mudanças e de comunicação da Reforma das Finanças Publicas

Metas Previstas para 2015-2019:

- 1 - Plano de Gestão de Mudanças elaborado e em implementação. e
- 2 - Estratégia de comunicação da Reforma implementada e produtos da Reforma divulgados.

Na vertente de gestão de mudanças, foi elaborado o plano de gestão de mudanças e apresentado na Reunião Nacional do SISTAFE, realizado em 2015, como uma das peças fundamentais nas reformas em curso, visto que as mudanças que advem da implementação das reformas requerem um foco claro sobre a forma como as pessoas trabalham dentro da organização. Considerando que as reformas em implementação requerem gestão de mudanças, foram elaborados planos de acção de gestão de mudanças e efectuado o seu acompanhamento para os projectos Módulo de Administração do Património do Estado (MPE) e Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado (SNGRHE), bem como para o processo de Revisão de Perfis do e-SISTAFE, sendo que as realizações representam **100%**³⁷ da meta estabelecida para o período.

³⁵ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Modelo de Negócio 33,33%; Desenvolvimento de Funcionalidades – 33,33%; e Operacionalização das Funcionalidades - 33,33%.

³⁶ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): disponibilização de uma funcionalidade para o VTA ao nível do MPE- 50%; e Interoperabilidade entre o e-SNGRHE e o Sistema do VTA- 50%.

³⁷ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Implementação do Plano de Gestão de Mudança- 100%.

Foi aprovado e implementado o Plano Estratégico de Comunicação da Reforma, e nesse âmbito, destaca-se a componente de produção e lançamento de material gráfico informativo sobre os processos e produtos da reforma, a divulgação de eventos relevantes para a reforma das finanças públicas e para a instituição e, em paralelo, a divulgação da imagem institucional do CEDSIF. Face ao estabelecido para o período, verifica-se um nível de realização de **100%** da meta estabelecida.

2.1.3.3. Resultado 3: Desenvolvidas as funcionalidades do Subsistema do Património do Estado³⁸

Metas Previstas para 2015-2019:

1. Desenvolvidas e implantadas as funcionalidades para permitirem o acesso do Catálogo de Bens e Serviços pelas UGEAs e para a determinação de preços de referência.
2. Operacionalizadas as seguintes funcionalidades: Incorporação no momento do adiantamento de fundos, Transferência de bens e Movimentação de bens.
3. Operacionalizadas as funcionalidades referentes a Fases de Concursos das Contratações Públicas. e
4. Operacionalizadas as seguintes funcionalidades da Gestão do Património: Guarda; Conservação; Valorização; Expropriação/Reversão; Venda; Doação; Troca e Cessão de Exploração.

No projecto Módulo de Administração do Património do Estado (MPE), foram desenvolvidos e operacionalizados o Catálogo de Bens e Serviços (CBS) e o Cadastro de Empresas Fornecedoras de Bens e Serviços ao Estado (CEF) e o Preço de Referência, tendo sido operacionalizada em todos os órgãos e instituições do Estado do nível central e Direcções Provinciais da Economia e Finanças, perfazendo um total de **157** instituições. Estas realizações representam **100%**³⁹ da meta estabelecida para o período.

Importa referir também que foi concluída a implementação do escopo mínimo da interoperabilidade entre o e-SISTAFE (MPE) e o sistema de determinação de preços de referência do Instituto Nacional de Estatística (INE), que consiste em assegurar a determinação dos preços de referência por região do país e operacionalização dos **3** mecanismos de captação de

³⁸ Consta no Plano Estratégico das Finanças Públicas 2016-2019 (PEFP 2016-2019).

³⁹ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Desenvolvimento e implantação das funcionalidades para permitirem o acesso do CBS pelas UGEAs- 80%; e para a determinação de preços de referência- 20%.

preços previstos estando em utilização 2: (i) entrada de preços individualizada - por cada item; e, de forma automática, à medida que forem feitos pagamentos em função das contratações.

Foi operacionalizada, em 2019, a Incorporação de Bens pela Via Directa, Transferência de Bens e Movimentação de Bens para todos os órgãos e instituições do Estado do nível central e todas as Direcções Provinciais da Economia e Finanças, perfazendo um total de **157** instituições. No sentido de assegurar a disponibilidade de mecanismos que facilitam a gestão do património, foi operacionalizada a interoperabilidade entre o MPE e o MEX, estando a garantir maior fluidez no processo de execução orçamental relativa à incorporação patrimonial.

A operacionalização destas funcionalidades propícia, na gestão patrimonial, maior controlo no cadastro/inventariação e na avaliação dos bens nos processos de incorporação e desincorporação. Estas realizações representam **100%**⁴⁰ da meta estabelecida para o período.

Na componente das Contratações Públicas, foi elaborado e aprovado o respectivo Modelo de Negócio, desenvolvida (mas não operacionalizado) a componente de Plano de Contratações dentro do prazo previsto e assegurada a harmonização do e-Inventario com as funcionalidades do Módulo do Património do Estado. Refira-se que a funcionalidade ``e-Inventário`` foi concebida e operacionalizada visando à continuidade da geração dos mapas patrimoniais para a Conta Geral do Estado (CGE) que constam como anexos, devendo a sua utilização continuar até que todas as Unidades sejam integradas no MPE, instrumento que assegura a incorporação automática e gestão do inventario. Estas realizações representam **62,5%**⁴¹ das metas estabelecidas para o período.

O desenvolvimento das funcionalidades de gestão patrimonial não ocorreu por causa de dependências, com maior enfoque para a capacidade técnica que se previa suprir através de contratação de consultoria especializada para rever o Plano Básico de Contabilidade Pública (PBCP). Com a operacionalização destas funcionalidades esperam-se ganhos cujos impactos garantirão, dentre vários, rigor e transparência nos procedimentos de gestão do património do Estado, com responsabilização dos agentes e gestores envolvidos; melhoria no controlo de

⁴⁰ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Operacionalização das funcionalidades - 100%.

⁴¹ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Elaboração do Modelo de Negócio das Contratações Públicas - 25%; Desenvolvimento da funcionalidade - 37,5%; Implementação das funcionalidades - 37,5%.

períodos de concessão e de previsão de receitas dele decorrente; melhoria no processo de gestão patrimonial (definição e decisão atempada do momento de renovação e ou manutenção - grandes reparações); maior contabilização de bens adquiridos fora do processo de via directa (inclui os extra-orçamental); disponibilização pontual de informação fidedigna sobre os processos de Incorporação Patrimonial.

2.1.3.4. Resultado 4: Iniciada a concepção e desenvolvimento do Subsistema de Planificação e Orçamentação (SPO)⁴²

Metas Previstas para 2015-2019:

1. Modelos Conceptual, Cronograma de Actividades e Modelo de Negócio elaborados e operacionalização das funcionalidades do Subsistema de Planificação e Orçamentação.

No âmbito do Subsistema de Planificação e Orçamento (SPO), foram elaborados o Modelo Conceptual, o cronograma de actividades e o Modelo de Negócio, bem como foi iniciado o desenvolvimento das funcionalidades do Módulo de Planificação e Orçamentação (MPO), que teve em consideração os novos órgãos descentralizados de governação local. A operacionalização do MPO será feita no quarto trimestre de 2020, a título piloto em 5 sectores, nomeadamente: Ministério da Saúde (MISAU), Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH), Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural (MADER), Ministério das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos (MOPHRH) e Ministério da Economia e Finanças (MEF). Foi igualmente iniciado o processo de revisão da legislação de suporte ao SISTAFE para adequa-la às necessidades actuais do Subsistema de Planificação e Orçamento e de outros subsistemas, incluindo as necessidades dos novos órgãos descentralizados, sendo que a proposta da nova Lei do SISTAFE está prevista que seja apreciada a nível do Conselho de Ministros para posterior submissão à Assembleia da República em Outubro de 2020. Encontra-se em elaboração a Carteira de Programas Nacionais que servirá de base de elaboração dos instrumentos de planificação e orçamentação. Estas realizações representam 50%⁴³ da meta estabelecida para o período.

⁴² Consta no Plano Estratégico das Finanças Públicas 2016-2019 (PEFP 2016-2019).

⁴³ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Elaboração do Modelo Conceptual, Cronograma de Actividades e Modelo de Negócio - 25%; Desenvolvimento da aplicação do SPO - 25%; Operacionalização das funcionalidades do SPO - 50%.

2.1.3.5. Resultado 5: Concebidas e desenvolvidas parte das funcionalidades da aplicação informática para Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado (e-SNGRHE)⁴⁴

Metas Previstas para 2015-2019:

1. Desenvolvidos, implementados os Módulo do Ciclo de Vida de FAE e Consolidado o Ciclo de Vida dos FAE e de Pensionistas.
2. Implantado em produção o roteiro de pagamento de salários.
3. Revistoo Cadastro dos Pensionistas, efectuado o Pagamento da pensão através da Requisição de Pagamento Colectivo e pensionistas incluídos no Módulo de Salários e Pensões.

Na componente de desenvolvimento da aplicação informática do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado (e-SNGRHE), foram actualizados os Modelos de Negócio e Conceptual. Refira-se que aquando da actualização do Modelo Conceptual do e-SNGRHE, foi retirada a componente de pensões do e-SNGRHE, que vai ser tratada pelo Ciclo de Vida de Pensionistas, tendo o e-SNGRHE passado a integrar 5 Módulos.:

- Módulo I - Módulo de Administração de Pessoal (MAP);
- Módulo II — Módulo de Carreiras e Remunerações (MCR);
- Módulo III – Módulo de Quadros de Pessoal (MQP);
- Módulo IV – Módulo de Avaliação de Desempenho (MAD); e
- Módulo V – Módulo de Recrutamento e Seleção (MRS).

Na envolvente de consolidação do ciclo de vida dos FAE, face à retirada da componente dos pensionistas do e-SNGRHE, dos 5 Módulos previstos e desenvolvidos, foram operacionalizados em fase Piloto 3 módulos nomeadamente, o MAP, MCR e MAD, que abrangeu 17 instituições, tendo culminado com o processamento e pagamento de salários, em 16 instituições, com base na informação gerada pelo e-SNGRHE. Segue abaixo a relação das instituições envolvidas no Piloto:

- Nível central: Ministério da Administração Estatal e Função Pública, Inspecção Geral de Finanças, Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano; Ministério da Terra, Ambiente e Desenvolvimento Rural; Tribunal Administrativo; Ministério da Economia e Finanças; Ministério da Saúde e Hospital Central de Maputo;

⁴⁴ Consta no Plano Estratégico das Finanças Públicas 2016-2019 (PEFP 2016-2019).

- Província de Maputo: Secretaria Provincial de Maputo, Direcção Provincial de Economia e Finanças, Direcção Provincial de Saúde, Tribunal Fiscal, Direcção Provincial de Educação e Desenvolvimento Humano, faltando o Tribunal Administrativo da Província de Maputo; e
- Distrito de Boane: Secretaria Distrital de Boane; Escola Secundária Joaquim Chissano e Serviço Distrital de Saúde, Mulher e Acção Social.

Estas realizações representam **100%**⁴⁵ das metas estabelecidas para o período. Refira-se que foram ainda formados **122** Utilizadores em matérias do e-SNGRHE e migrados, do e-CAF para o e-SNGRHE, dados de **8.550** Funcionários e Agentes do Estado (FAE).

Circunscrito ao cadastro de FAE e pensionistas, foi desenvolvido o Roteiro de Processamento e Pagamento de Salários (RPPS)⁴⁶, cujo objectivo é reduzir os atrasos no processamento de salários anteriormente executado pelos sectores, tendo sido implementado em duas fases, nomeadamente:

- Fase I: implantada a 1 de Março de 2015 na aplicação e-CAF, permitindo a descentralização do processamento da folha para o sector, a implementação de um calendário de processamento da folha de salários, que inclui datas para fixação de abonos, descontos, efectividade e todas as conformidades da folha, inclusive o carregamento automático e relatórios de acompanhamento à gestão; e
- Fase II: implantada a 1 de Junho de 2015 na aplicação Módulo de Execução Orçamental (MEX), que permitiu a definição do calendário para o pagamento de salários dos sectores, a automatização do pagamento incluindo o registo de necessidades de recursos financeiros, cabimentação, libertação da quota financeira, abertura e encerramento do Processo Administrativo (PA), pagamento e relatórios de acompanhamento à gestão.

A implementação do Roteiro de Processamento e Pagamento de Salários possibilitou a descentralização das UGE de salários para os sectores e a automatização das fases de pagamento de salários introduzidas no MEX para que este processo tenha intervenção humana reduzida.

⁴⁵ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Desenvolvimento dos Módulos – 33,33%; Implementação dos Módulos – 33,33%; e Consolidação do Ciclo de Vida dos FAE- 33,33%.

⁴⁶ As metas 2 e 3 na caixa acima do resultado 5 cujas análises se fazem neste e nos próximos parágrafos, não fazem parte do escopo do SNGRHE, contrariamente ao apresentado inicialmente no Plano Estratégico.

Ainda neste âmbito, foram introduzidas algumas melhorias, as quais deram lugar à exclusão automática dos abonos não permanentes da folha de salário que não tenham dotação para sua execução. Estas realizações representam **100%**⁴⁷ da meta estabelecida para o período.

No Módulo de Salários e Pensões (MSP), foram disponibilizadas as funcionalidades de validação de dados da Prova de Vida dos Pensionistas, simplificado o pagamento de pensões, reutilizando a infraestrutura e processos relativos à emissão e processamento de Ordens de Pagamento (OP) por via do e-SISTAFE; e reduzida a quantidade de filtros obrigatórios e incluídos dados não biométricos dos pensionistas, sem ferir os requisitos pré-definidos, nos relatórios detalhados de Prova de Vida e Cadastro dos Pensionistas.

Com vista a melhorar o controlo e a gestão do pagamento de pensionistas foi implementado o processo de pagamento de Pensionistas por Requisição de Pagamento Colectivo (RPC) e entregue uma funcionalidade adaptada às necessidades do pensionista para que, dentro de outras alterações, seja possível usar ficheiros para a carga em massa de pensionistas, agendar datas para pagamento automático e monitorar todo o processo através de relatórios de acompanhamento. Estas realizações representam **100%**⁴⁸ da meta estabelecida para o período.

2.1.3.6. Resultado 6: Melhorada a capacidade de controlo dos FAE e pensionistas⁴⁹

Metas Previstas para 2015-2019:

1. Disponibilizado o Sistema para a realização da Prova de Vida dos FAE no activo e pensionistas.
2. Acompanhada a implementação do sistema para a realização da Prova de Vida dos FAE no activo e pensionistas.

Foi desenvolvida, disponibilizada e garantida a manutenção de toda a infraestrutura tecnológica e de funcionalidades para a realização da Prova de Vida dos Funcionários e Agentes do Estado no activo e pensionistas. Importa referir que é com base nessa infraestrutura que tem vindo a decorrer a prova de vida dos FAE, desde 1 de Julho de 2015, e a Prova de Vida dos Pensionista,

⁴⁷ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Implantado e em produção o roteiro de pagamento de salários- 100%.

⁴⁸ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Revisão do Cadastro dos Pensionistas – 33,33%; Pagamento da pensão através da RPC – 33,33%; e inclusão dos pensionistas no Módulo de Salários e Pensões – 33,33%.

⁴⁹ Consta no Plano Estratégico das Finanças Públicas 2016-2019 (PEFP 2016-2019).

desde 16 de Outubro de 2017. Estas realizações representam **100%**⁵⁰ da meta estabelecida para o período.

Em cumprimento do artigo nº 190 do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE), que orienta que todos os FAE devem apresentar-se periodicamente nos polos de registo para efeitos de Prova de Vida, realizou-se em todo território nacional, de 1 de Julho à 20 de Dezembro de 2015, a 1ª Prova de Vida dos FAE com recurso a biometria, tendo o ano de 2016 sido reservado para a regularização e consolidação dos resultados da Prova de Vida do ano anterior. Para efeitos de divulgação dos resultados deste processo, foi elaborado o relatório final da Prova de Vida e divulgado pelo Ministério da Administração Estatal e Função Pública (MAEFP). Foram ainda criadas as condições para que a Prova de Vida dos FAE seja uma acção contínua, estando os FAE a realizá-la no mês de seu aniversário, desde 09 de Janeiro de 2017. Relativamente as Pensões - foram desenvolvidas e implantadas as funcionalidades que tem estado a garantir a realização, em todo o país, da prova de Vida dos Pensionistas com recurso a dados biométricos. Estas realizações representam **100%**⁵¹ das metas estabelecidas para o período.

2.1.3.7. Resultado 7: Melhorados os processos de administração e recolha de impostos⁵²

Metas Previstas para 2015-2019:

1. Operacionalizados os processos remanescentes do incremento do IVA, ISPC e Processos Comuns (Interface entre o e-Tributação e o Portal do Contribuinte, Pagamento de impostos via Banco, Gestão do Perfil de Risco do Contribuinte, Gestão de Casos de Falência, Gestão de Processos de Auditoria e Fiscalização, Gestão do Processo de Transgressão e Contencioso, Gestão de Juízo das Execuções Fiscais e Gestão de Alertas) e a Migração Semiautomática do NUIT e o NUIT *Offline*.
2. Operacionalizado o Módulo de Gestão dos Impostos de Rendimento (IRPC e IRPS). e
3. Operacionalizados os outros Impostos.

A gestão dos processos do IVA, ISPC e alguns processos comuns já é feita no e-Tributação em todas unidades de cobrança informatizadas. No âmbito da consolidação da infra-estrutura

⁵⁰ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Disponibilização do Sistema para a realização da Prova de Vida dos FAEs no activo e pensionistas- 100%.

⁵¹ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Acompanhada a implementação do Sistema para a realização da Prova de Vida dos FAEs no activo e pensionistas - 100%;

⁵² Consta no Plano Estratégico das Finanças Públicas 2016-2019 (PEFP 2016-2019).

Tecnológica de Comunicação, processamento e armazenamento de dados, foi concluída a criação do *disaster recover* para recuperação do sistema, em caso de desastres na infra-estrutura principal, migração dos ambientes de testes de aceitação, treino e produção do e-Tributação para infra-estrutura definitiva virtualizada e configuração do sistema de autenticação centralizada do e-Tributação em redundância, permitindo alta disponibilidade. Foram igualmente concluídos o desenvolvimento dos seguintes serviços do e-Tributação, que permitirá o contribuinte realizar parte das suas obrigações fiscais na *internet*, no chamado Portal do Contribuinte, nomeadamente: serviços de Pedido de Certidão de Quitação, Consulta Integrada da Situação Fiscal do Contribuinte, serviços de submissão e consulta de declaração do IVA e ISPC; e para efeito de testes, o Portal foi disponibilizado à AT .

Foi ainda assinado o contrato com o consórcio, constituído pelas empresas Novabase e Intrasoft International, para implementação das restantes funcionalidades do e-Tributação, nomeadamente, Migração de Dados de NUIT do sistema antigo de atribuição de NUIT para o e-Tributação, Integração entre o e-Tributação e os Bancos Comerciais, Desenvolvimento de funcionalidades que permitirão a gestão dos Impostos Sobre Rendimentos (IRs) e Outros Impostos previstos no Classificador Económico da Receita.

Foi finalizado o desenvolvimento e melhoria das funcionalidades de Registo do NUIT, de Cobrança do IVA e do ISPC, que tornaram o processo de atribuição do NUIT e pagamento do IVA e do ISPC mais flexíveis e contribuíram para a redução de duplicações de NUIT a nível do sistema; foram integrados o e-Tributação e o e-SISTAFE para automatizar e flexibilizar o processo de classificação e comunicação, entre a AT e a DNT, da receita arrecadada, bem como garantir que a recolha da receita no e-SISTAFE ocorra automaticamente, sem necessidade de intervenção do usuário (DNT), tendo o piloto sido iniciado em Dezembro de 2019.

Para flexibilizar o processo de Pagamento via Banco, nos locais em que os contribuintes podem pagar por esta via os impostos já implementados no e-Tributação, sem necessidade de se deslocarem à AT para confirmarem os pagamentos, foi feita a integração entre os sistemas dos Bancos Comerciais e o e-Tributação, e iniciado em Dezembro o piloto com Banco de Comércio e Investimento - BCI; e desenvolvido um sistema designado formulário *online* de atribuição de NUIT para o uso pelos Bancos Comerciais, tendo em vista massificar o processo de atribuição de NUIT e bancarizar o imposto, e operacionalizado de forma piloto num Banco e testada a solução

em dois outros Bancos. Estas realizações representam **66,67%**⁵³ das metas face a não operacionalização dos processos comuns.

Quanto a operacionalização do Módulo de Gestão dos Impostos de Rendimento (IRPC e IRPS), no período, foram elaborados os Modelos de Negócio, desenvolvidas as funcionalidades de gestão dos Impostos Sobre os Rendimentos (IRPS e IRPC), estando a sua operacionalização prevista para 2020. Estas realizações representam **70%**⁵⁴ da meta estabelecida para o período.

No âmbito da operacionalização dos outros impostos, inserida nas acções da consultoria de desenvolvimento do e-Tributação, foram elaborados os Modelos de Negócio e desenvolvidas quatro funcionalidades dos Impostos sobre a Produção Mineira, Impostos sobre a Produção de Petróleo, Impostos sobre a Superfície e Taxa sobre Combustíveis, cuja operacionalização está prevista para 2020. Assim, ficam por desenvolver e operacionalizar os Imposto de Reconstrução Nacional, Impostos sobre Sucessões e Doações, Impostos Sobre Veículos, Imposto Sobre a Transmissão do Direito de Propriedade (SISA) e outros por identificar. Estas realizações representam **50%**⁵⁵ da meta estabelecida para o período.

2.1.3.8. Resultado 8: Concebido, operacionalizado e consolidado o Sistema de Gestão Autárquica⁵⁶

Metas Previstas para 2015-2019:

1. Concebido e aprovado o Modelo Conceptual Financeiro do Sistema de Gestão Autárquica e realizado o estudo de adequação do e-SISTAFE à Gestão Municipal.
2. Concebido e aprovado o Modelo Conceptual, Modelo de Negócio, Arquitetura de Sistemas e Dimensionamento da componente urbanística, ambiental e serviços municipais do SGA. e
3. Desenvolvido e operacionalizado 100% dos módulos e funcionalidade de Gestão Financeira e desenvolvimento do SGA (em todas as componentes).

No âmbito da adaptação do e-SISTAFE às Autarquias, procedeu-se à identificação das alterações necessárias a introduzir no e-SISTAFE e demais aplicações afins, tendo sido elaborado e

⁵³ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Operacionalização dos processos remanescentes do incremento do IVA, ISPC – 33,33%; Operacionalização do Processos Comuns – 33,33%; e Migração Semiautomática do NUIT e o NUIT *Offline* – 33,33%.

⁵⁴ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): elaboração do Modelos de Negócio sobre IRPS e IRPC- 20%; desenvolvimento e operacionalização das funcionalidades- 80%.

⁵⁵ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): operacionalização dos outros impostos- 100%.

⁵⁶ Consta no Plano Estratégico das Finanças Públicas 2016-2019 (PEFP 2016-2019).

aprovado o Modelo Conceptual na componente de Gestão Financeira, bem como o respectivo cronograma de implementação, representando um nível de cumprimento de **100%**⁵⁷ da meta estabelecida.

Quanto a componente urbanística, ambiental e serviços municipais do Sistema de Gestão Autárquica, foi elaborado e aprovado o respectivo Modelo Conceptual, em 2016, pelos órgãos de consulta do Ministério da Administração Estatal e Função Pública e do Ministério da Economia Finanças. As demais componentes não foram realizadas por falta de recursos financeiros necessários para a contratação de recursos humanos especializados para reforçar as valências do CEDSIF em termos de capacidade de implementação. Estas realizações representam **25%**⁵⁸ da meta estabelecida para o período.

Estava também prevista como meta no PE 2015-2019 o desenvolvimento e operacionalização a 100% dos módulos e funcionalidade de Gestão Financeira e desenvolvimento do SGA (em todas as componentes). Face ao atraso verificado devido à falta de recursos financeiros, após a retoma nos últimos dois anos, foram redфинidas as metas e realizadas várias acções que culminaram com desenvolvimento, implementação, validação, testagem dos sistemas e módulos que vão assegurar a operacionalização do macroprocesso de execução orçamental no e-SISTAFE Autárquico à partir de Janeiro de 2020. Aquando da revisão das metas, foi estabelecida como prioridade a operacionalização do SGA em 3 autarquias (Cidade de Maputo, Cidade da Matola e Vila de Boane) em regime piloto. Foi operacionalizado o Módulo de Elaboração Orçamental na preparação do Orçamento de 2020, bem como garantido que as autarquias iniciem a sua execução. Estas realizações representam **50%**⁵⁹ da meta prevista.

⁵⁷Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Concepção e aprovação do Modelo Conceptual Financeiro do Sistema de Gestão Autárquica- 50%; e realizado o estudo de adequação do e-SISTAFE à Gestão Autárquica- 50%.

⁵⁸ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Concepção e aprovação do MC, MN, Arquitetura de Sistemas e Dimensionamento da componente Urbanística, ambiental e serviços municipais do SGA.

⁵⁹ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): operacionalização, manutenção, expansão e consolidada a operacionalização do Sistema de Gestão Autárquica em 100% -100%;

2.1.3.9. Resultado 9: Adoptada a Contabilidade Pública Patrimonial**Metas Previstas para 2015-2019:**

1. Concebido e implementado o Plano de Acção para adopção da Contabilidade Pública Patrimonial.

Não se registou desenvolvimentos. Está prevista a realização de acções nesta vertente com o apoio da Subvenção da União Europeia cuja Adenda 2 se prevê que seja assinada em finais de 2020, assegurando-se dessa forma financiamento para iniciar esta actividade.

Avaliação Global do Objectivo Estratégico 3**Tabela 4:** Nível de cumprimento das metas do Objectivo Estratégico 3

Avaliação do Desempenho do Obj. Estrategico 2: 2015 - 2019		
Grau de Realização	Nº de Metas	% Total
Execução igual ou acima de 100%	11	52%
Execução de 50% a 99%	7	33%
Execução de 0% a 49%	3	14%
Total	21	100%
Desempenho positivo	18	86%
Desempenho negativo	3	14%

2.1.4. OBJECTIVO ESTRATÉGICO 4: APOIAR AS INSTITUIÇÕES DO ESTADO NA IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS COMPLEMENTARES AO SISTAFE

Apesar do SISTAFE ter o seu escopo claramente definido, há determinadas actividades realizadas por outros sectores que têm um impacto significativo na Gestão das Finanças Públicas, o que implica que o respectivo processo de reforma pode abranger outros processos anteriormente não previstos, e é exemplo o processo de determinação do custo dos projectos de construção, que varia de **30 a 40%** do valor anual do orçamento de investimento, além da atribuição dos vários subsídios sociais, com grande impacto na despesa.

Considerando este impacto, embora não fazendo parte do SISTAFE directamente, face à este objectivo estratégico, o CEDSIF apoia às Instituições na definição e implementação de aplicações informáticas a expensas dos próprios sectores ou seus financiadores.

Estavam previstos como resultados deste objectivo os seguintes:

- **Resultado 1:** Desenvolvido e Implementado o Sistema Nacional de Gestão de Custos da Construção Civil e Orçamentação – SINAGEC. e
- **Resultado 2:** Implementado o Sistema de Gestão de Beneficiários de Programas de Protecção Social Básica (SGB).

Destacam-se neste objectivo estratégico as seguintes realizações:

2.1.4.1. Resultado 1: Desenvolvido e Implementado o Sistema Nacional de Gestão de Custos da Construção Civil e Orçamentação – SINAGEC

Metas Previstas para 2015-2019:

1. Providenciadas as especificações de requisitos da aplicação informática para previsão de custos de construção civil. e
2. Disponibilizada a aplicação desenvolvida do Sistema Nacional de Gestão de Custos da Construção Civil e Orçamentação (SINAGEC).

Foi definido o Modelo de Negócio do Sistema Nacional de Gestão de Custos da Construção Civil e Orçamentação (SINAGEC), incluindo os requisitos de adequação das aplicações do Catálogo de Bens e Serviços (CBS) e Preços de Referência (PRF), ambas do Módulo de Administração do Património do Estado (MPE) para acomodar as especificidades do SINAGEC, tendo-se alcançado a **100%**⁶⁰ a meta estabelecida para o período.

No âmbito da disponibilização da aplicação, foram desenvolvidos e disponibilizados os módulos informáticos de Insumos (para o registo de materiais de construção, maquinaria e mão-de-obra), de Composições de Serviços de Obras (agregação de insumos) assim como o Portal, para efeitos de divulgação de informação relativa a construção civil. Estas realizações representam **60%**⁶¹ da meta estabelecida para o período (Concluídos **3** módulos - Catálogo de Bens, Serviços e Obras, Preços de Referência e portal). Perspectiva-se a conclusão e operacionalização para o primeiro trimestre de 2021, e servirá de referência para a elaboração de orçamentos de construção civil, tendo como base os preços e custos regionalizados dos insumos/itens de obras, contribuindo assim para a redução de disparidade de preços de obras públicas e de custos exorbitantes de obras, e por conseguinte, para a redução do desperdício de recursos financeiros por obras inacabadas.

⁶⁰ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): definido o Modelo de Negócio do Sistema Nacional de Gestão de Custos da Construção Civil e Orçamentação - 100%;

⁶¹ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros concluídos 5 módulos previstos - 100%).

2.1.4.2. Resultado 2: Implementado o Sistema de Gestão de Beneficiários de Programas de Protecção Social Básica (SGB)

Metas Previstas para 2015-2017:

1. Concluída em 100% a Aplicação Informática do Sistema de Gestão de Beneficiários. e
2. Operacionalizada, mantida e expandida a 100% pelaas Delegacoes do INAS.

Foram disponibilizadas, e estão em produção, as seguintes componentes do Sistema de Gestão dos Beneficiários designado e-INAS: os Módulos de Cadastro Único e de Gestão de Programas, de Focalização por Programas, de Inscrição por Programas, Gestão de Casos, de Pagamentos e Monitoria e Avaliação, tendo sido alcançada a **100%**⁶² a meta prevista para esta acção.

No prosseguimento da operacioalização do Sistema de Gestão de Beneficiários (SGB), foram produzidas e entregues todas as funcionalidades de suporte e operacionalizado em regime piloto na Delegação do INAS na Cidade de Maputo e expandido posteriormente para **31** Delegações do INAS. Para garantir a plena operaionalização, o CEDSIF tem prestado serviço de manutenção e disponibilizado o sistema através da rede do e-SISTAFE. Importa referir que foram introduzidos **600.813** beneficiários dos Programas de protecção social, nomeadamente, o Programa Acção Social Produtiva (PASP), o Programa Subsídio Social Básico (PSSB), o Programa Apoio Social Directo Pós Emergência (PASD-PE), e a acção abrangeu as **31** delegações do INAS, e iniciado o processamento de pagamento de subsídios. Estas realizações representam **100%**⁶³ da meta estabelecida para o período, nesta vertente.

Avaliação Global do Objectivo Estratégico 4:

Tabela 5: Nível de cumprimento das metas do Objectivo Estratégico 4

Avaliação do Desempenho do Obj. Estrategico 4: 2015 - 2019		
Grau de Realização	Nº de Metas	% Total
Execução igual ou acima de 100%	3	75%
Execução de 50% a 99%	1	25%
Execução de 0% a 49%	0	0%
Total	4	100%
Desempenho positivo	4	100%
Desempenho negativo	0	0%

⁶² Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Conclusão da Aplicação Informática do Sistema de Gestão de Beneficiários - 100%

⁶³ Base de cálculo do nível de cumprimento da meta (parâmetros): Operar, manter e expandir a 100% das Delegações do INAS - 100%.

2.2. EXECUÇÃO ORÇAMENTAL NO PERÍODO 2015-2019

Para a materialização do seu 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 **3.969.752.777,90MT**, correspondente a **73,54%**, tal como ilustra a Tabela 6 abaixo.

Tabela 6: Dotação orçamental versus Execução Orçamental do PE 2015-2019

Fontes de Recursos	Orçamento (MT)						Execução (MT)						Grau de Execução
	2015	2016	2017	2018	2019	Total	2015	2016	2017	2018	2019	Total	
101-Governo	486.312.677,71	447.336.352,90	370.379.667,58	568.995.639,99	553.532.175,59	2.426.556.513,77	486.312.677,71	401.399.871,84	366.362.478,82	557.765.238,17	551.859.635,88	2.363.699.902,42	97,41%
111CEDSIF	10.000.000,00	24.054.069,32	28.154.057,47	109.073.389,03	163.104.131,67	334.385.647,49		13.784.069,32	9.890.093,27	53.990.759,68	127.543.774,02	205.208.696,29	61,37%
Fonte Interna	496.312.677,71	471.390.422,22	398.533.725,05	678.069.029,02	716.636.307,26	2.760.942.161,26	486.312.677,71	415.183.941,16	376.252.572,09	611.755.997,85	679.403.409,90	2.568.908.598,71	93,04%
133FCSISTAFE	259.361.085,68	395.881.676,14	590.328.561,50	402.557.846,76	247.107.623,39	1.895.236.793,47	151.975.373,00	231.606.923,28	382.691.583,31	227.534.559,85	170.198.176,77	1.164.006.616,21	61,42%
133FCAAT	-	23.000.000,00	-	-	-	23.000.000,00	-	13.295.880,00	-	-	-	13.295.880,00	57,81%
134BEL	-	-	-	3.985.090,58	-	3.985.090,58	-	-	-	3.985.090,58	-	3.985.090,58	100,00%
134BEL-CEDSIF	-	-	-	10.514.909,42	6.345.000,00	16.859.909,42	-	-	-	4.169.454,49	2.782.348,56	6.951.803,05	41,23%
134UE-CEDSIF	94.324.534,84	88.151.450,41	14.952.487,97	29.507.396,39	25.191.829,70	252.127.699,31	29.988.158,54	47.410.004,16	11.094.867,12	1.583.562,91	19.435.978,54	109.512.571,27	43,44%
134UE-CDSIF2	-	-	-	76.901.145,65	111.080.909,95	187.982.055,60	-	-	-	31.124,41	43.403.437,78	43.434.562,19	23,11%
134ASDI	-	12.635.200,00	12.635.200,00	592.420,00	-	25.862.820,00	-	-	12.635.200,00	-	-	12.635.200,00	48,85%
134WB-DNT	-	37.986.229,80	93.487.437,34	75.858.938,24	-	207.332.605,38	-	-	579.973,00	31.461.429,58	-	32.041.402,58	15,45%
134IRL-CEDSIF	-	-	-	14.987.126,70	10.023.461,76	25.010.588,46	-	-	-	5.549.533,86	9.431.519,45	14.981.053,31	59,90%
Fonte Externa	353.685.620,52	557.654.556,35	711.403.686,81	614.904.873,74	399.748.824,80	2.637.397.562,22	181.963.531,54	292.312.807,44	407.001.623,43	274.314.755,68	245.251.461,10	1.400.844.179,19	53,11%
Total	849.998.298,23	1.029.044.978,57	1.109.937.411,86	1.292.973.902,76	1.116.385.132,06	5.398.339.723,48	668.276.209,25	707.496.748,60	783.254.195,52	886.070.753,53	924.654.871,00	3.969.752.777,90	73,54%
% Execução Orçamental							78,62%	68,75%	70,57%	68,53%	82,83%	73,54%	

Da análise feita ao Orçamento, na **componente interna de recursos**, verifica-se um decréscimo ao longo do período 2015-2017, como consequência da redução global do Orçamento do Estado derivado da desaceleração da economia nacional e internacional. Entretanto, de 2018 a 2019, esta componente registou um crescimento, tendo, até ao final da implementação do Plano Estratégico 2015-2019, o seu contributo cifrado em **51,14%** do total dos recursos disponibilizados. Nesta componente, realce vai para o crescimento da Fonte de Recurso de Receitas Próprias que evoluiu de **10.000.000,00MT** em 2015 para **163.104.131,67MT** em 2019. Relativamente a **componente externa**, esta registou um crescimento de 2015 a 2017, fruto da aderência de mais parceiros no apoio a reforma da Gestão das Finanças Públicas, nomeadamente, o Banco Mundial, cuja contribuição foi direcionada à implementação do Sistema de Gestão de Informação de Finanças Públicas (SGIFP), e a Cooperação Suíça para o Desenvolvimento Internacional (ASDI), cujos recursos foram destinados ao apoio à realização da prova de vida dos pensionistas com recursos a biometria. Todavia, de 2018 a 2019, a Fonte Externa registou um decréscimo face à redução do número de parceiros. A contribuição dos Parceiros de Cooperação para a implementação do Plano Estratégico 2015-2019 foi de **48,86%**.

No que concerne ao nível de execução dos recursos, verificou-se uma reduzida execução na fonte externa (**53,11%**), comparada a interna (**93,04%**). O decréscimo é justificado em parte pela diferença de capacidade de absorção das despesas para as quais são alocadas as duas fontes de recursos. A interna é basicamente para funcionamento da instituição (essencialmente salários) e a externa suporta despesa de operação e manutenção do e-SISTAFE, cuja execução demanda peculiaridades que contribuíram para atrasos e, em alguns casos, para o cancelamento da execução, dentre várias, as relativas a procedimento de contratação complexos (caso de certificados de origem, único provedor), dependência do momento de desembolso por parte dos financiadores, diferenças cambiais entre planificação (cambio fixo do ano n-1, momento de elaboração do orçamento) e execução (câmbio do dia que oscila em função do comportamento do mercado).

Apresenta-se a seguir, por período, alguns factos que influenciaram a execução da componente externa da dotação orçamental:

Em 2015:

- Disponibilização financeira na base de duodécimo do orçamento reconduzido, de Janeiro a Maio;
- Desembolso tardio de recursos financeiros por parte dos Parceiros do Fundo Comum; e
- Depreciação acentuada do Metical, o que tornou mais onerosas as despesas com bens e serviços e o cancelamento de alguns contratos.

Em 2016

- Depreciação acentuada do Metical face à moeda externa, o que determinou o agravamento dos preços dos bens e serviços, tornando inexecutáveis os contratos de consumíveis correntes. Este facto levou ao cancelamento de vários contratos de fornecimento de bens e serviços e ao relançamento de concursos e adjudicação a novos fornecedores, o que originou a execução tardia de actividades;
- Não execução da dotação orçamental referente as despesas de licenças de biometria para prova de vida de pensionistas, pelo facto de não ter sido concluída a testagem de aceitação ou não da ferramenta que estava para ser adquirida;
- Atraso de desembolso de valores dos compromissos de financiamento das actividades do CEDSIF pelos Parceiros de Fundo Comum, que estava condicionado a submissão, pelo auditor, do Relatório de Auditoria Externa as contas de 2015;
- Incumprimento da entrega, até ao final do exercício económico, do equipamento para a expansão do e- SISTAFE financiada pela subvenção da União Europeia, por parte do fornecedor.

Em 2017

- Revisão dos compromissos com fornecedores de bens e serviços, o que originou a demora na execução de actividades, a não conclusão do processo de contratação da consultoria para a implementação do sistema de Gestão de Informação de Finanças Públicas (SIGFP/BI) dentro do exercício económico de 2017; e
- A não execução dos seguintes pagamentos:
 - 20% do adiantamento ao Consórcio Nova Base Portugal e a empresa Intrasoft (projecto e-Tributação);
 - Contrato de manutenção do Centro de Dados (Exadata), à empresa BTG; e

- Capacitações do pessoal do CEDSIF, à empresa Matrix. Os processos de pagamento desta despesa se encontravam ainda em curso no momento em que decorria o encerramento do exercício económico de 2017.

De 2018 a 2019

Alteração dos termos de operacionalização da Subvenção 2 do financiamento da União Europeia, assinado em Julho de 2018 (através de Adenda), influenciaram a orçamentação e execução de 2018 e 2019, nomeadamente:

- Eventos que ocorrem desde 2017 respeitante ao incumprimento de fornecimento de equipamentos que contribui para alterações orçamentais de 2018, uma vez que o orçamento de 2018 foi elaborado no ano de 2017;
- Cancelamento de grande parte dos concursos para compra dos equipamentos, em virtude dos potenciais fornecedores não responderem ao requisito de origem dos equipamentos e não conseguirem apresentar um certificado de origem elegível para financiamento pela União Europeia;
- Elaboração da estratégia de expansão do e-SISTAFE e consequente alteração da composição dos *kits* de laboratórios, quantidade, preço e valor dos equipamentos que seriam adquiridos por importação.

Nos recursos do Fundo Comum do SISTAFE, destinados a cobrir despesas do e-Tributação para este período, no âmbito do programa de retirada da Embaixada da Dinamarca, verificou-se transição de saldos face à falta de pagamentos à contratada sujeitos a entregas de resultados por atrasos justificados por constrangimentos de ordem exógena à contratada.

2.3. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA IMPLEMENTAÇÃO DO PE 2015-2019

O Balanço que se faz da implementação do Plano Estratégico 2015-2019 é positivo, não obstante a limitação de recursos para a execução, de forma célere, das acções programadas. Das 55 metas programadas, obteve-se desempenho positivo em **49** metas, correspondente a **89%**, e desempenho negativo nas restantes **6** metas correspondente a **11%**, conforme ilustra a tabela 7.

Tabela 7: Avaliação do Desempenho da Implementação do PE 2015-2019

Avaliação do Desempenho Global: 2015 - 2019		
Grau de Realização	Nº de Metas	% Total
Execução igual ou acima de 100%	35	64%
Execução de 50% a 99%	14	25%
Execução de 0% a 49%	6	11%
Total	55	100%
Desempenho positivo	49	89%
Desempenho negativo	6	11%

Refira-se que as realizações do PE 2015-2019 tiveram impacto significativo na melhoria da Gestão das Finanças Públicas, com destaque para os seguintes:

- **A nível da infraestrutura de suporte ao SISTAFE**, a renovação da infra-estrutura tecnológica e a criação da redundância a nível das comunicações melhorou o desempenho do e-SISTAFE, conferindo-lhe (i) maior e melhor capacidade de processamento simultâneo da informação gerada e constante no Sistema e em uso pelas instituições do Estado a nível nacional; (ii) maior estabilidade, qualidade e segurança das funcionalidades dos sistemas; (iii) melhor procedimento de arquivos de dados no Sistema.
- **A nível do aperfeiçoamento e adequação do e-SISTAFE**, com impacto em todos os subsistemas, foram desenvolvidas e implantadas várias melhorias correctivas e evolutivas na esfera aplicacional, que de forma transversal impactaram positivamente na performance de todas as aplicações do e-SISTAFE e na fluidez dos processos.

- **A nível do e-Tributação** flexibilizou-se o processo de atribuição de NUIT e melhorou-se o processo de identificação do contribuinte visando a garantia da sua unicidade no sistema o que por sua vez reduz a fuga ao fisco. Estes ganhos resultaram da migração para o e-Tributação de todos os dados de NUIT do sistema antigo de atribuição de NUIT, passando este processo a contar com um único sistema, o e-Tributação. Houve, ainda, a redução do tempo de tramitação da documentação inerente ao pedido de Reembolso do IVA das províncias para análise ao nível central, de 30 para 1 dia, em função das melhorias efectuadas ao nível do sistema e-Tributação no processo de pedido de Reembolso do IVA, tendo tornado possível que esses documentos passassem a ser anexados no sistema ao nível provincial e no mesmo instante visualizados ao nível central para análise e tomada de decisão. Ainda a nível do e-Tributação, criou-se a possibilidade do pagamento do IVA e ISPC poder ser efectuado através dos canais disponibilizados pelos Bancos Comerciais, estando a funcionar com o Banco Comercial de Investimentos (BCI) em regime de piloto, tendo criado maior comodidade no pagamento e a contribuir para redução das enchentes que tem- se verificado no último dia pagamento de impostos nas Unidades de Cobrança. Atrelado a este processo, foi integrado o e-Tributação ao e-SISTAFE, o que permitiu que os pagamentos efectuados nos Bancos e transferidos para CUT fossem comunicados no mesmo instante ao e-SISTAFE, flexibilizando o processo de classificação e disponibilização da receita para a execução da despesa.
- **A nível do Sistema de Gestão Autárquica (SGA)** foi (i) assegurado maior envolvimento dos recursos humanos das Autarquias e consequentemente alargada a base do conhecimento e apropriação dos processos e procedimentos de gestão financeira por parte dos gestores e técnicos das Autarquias, em resultado a adopção da Estrutura Funcional do SISTAFE bem como da realização de acções de formação e capacitação de gestores e utilizadores em matérias do SISTAFE e e-SISTAFE Autárquico; (ii) reforçados os mecanismos que garantem a operacionalização das autonomias previstas na descentralização da Governação para o nível das Autarquias para a componente financeira, o que permitiu sua estruturação que resultou no aumento do domínio e capacidade técnica de realização dos quadros das Autarquias na adopção dos procedimentos de gestão financeira estabelecidos bem como na

adopção e utilização de ferramentas tecnológicas de gestão financeira seguras, fiáveis e harmonizadas com a Lei do SISTAFE; (iii) Foram criadas as bases para a melhoria dos processos de gestão financeira e de recursos humanos e de prestação de contas a nível das autarquias.

- **A nível do Módulo de Administração do Património do Estado (MPE):** (i) foi assegurada a incorporação automática de Bens e Serviços contratados pelo Estado no momento do pagamento da despesa, contribuindo para maior controlo sobre o inventário do Estado e para a melhoria da qualidade da Conta Geral do Estado (CGE); e (ii) operacionalizados mecanismos electrónicos que reforçam o cumprimento da Lei orçamental e assegurado maior controlo da dotação orçamental disponível no momento da celebração de contratos, o que permite ao Estado assumir novos compromissos apenas em caso de ter disponibilidade orçamental.
- **A nível do Subsistema de Planificação e Orçamento (SPO),** embora ainda não esteja em operacionalização o Módulo de Planificação e Orçamentação (MPO), perspectiva-se que a sua operacionalização, a todos os níveis, irá permitir que (i) o PES e o OE estejam integrados em instrumento único designado Plano Económico Social e Orçamento de Estado (PESOE) a partir de 2022 e seja elaborado no e-SISTAFE, no módulo informático de apoio- o Modulo de Planificação e Orçamentação (MPO), facilitando assim a elaboração do balanço de execução física e financeira do PESOE.
- **A nível do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado (SNGRHE),** a implementação do e-SNGRHE possibilitou, aos sectores que se encontram a operacionalizar o sistema, (i) maior zelo, qualidade e aumento da capacidade de gestão de recursos humanos; (ii) melhoria da gestão da folha salarial, uma vez que os actos admintrativos passaram a obdecer o rigor requerido para sua execução; (iii) melhoria do controlo do efectivo de FAE em cada uma das orgânicas, tendo-se a visão geral dos quadros no activo; (iv) padronização dos procedimentos de gestão de recursos humanos, uma vez que os actos administrativos passam a respeitar as orientações estabelecidas pelo Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE).

Estes resultados trarão certamente impacto no aprimoramento da gestão da folha salarial, uma vez que os actos administrativos no e-SNGRHE são tramitados de forma electrónica, e com o envolvimento das entidades competentes, para efeitos de fiscalização prévia ou sucessiva, o que traduzir-se-á também na melhoria na gestão orçamental.

- **A nível do Módulo de Salários**, a operacionalização do Roteiro de Processamento e Pagamento de Salários possibilitou a descentralização das UGE de salários para os sectores e a automatização das fases de pagamento de salários introduzidas no MEX, para que este processo tenha intervenção humana reduzida, e permitiu a disponibilização de relatórios para efeitos de gestão.
- **A nível do Módulo de Pensões**, a criação de um novo cadastro de pensionistas propiciou um maior conhecimento dos reais pensionistas do Estado enquanto a realização da prova de vida biométrica de pensionistas permitiu expurgar da folha de pensões os pagamentos indevidos.
- **A nível da implementação do Sistema de Gestão de Beneficiários (SGB)**, o Instituto Nacional de Acção Social (INAS) (i) passou a ter uma ferramenta unificada e consolidada para o registo e alocação de beneficiários nos respectivos programas de protecção social; (ii) passou a fazer um melhor acompanhamento dos beneficiários da acção social, reduzindo a possibilidade de registo indevido à vários programas pelo mesmo beneficiário e aferindo, com base nos critérios de pobreza introduzidos no sistema, se um determinado beneficiário está ou não qualificado para os programas de protecção social; e (iii) passou a ter um mecanismo mais eficiente para o processamento de mapas de pagamentos de subsídios sociais.

No que se refere ao impacto, uma vez que os pagamentos aos beneficiários dos programas de protecção social são financiados pelo Orçamento do Estado, o SGB contribui para o aumento da eficiência na gestão de beneficiários e eficiência no pagamento de subsídios e, em última estância, para uma despesa de protecção social mais eficiente. Espera-se que a nova funcionalidade de pagamentos directamente nas contas de moedas electrónicas contribua para o aumento de pagamentos por via directa.

- **A nível da criação da capacidade técnica dos colaboradores do CEDSIF, IP,** destaque vai para (i) a consolidação do conhecimento dos colaboradores, com resultados na melhoria do desempenho profissional, garantindo assim a prestação de serviços de qualidade, quer seja no âmbito da Gestão das Finanças Pública quer seja de sistemas complementares, o que permitiu a obtenção de selo de qualidade pela Norma ISO 9001:2015, no escopo do processo de Prestação de Serviços de Apoio e Atendimento ao Utilizador do e-SISTAFE, bem como a atribuição ao e-SISTAFE, do Prémio Nacional da Qualidade Moçambique nas categorias de Serviço do Ano e Produto do Ano, pelo Instituto Nacional de Normalização e Qualidade de Moçambique (INNOQ).

No geral, conclui-se que no quinquénio 2015-2019, as realizações contribuíram para a modernização da Gestão das Finanças Públicas (GFP).

3. PERSPECTIVAS PARA OS ANOS 2020-2024

No âmbito do Objectivo Estratégico 1: Garantir o Funcionamento e desenvolvimento Institucional do CEDSIF

- Implementar a estrutura organizativa do CEDSIF, IP;
- Fazer aprovar os instrumentos de gestão de recursos humanos em falta (qualificadores das funções e das carreiras profissionais e o quadro de pessoal), com vista a enquadrar os colaboradores do CEDSIF nas carreiras profissionais e propiciar o seu desenvolvimento profissional;
- Assegurar a qualidade dos produtos e serviços, incluindo a manutenção do Certificado de Conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade do CEDSIF, pela Norma ISO 9001:2015, no escopo do processo de Prestação de Serviços de Apoio e Atendimento ao Utilizador do e-SISTAFE bem como a obtenção do certificado de qualidade nos demais processos existentes no CEDSIF; e
- Aprovar o Plano de Continuidade de Negócio (PCN).

No âmbito do Objectivo Estratégico 2: Consolidar as Reformas do SISTAFE

- Alargar a base de utilização dos serviços de suporte à Gestão das Finanças Públicas, incluindo, entre outras, as instituições descentralizadas;
- Alargar o acesso aos pontos do e-SISTAFE por via do apetrechamento dos laboratórios existentes e criação de novos;
- Aperfeiçoar continuamente as aplicações do e-SISTAFE para atender as necessidades dos usuários e beneficiários do sistema e para se adequar a evolução registada a nível das boas práticas internacionais, incluindo na componente tecnológica;
- Implementar melhorias na disponibilização de informação através da concepção de relatórios sob medida das necessidades dos clientes da Gestão das Finanças Públicas; e
- Prosseguir com a formação e/ou reciclagem dos utilizadores do e-SISTAFE.

No âmbito do Objectivo Estratégico 3: Dar Continuidade a Implementação do SISTAFE

- Operacionalizar, na sua totalidade, as componentes do Subsistema de Património do Estado (SPE) e efectuar melhorias evolutivas e correctivas das componentes já desenvolvidas e em operacionalização, em função das constatações da implementação do piloto em 2018, devendo:
 - ✓ A nível da funcionalidade de Preço de Referência, operacionalizar a interoperabilidade com outros sistemas do Estado e privados que asseguram a captação e actualização dos preços de referência, em harmonia com o Sistema de Determinação de Índices de Preços sob a responsabilidade do Instituto Nacional de Estatística (INE); e
 - ✓ Concluir o desenvolvimento de funcionalidades previstas na componente de gestão patrimonial.
- Implementar e operacionalizar funcionalidades do MPE que vão contribuir para (i) melhoria do processo de planificação e orçamentação da despesa pública na componente de Bens e Serviços; (ii) reforço na flexibilização e transparência do processo de contratação pública; e (iii) melhoria do relacionamento entre o Estado e o sector empresarial privado, incluindo o cidadão. As funcionalidades referidas são de:
 - ✓ Plano de Contratações;
 - ✓ Portal da Contratação Pública;
 - ✓ Incorporação de Obras;
 - ✓ Procedimentos de contratação pública nas diversas modalidades, incluindo concurso por lances cujo piloto está previsto que ocorra em Dezembro de 2020;
 - ✓ Interoperabilidade com outros sistemas do Estado que contribuem para o processo de execução da despesa pública, nomeadamente os sistemas do Instituto Nacional de Segurança Social (INSS), do Tribunal Administrativo (TA) e da Autoridade Tributária (AT).
- Finalizar o desenvolvimento e consequente operacionalização do Módulo de Planificação e Orçamentação (MPO), e iniciar a sua operacionalização com a elaboração da proposta do Plano Económico e Social e Orçamento do Estado (PESOE) para 2022, em 2021;
- Finalizar o desenvolvimento e e operacionalizar o Módulo do Controlo Interno;

- Operacionalizar o *Bussines Integillence* para a Conta Geral do Estado;
- Proceder à integração, no e-Tributação, dos Processos Comuns de gestão tributária e dos Impostos de Reconstrução Nacional, sobre sucessões e doações, Impostos sobre veículos, sobre a transmissão do direito de propriedade (SISA) e Modelo B Simplificado;
- Operacionalizar as funcionalidades dos Módulos da Componente de Gestão Financeira Autárquica e de Arrecadação de Receita, do Sistema de Gestão Autárquica (SGA) em **75%** das Autarquias até o ano de 2024.
- Desenvolver e operacionalizar os Módulos da Componente de Gestão Urbanística, Ambiental e de Serviços Autárquicos do Sistema de Gestão Autárquica, em **40%** das autarquias até o ano de 2024;
- Desenvolver e Operacionalizar o Módulo de Gestão da Dívida Pública;
- Adotar a Contabilidade Pública Patrimonial;
- Assegurar a expansão do e-SNGRHE para os demais órgãos e instituições do Estado, ao nível nacional, o que pressupõe a existência de recursos para o financiamento das acções de formação de formadores e utilizadores do SNGRHE; Garantir a comunicação entre o e-SNGRHE e o sistema de Visto do TA; e Integrar os Municípios no e-SNGRHE.

No âmbito do Objectivo Estratégico 4: Apoiar as Instituições do Estado na Implementação de Sistemas Complementares ao SISTAFE

- Operacionalizar o Sistema Nacional de Gestão de Custos da Construção e Orçamentação (SINAGEC) e desenvolver as funcionalidades de gestão de índices de construção civil; e
- Desenvolver funcionalidades, no Sistema de Gestão de Beneficiários (SGB), para o pagamento de subsídios directamente nas contas de moeda eletrónica dos beneficiários de programas de acção social assim como a integração do SGB com o e-SISTAFE.

4. ANEXO

- Anexo 1: Análise dos Mecanismos de Operacionalização do PE 2015-2019
- Anexo 2: Capacitação dos colaboradores do CEDSIF no período 2015-2019