

**Programa de Cooperação técnica: Boa Governação Financeira (BGF) 3**

Maio de 2023

## Índice

Lista de acrónimos	iii
1. Breve Descrição	1
3. Análise dos desafios e das potencialidades na área de intervenção	2
4. Objectivo, indicadores, grupos-alvo, pressupostos de impacto e parceiros do programa	5
4.1 Objectivo ( <i>outcome</i> ) e indicadores do programa no nível <i>outcome</i>	5
4.2 Grupos-Alvo	6
4.3 Pressupostos de impacto	7
4.4 Parceiros políticos e estrutura dos parceiros	8
5. Desenho do programa	9
5.1 Duração e estratégia	9
5.2 Abordagem metodológica	10
5.3 Actividades indicativas	13
5.4 Assegurando a eficácia sustentável das medidas	14
5.5 Valor do programa e contribuições dos parceiros	15
6. Avaliação dos efeitos do programa	16
7. Outras projectos de desenvolvimento na área do programa, complementaridades e sinergias	18
<b>A Anexos</b>	
A1 Matriz de Resultados	
A2 Ilustração da logica de resultados	

## Lista de acrónimos

<b>ANAMM</b>	Associação Nacional dos Municípios de Moçambique
<b>BM</b>	Banco Mundial
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>CdG</b>	Conta de Gerência
<b>CEDSIF</b>	Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Finanças
<b>DEDAT</b>	Departamento de Entidades Descentralizadas e Administração Territorial
<b>SDC</b>	Agência Suíça para o Desenvolvimento e Cooperação
<b>ECD</b>	Estratégia de Capacitação no âmbito da Descentralização
<b>IDH</b>	Índice de Desenvolvimento Humano
<b>IFAPA</b>	Instituto de Formação em Administração Pública e Autárquica
<b>IGAP</b>	Inspecção-Geral da Administração Pública
<b>IGF</b>	Inspecção-Geral de Finanças
<b>IPRA</b>	Imposto Predial Autárquico
<b>ISC</b>	Instituição Superior de Controle
<b>TI</b>	Tecnologias de Informação
<b>MAEFP</b>	Ministério da Administração Estatal e Função Pública
<b>MEF</b>	Ministério da Economia e Finanças
<b>PDUL</b>	Projecto de Desenvolvimento Urbano e Local
<b>PLACOR IV</b>	Plano Corporativo do TA IV
<b>SISTAFE</b>	Sistema de Administração Financeira do Estado
<b>TA</b>	Tribunal Administrativo - Instituição Superior de Controle de Moçambique
<b>TAE</b>	Taxa de Actividade Económica
<b>UEM</b>	Universidade Eduardo Mondlane
<b>ONU-Habitat</b>	Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos
<b>UNCDF</b>	Financiamento das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial
<b>PNUD</b>	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
<b>WB</b>	Banco Mundial

## 1. Breve Descrição

Título do Módulo	Programa Boa Governação Financeira 3
Objectivo do Programa ( <i>outcome</i> )	A governação local é melhorada em termos da provisão de serviços centrados no cidadão, sustentabilidade financeira e prestação de contas e responsabilização.
Contributo para a implementação nacional da Agenda 2030	Não há uma agenda nacional de implementação da Agenda 2030; os contributos são feitos para os ODS 1, 5, 10, 11, 16 e 17.
Grupo-Alvo	Profissionais e gestores dos municípios seleccionados, ministérios, instituições de supervisão do governo local, associação de municípios, institutos de educação superior e instituição suprema de controle, bem assim, a população de Moçambique, especialmente nas províncias de Inhambane, Sofala, Niassa e Nampula.
Parceiros políticos	Ministério da Administração Estatal e Função Pública (MAEFP) e Tribunal Administrativo (TA).
Parceiros estratégicos	Ministério de Economia e Finanças (MEF); Associação Nacional dos Municípios de Moçambique (ANAMM)
Abordagem metodológica (incl. instrumentos)	Desenvolvimento de competências técnicas e assessoria organizacional a especialistas / gestores de instituições nacionais e dos municípios parceiros seleccionados para reforçar as capacidades de direcção e implementação, bem assim, a transferência de conhecimentos e o trabalho em rede. São utilizados assessores de longo prazo internacionais e assessores de longo prazo nacionais, consultores de curto prazo, financiamentos e bens materiais.
Principais Componentes ( <i>Outputs</i> )	(1) Sustentabilidade financeira, prestação de contas e responsabilização nos municípios; (2) Provisão de serviços municipais e planeamento urbano; (3) Condições estruturais de governação municipal; (4) Desenvolvimento de capacidades no sector público; (5) Controlo externo das finanças públicas.
Cooperações com parceiros de desenvolvimento	Programa de parceria. Alemanha em cooperação com a Embaixada da Suíça em Moçambique e a União Europeia (UE)
Valor	22,0 milhões de Euro; dos quais 11,5 milhões de euro da Alemanha; 5,5 milhões de euro da Embaixada da Suíça em Moçambique (mandato pendente) e 5,0 milhões de euro da União Europeia
Duração	De 10/2023 a 09/2026 (3 anos)

### 3. Análise dos desafios e das potencialidades na área de intervenção

**Situação de base junto da área de intervenção:** Apesar dos desenvolvimentos positivos no contexto do processo de paz e da recuperação moderada da economia, desde 2021, Moçambique enfrenta enormes desafios. O nível ainda elevado da dívida (101 % do PIB, em 2022), a elevada inflação (11,25 %, em 2022), os efeitos da pandemia do COVID-19, o conflito armado na província de Cabo Delgado, no norte do país (com cerca de 1 milhão de deslocados internos), bem assim, a guerra na Ucrânia, afectam significativamente a margem de manobra financeira e operacional do governo. Uma grande parte da população em crescimento (31,7 milhões, em 2022) continua a viver na pobreza (Índice de Desenvolvimento Humano 2022 (IDH): 0,446 / posição 185 de 189) e são afectadas por elevados níveis de desigualdade de género (Índice de Desigualdade de Género 2018 (IDG): posição 142 de 162). A elevada taxa de urbanização (4,5%, entre 2011 - 2021) aumentou a percentagem da população urbana para 38%, conduzindo a problemas ambientais e de serviços públicos básicos. Isto é devido ao crescimento não gerido dos assentamentos, bem assim, à vulnerabilidade espacialmente concentrada nos impactos das alterações climáticas, aos quais Moçambique está particularmente exposto (Índice Global de Risco Climático 2019: classificação 4). O processo de descentralização do sistema, até agora relativamente centralizado, em curso desde 1997, tem por objectivo transferir responsabilidades e recursos do governo central para os níveis subnacionais de governo e administração (províncias, distritos e municípios), a fim de criar uma provisão de serviços públicos mais eficaz / eficiente, uma maior orientação para as necessidades e oportunidades de participação através de estruturas de governação descentralizadas e, assim, criar impulsos positivos de desenvolvimento. O principal motivo político é a contribuição do processo de descentralização para uma paz sustentável. A alteração constitucional de 2018, negociada como parte de um recente acordo de paz, inclui um “novo paradigma de descentralização”: os novos governos provinciais introduzidos nesta base foram eleitos e estabelecidos em 2019, mas a administração desconcentrada do governo central, a nível provincial, continua em paralelo. Este facto deu origem a conflitos jurisdicionais complexos, a restrições à autonomia administrativa e financeira das estruturas eleitas, enquanto aumentou os custos administrativos subnacionais. Por estas e outras razões, a eleição e a auto-administração do nível distrital previstas, pela Constituição, para 2024 estão actualmente a ser reconsideradas. Simultaneamente, a transferência de competências e dos recursos correspondentes para os níveis subnacionais apenas progrediu parcialmente. As responsabilidades e mandatos importantes, especialmente a nível dos sectores, bem assim, os fundos correspondentes, continuam concentrados no nível central. Em contraste com as incertezas que afectam os níveis provincial e distrital, os municípios têm até agora um mandato relativamente claro e operam num ambiente político, institucional e jurídico comparativamente estável. Em outubro de 2022, o Governo anunciou a sua intenção de criar 12 novos municípios para além dos 53 existentes, e as eleições autárquicas serão em outubro de 2023. A grande maioria dos municípios continua a estar fortemente dependentes das transferências financeiras provenientes do governo central, que representam cerca de 2,25% do total das receitas públicas e ameaçam tornar-se ainda mais escassas no futuro, devido ao aumento no número de municípios. Não existem ainda outras estruturas de financiamento grandes, tais como um fundo de desenvolvimento municipal. No entanto, os municípios têm autonomia financeira e estão autorizados a cobrar impostos municipais e outras receitas próprias. Embora estas tenham aumentado nos últimos anos devido a esforços

acrescidos por parte dos municípios e existam potencialidades adicionais, são necessários outros mecanismos para incrementar significativamente as tão necessárias despesas de capital municipais. O governo central está consciente da necessidade de reformar o sistema de relações fiscais intragovernamentais para resolver os actuais desequilíbrios. A nova Lei do Sistema de Administração Financeira do Estado, (SISTAFE), de 2020, regula a gestão das despesas públicas e deu início a um impulso de digitalização, obrigando as instituições estatais a utilizarem uma plataforma informática para gerirem as suas finanças. Para os municípios, está a ser gradualmente introduzido o Sistema de Gestão Financeira Municipal baseado em TIs (e-SISTAFE autárquico), o qual deverá ser usado para gerir os processos de planificação, orçamentação e contabilidade. No entanto, o sistema ainda não está totalmente desenvolvido, bem assim, há limitada capacidade técnica e humana das autarquias, o que provoca dificuldades substanciais. Para além disso, as estruturas e os mecanismos de supervisão, fiscalização e suporte municipal, a nível nacional e provincial, são limitados, devido à ausência de dados bem como limitações em capacidade institucionais e financeiros e na coordenação entre os vários níveis. De um modo geral, é difícil para o governo abordar com coerência os problemas actuais e gerir sistematicamente o processo de descentralização, já que não existe uma estratégia global de descentralização atual ou um programa para coordenar os vários intervenientes, incluindo as contribuições dos parceiros de desenvolvimento. Para além disso, a capacidade do sector público em termos de recursos humanos é limitada, especialmente no nível subnacional e, especificamente, em áreas relacionadas com a descentralização de competências e financeira. Por conseguinte, o Ministério da Administração Estatal e Função Pública (MAEFP) está a desenvolver uma Estratégia de Capacitação no Âmbito da Descentralização (ECD), para sistematizar a capacidade do sector público de implementar a descentralização, desenvolvendo, em conformidade, e sistematicamente, as competências dos funcionários públicos através dos Institutos de Formação em Administração Pública e Autárquica (IFAPA). A corrupção continua a ser um desafio em Moçambique, o que também é expresso por um índice de percepção da corrupção problemático (Índice de Percepção da Corrupção, IPC 2022: posição 142 de 180). A este respeito, o sistema de controlo externo das finanças públicas tem uma função importante, com o Tribunal Administrativo (TA) a desempenhar um papel central. Apesar do contínuo fortalecimento das suas capacidades, o TA enfrenta desafios complexos. O seu plano estratégico, o PLACOR IV, aprovado em 2021, visa aumentar o desempenho do TA através de uma melhor gestão de recursos humanos, da digitalização, da celeridade nos julgamentos e de uma maior comunicação do seu trabalho no controle externo ao público. Para o efeito, o PLACOR IV define uma visão e uma estratégia básica, planos de trabalho anuais e 116 projectos prioritários, incluindo uma reforma institucional para a sua transformação no Tribunal de Contas de Moçambique (TCM).

**Derivação do objectivo do programa:** As condições de base da governação municipal precisam ser aprimoradas em termos de uma clara descentralização funcional e fiscal, bem assim, de supervisão, fiscalização e suporte. Foi demonstrado que os municípios não dispõem de recursos suficientes para cumprir o seu mandato devido a transferências financeiras de nível central limitadas e a um potencial de receitas locais ainda inexplorado. A participação na planificação dos recursos e a aplicação eficaz deles exigem melhoria. Existem ineficiências na gestão administrativa e dos recursos humanos dos municípios. Consequentemente, uma provisão efectiva de serviços baseada na demanda é comprometida. As administrações

municipais funcionam, frequentemente, de modo pouco transparente e têm uma fiscalização ou uma prestação de contas limitada. Para além disso, a capacidade dos recursos humanos e os mecanismos de controlo interno e externo do sector público continuam a ser limitados. Consequentemente, a governação municipal ainda é insuficiente em termos de provisão de serviços centrados no cidadão, de sustentabilidade financeira, de prestação de contas e de responsabilização (problema central). Consequentemente, o objectivo do programa é: A governação local é melhorada em termos da provisão de serviços centrados no cidadão, sustentabilidade financeira, prestação de contas e responsabilização. O foco nos três elementos estratégicos da boa governação baseia-se em evidências dos programas anteriores (BGF I e BGF II) e em pesquisas relevantes, como a do Banco Mundial. Desta forma, os problemas centrais são abordados utilizando as potencialidades da área de intervenção.

**Resultados alcançados até agora:** No quadro da cooperação da segunda fase do presente programa, actualmente em curso, o programa “Boa Governação Financeira em Moçambique II”, foram alcançados impactos relevantes em aspectos fundamentais da área de intervenção. O programa contribuiu para o reforço das condições estruturais da descentralização administrativa, política e fiscal através de conceitos de reforma e novos quadros legais (por exemplo, a introdução de governos provinciais descentralizados). Para além disso, em 17 municípios parceiros seleccionados nas 4 províncias (4 em Niassa, 5 em Nampula, 4 em Inhambane e 4 em Sofala), a governação financeira foi reforçada nas áreas de geração de receitas (duplicação do imposto predial, em 2019-2022), controlo interno (unidades de controlo interno criadas e formadas em todos os 17 municípios; funcionais em 8 municípios), gestão de recursos humanos (diagnóstico de recursos humanos, planos de pessoal reformado, planos de desenvolvimento dos recursos humanos existentes), comunicação centrada no cidadão (sítios *Web* criados, transmissão directa das sessões assembleia municipal pela rádio, unidades de comunicação com o cidadão criadas e formadas, etc.), controlo político através das assembleias municipais (foram criadas e formadas, controlo político pelas assembleias municipais (comissões criadas, relatórios regulares e exigências ao executivo municipal sobre temas centrais do mandato municipal em todos os 17 municípios parceiros) reforçado. Em quatro municípios, foi criada uma “Secretaria Municipal Virtual” (SMV) de atendimento digital ao cidadão, por via do qual até 50% dos serviços oferecidos são, em grande parte, prestados digitalmente / por telefone, com uma redução significativa de custos / tempo para o cidadão (cerca de 2/3). No total, mais de 1 200 000 cidadãos beneficiam-se da melhoria da governação e dos serviços. Embora o potencial seja considerável, é importante notar que, de acordo com a União Internacional das Telecomunicações, apenas 40% da população moçambicana tem acesso a telemóveis e, apenas 20,9% à Internet. No domínio do desenvolvimento de competências no sector público, o MAEFP reforçou através do desenvolvimento de estratégias e os IFAPAs através do desenvolvimento de 9 módulos de formação de alta qualidade que foram utilizados para formar pessoal técnico e de gestão a nível subnacional (cerca de 900 pessoas). O TA expandiu a sua função de controlo externo através de auditorias e seus respectivos julgamentos, ampliando o seu controlo em sectores estratégicos (duplicado o número de julgamentos, em 2022, comparativamente aos anos anteriores).

## 4. Objectivo, parceiros e logica de impacto

### 4.1 Objectivo (*outcome*) e indicadores do programa no nível *outcome*

Objectivo do Módulo: A governação local é melhorada em termos da provisão de serviços centrados no cidadão, sustentabilidade financeira e prestação de contas.

Indicadores no nível *outcome*:

1. Em 2025, comparativamente à Conta de Gerência (CdG) de 2022, a receita própria colectada, provenientes de 3 fontes de receita, aumentaram nas seguintes proporções em cada um dos 12 municípios parceiros (6 em Inhambane/Sofala, e 6 em Nampula/Niassa): Aumento de 70 % na colecta do Imposto Predial Autárquico (IPRA); 40 % na colecta da Taxa de Actividade Económica (TAE); 40 %, na colecta de 1 (uma) fonte adicional de receitas próprias a ser definida no início do projecto, em conjunto com os municípios parceiros.

Linha de base: 0 municípios (os municípios parceiros dentro desta área temática serão definidos no início do projecto e os valores de base serão recolhidos nessa altura. Como ponto de referência a tabela integrada na matriz de impacto apresenta as receitas respectivas de IPRA e TAE, junto dos actuais municípios parceiros, de acordo com as CdGs preliminares de 2022).

Meta: Cada um dos 12 municípios (6 em Inhambane/Sofala e 6 em Nampula/Niassa) com uma subida 70% na colecta do imposto predial autárquico (IPRA), 40% na colecta da taxa por actividade económica (TAE) e 40% de aumento na colecta 1 (uma) fonte de receita própria adicional (06/2026).

2. A percentagem das despesas com serviços, como parte da despesa total, de acordo com as CdGs de 9 municípios parceiros (4 em Inhambane/Sofala e 5 em Nampula/Niassa), aumentou em 20% entre os exercícios financeiros de 2022 e 2025.

Linha de base: 0 municípios (a quota efectiva da despesa com serviços será analisada em 05/2023, logo que a CdG de 2022 esteja disponível; pex.: para o exercício de 2021, o orçamento anual do município do Dondo apresenta, aproximadamente, 12% em despesa com serviços).

Meta: No exercício financeiro de 2025, 9 municípios (4 em Inhambane/Sofala e 5 em Nampula/Niassa) registaram um aumento de 20% na despesa com serviços, comparativamente a 2022 (06/2026).

3. 4 mecanismos intergovernamentais de supervisão, assistência técnica e monitoria da administração local, centrados na provisão de serviços orientados para o cidadão, na sustentabilidade financeira e na responsabilização, foram implementados pelas instituições competentes em matéria de fiscalização e assistência técnica da administração local.

Linha de base: 9 mecanismos intergovernamentais foram legalmente criados, mas não se encontram a funcionar.

Meta: 4 mecanismos intergovernamentais implementados (08/2026).

4. O número de gestores e técnicos das administrações descentralizadas e de membros dos parlamentos provinciais e municipais (distinguidos por género) formados pelos

Institutos de Formação em Administração Pública e Autárquica (IFAPA) com base em cursos de curta duração aprovados no âmbito da Estratégia Nacional de Capacitação no Âmbito da Descentralização (ECD), aumentou de 198 para 2.400 (dos quais pelo menos 30 % são mulheres).

Linha de base: 566 pessoas formadas, 36% das quais mulheres

Meta: 2.400 pessoas formadas, 30 % das quais mulheres (10/ 2025).

5. O número de decisões da Instituição Superior de Controle (Tribunal Administrativo, TA) sobre auditorias em 6 áreas estratégicas (municípios, indústria extractiva, obras públicas complexas, ambiente, empresas públicas, Agenda 2030) aumentou em 30%, por ano, comparativamente ao ano anterior em 2024, 2025 e 2026.

Linha de base: 15 acórdãos sobre auditorias em 4 dos sectores estratégicos entre 01/2022 - 10/2022

Meta: 33 julgamentos relativos a auditorias em 6 sectores estratégicos (09/ 2026).

Os valores de base e as metas dos indicadores 1, 2, 3 e 5 são preliminares. Serão verificados no primeiro ano de execução e ajustados, conforme necessário, no primeiro relatório.

A utilização de indicadores nacionais para a implementação da Agenda 2030 foi examinada, mas teve de ser descartada devido à insuficiente adequação do conteúdo e à avaliação irregular.

Para mais pormenores, vide a **matriz de resultados** no **anexo 1**.

### 4.2 Grupos-Alvo

O grupo-alvo do programa são peritos e gestores de instituições-chave seleccionadas no domínio da descentralização (MAEFP; MEF); supervisão municipal (esp. Inspecção-Geral de Finanças, IGF; Inspecção-Geral da Administração Pública, IGAP; Departamento de Entidades Descentralizadas e Administração Territorial, DEDAT); Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Finanças, CEDSIF; Advocacia municipal e transferência de conhecimentos (Associação Nacional dos Municípios de Moçambique, ANAMM), formação contínua (IFAPA; Universidade Eduardo Mondlane, UEM) e controlo externo (TA), bem como administrações e parlamentos de até 26 municípios a serem definidos a partir de 10/2023 nas 4 províncias de Sofala (até 6 municípios), Inhambane (até 6 municípios), Nampula (até 8 municípios) e Niassa (até 6 municípios). A função pública moçambicana compreende cerca de 382.000 funcionários, dos quais cerca de 40.500 a nível nacional, e 13.700 a nível municipal. Apesar dos progressos registados nas últimas décadas, a função pública continua a padecer de uma grave escassez de pessoal qualificado, especialmente a nível subnacional. Apenas 23 % dos funcionários públicos possuem um diploma universitário, dos quais apenas 27 % são mulheres. 30 % dos funcionários públicos têm apenas o ensino primário.

A população de Moçambique é servida através destes intermediários, com especial incidência nas províncias parceiras. O número total de beneficiários é de, pelo menos, 1.229.384, com uma percentagem de mulheres de cerca de 51% (população dos 17 municípios parceiros até à data). Através do intercâmbio horizontal de conhecimentos e da institucionalização vertical, as abordagens das boas práticas de governação local são disseminadas e chegam

a toda a população das províncias. A população total das quatro províncias é de 11.300.000 habitantes e é caracterizada por uma proporção significativa de pobreza, que se expressa através das baixas pontuações do IDH 2020 (Inhambane: 1,488,676 / HDI: 0.478; Sofala: 2,259,248 / HDI: 0.482; Nampula: 5,758,920 / HDI: 0.445; Niassa: 1,810,794 / HDI: 0,425). Através da aplicação de abordagens sensíveis ao género e socialmente inclusivas, tanto os homens como as mulheres beneficiam-se do programa BGF 3, enquanto as mulheres são particularmente promovidas. Ao reforçar o sistema de governação local, a eficácia e a eficiência dos processos de desenvolvimento local são reforçadas. Isto tem um impacto positivo na redução da pobreza em Moçambique, uma vez que os segmentos mais pobres da população são mais dependentes dos serviços do Estado do que as classes média e alta. Para além disso, através dos intermediários MAEFP e IFAPA, são servidos 2.400 especialistas e gestores de outras instituições do sector público e representantes eleitos das assembleias provinciais e municipais, cujas competências são reforçadas no contexto de um programas de formação contínua (dos quais, pelo menos, 30% são mulheres; isto corresponde a uma proporção significativamente mais elevada do que o número de especialistas e gestores do sexo feminino a nível subnacional).

### 4.3 Pressupostos de impacto

A componente (**Output**) 1 visa reforçar a capacidade institucional dos municípios em termos de sustentabilidade financeira e prestação de contas. Uma melhor governação financeira, uma gestão municipal mais eficaz e mecanismos de participação e fiscalização reforçados, utilizando aplicativos digitais, irão resultar num aumento dos recursos financeiros e à sua utilização mais eficiente, eficaz e transparente para despesas mais orientadas para os cidadãos e com a finalidade de um desenvolvimento local, e a prestação de serviços melhorada. Isto terá um impacto positivo no desenvolvimento sócio-económico dos municípios e irá reduzir a pobreza no seio da população municipal. Este objectivo baseia-se nos resultados do programa BGF II, e parte do pressuposto de que os municípios pretendem continuar com vontade de implementar reformas, após as próximas eleições, preenchem as condições básicas para a cooperação e que as condições económicas e legais da governação municipal não se deterioram. **A componente (Output) 2** visa melhorar a capacidade institucional dos municípios na provisão de serviços básicos e o planeamento urbano orientado ao cidadão. Uma gestão mais eficiente e orientada para os cidadãos dos processos administrativos municipais, aliado a um planeamento urbano eficaz, irá aumentar o desempenho dos municípios na provisão de serviços básicos seleccionados, beneficiando, em especial, as mulheres, os jovens e outros grupos desfavorecidos. Isto baseia-se em evidências de projectos e estudos de cooperação técnica por outros doadores (Banco Mundial, 2017) e nos pressupostos de que os municípios têm capacidades básicas em ambas as áreas temáticas e capacidades básicas no seio dos seus recursos humanos. **A componente (Output) 3** visa melhorar o quadro jurídico-institucional da governação municipal. Os conceitos desenvolvidos para a continuidade da reforma da descentralização conduzem a uma melhoria das condições de enquadramento da governação municipal no que diz respeito à clarificação ou transferência de outras tarefas, bem como à distribuição vertical e horizontal equitativa dos recursos financeiros conexos. Acoplada à melhoria da supervisão municipal e dos mecanismos de apoio, tal contribui para reforçar o desempenho dos municípios. Este objectivo baseia-se na experiência do programa actual (BGF II) e pressupõe a continuação da vontade de reformar as principais instituições e a disponibilidade de capacidade institucional e de recursos

suficientes para a sua implementação. **A componente (Output) 4** “Desenvolvimento de Capacidade do Serviço Público na Governação Descentralizada” visa implementar áreas prioritárias da Estratégia de Capacitação no Âmbito da Descentralização (ECD) e reforçando, assim a competência dos recursos humanos para uma governação descentralizada bem-sucedida. Os módulos de capacitação no âmbito da implementação da ECD, as capacidades institucionais reforçadas dos IFAPAs e o mecanismo de financiamento desenvolvido para a capacitação no âmbito autárquico serão utilizados para reforçar as competências dos recursos humanos do serviço público e, melhorar o desempenho das autoridades locais descentralizadas, em particular. Isto tem base na experiência do módulo “Ensino e Formação Básica e Profissional” (PN 2018.2031.5) e é feito sob o pressuposto de que o governo irá manter o IFAPA como a principal instituição de formação, que outros parceiros de cooperação e o governo irão participar no financiamento e implementação das medidas de desenvolvimento de capacidade, e que o IFAPA tenha suficiente capacidade para a implementação. **A componente (Output) 5** visa melhorar a qualidade e o âmbito do controlo externo do uso de fundos públicos pela instituição superior de controle (ISC) em sectores estratégicos e propensos à corrupção. O reforço do desempenho do TA na área do controlo externo das instituições públicas aumenta a sua responsabilização e reduz a corrupção, tornando o uso de fundos públicos mais eficaz e eficiente. Este reforço baseia-se em estudos efectuados pela Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (INTOSAI) e é efectuado sob o pressuposto de que o TA e outros doadores irão disponibilizar os recursos humanos e financeiros necessários para a execução do PLACOR IV.

#### 4.4 Parceiros políticos e estrutura dos parceiros

**Os parceiros políticos** do programa de parceria BGF 3 são o Ministério da Administração Estatal e Função Pública (MAEFP) e o Tribunal Administrativo (TA). A GIZ e os parceiros políticos irão regulamentar os pormenores num contrato de implementação.

O MAEFP é responsável pela coordenação da reforma da descentralização, pela supervisão das autoridades subnacionais (juntamente com o Ministério das Finanças) e pelo desenvolvimento geral das capacidades da função pública.

Em função do risco de corrupção em Moçambique, o TA desempenha um papel central na responsabilização das instituições públicas e no desenvolvimento de uma cultura de transparência no país, tendo-se revelado, no passado, um parceiro forte para o desenvolvimento do sistema de controlo externo.

As **parceiros estratégicos** incluem o MEF, o qual desempenha um papel central na descentralização fiscal, na concepção do sistema de relações fiscais internas e na supervisão financeira municipal. A cooperação com outros ministérios de linha seleccionados, como o Ministério da Terra e Ambiente (MTA), tem lugar no âmbito das áreas de mandato no domínio do planeamento do desenvolvimento urbano. As instituições de supervisão e de suporte aos municípios a nível nacional (pex., IGF, IGAP e CEDSIF) e nas províncias (pex., DEDAT) desempenham um papel importante no controlo interno e no apoio técnico aos municípios nos principais processos administrativos e fiscais. No entanto, os mecanismos de supervisão e suporte correspondentes não estão suficientemente operacionalizados. A ANAMM desempenha um papel importante na representação dos interesses dos municípios junto do governo central, bem assim, na transferência de conhecimentos entre municípios. Os três

IFAPAs regionais e outras instituições de formação relevantes (pex., a UEM) desempenham um papel importante no desenvolvimento de competências do sector público. Outras instituições parceiras são potencialmente os 26 municípios das províncias de Inhambane, Sofala, Nampula e Niassa numa abordagem diferenciada. Embora tenham sido alcançados progressos no que toca ao reforço institucional das administrações municipais e às competências pessoais dos seus gestores e especialistas, as capacidades no que diz respeito a funções-chave como a mobilização de receitas próprias, a planificação e execução orçamental, as aquisições e o controlo interno, bem assim, a provisão de serviços e o planeamento urbano são ainda, dependendo do município, fracas ou necessitam de expansão.

## 5. Desenho do programa

### 5.1 Duração e estratégia

**Duração:** de 05/2019 a 09/2026 (7 anos, 5 meses)

**Estratégia:** Para reforçar o sistema de governação municipal, o programa BGF 3 segue uma abordagem multinível (nível macro, meso e micro) para o reforço mútuo das instituições parceiras a nível nacional, provincial e municipal e aborda os três níveis de capacidade. A nível individual, as competências dos peritos e gestores do sector público, dos auditores, dos juizes-conselheiros e dos representantes eleitos são reforçadas por via da assessoria técnica e estratégica, bem assim, de formatos de formação e intercâmbio orientados para a demanda (pex., aprendizagem entre pares, formação no local de trabalho, módulos de formação técnica e medidas de acompanhamento), para poderem desempenhar melhor as tarefas a si atribuídas. A nível organizacional, o programa contribui para as instituições parceiras nacionais e municipais, fornecendo assessoria organizacional sobre o desenvolvimento de estruturas e processos que os permitam cumprir os seus mandatos de forma mais eficaz e eficiente. Ao fazê-lo, o programa visa reforçar as capacidades de supervisão / controlo e apoio a nível nacional e provincial e as capacidades de implementação a nível municipal. A nível da sociedade, o programa promove a interacção entre os municípios e as instituições governamentais provinciais e centrais, a melhoria das oportunidades de participação e de envolvimento da sociedade civil, o reforço das abordagens resultantes de boas práticas através da integração nos instrumentos de direcção nacionais e da troca de experiências práticas entre os municípios. Isto contribui para o desenvolvimento da reforma da descentralização em Moçambique, para a melhoria das relações entre o Estado e a sociedade e para o reforço do processo de paz. A estratégia está orientada para as estratégias centrais do governo moçambicano no sector e baseia-se nos impactos alcançados pela fase actual do programa (BGF II) bem como anteriores, visando a sua consolidação sustentável, o seu maior desenvolvimento ou expansão para incluir novas áreas temáticas e a sua disseminação para outros contextos de aplicação (especialmente capitais provinciais, municípios recém-criados). O programa está activo num país com um potencial de expansão acrescido.

Ao ter em conta os ODSs durante a planificação e orçamentação para uma atribuição de fundos centrada na pobreza, com enfoque nos grupos populacionais desfavorecidos, o programa aplica uma abordagem explícita de redução das desigualdades, de reforço da inclusão social e igualdade de género. Em particular, são promovidas as mulheres e os jovens, bem assim - em contextos relevantes - os deslocados internos. O programa apoia a participação equitativa e as estruturas de co-determinação que permitem a consideração

sistemática das necessidades específicas dos grupos (especialmente das mulheres e dos jovens) nos processos de desenvolvimento municipal e na definição de prioridades para a melhoria dos serviços municipais. Isto inclui oportunidades preferenciais para as mulheres participarem em acções de formação contínua, a inclusão específica em processos de participação e a integração do género tanto em abordagens práticas locais como em abordagens de reforma nacionais. No contexto dos serviços de assessoria sobre o ordenamento territorial nos municípios, o programa visa reforçar a resiliência climática local e a protecção dos recursos (especialmente o solo), promover a adaptação das cidades e assentamentos aos impactos das alterações climáticas (por ex., ciclones, inundações) e atenuar as alterações climáticas (por ex., densificação das estruturas de assentamento durante o planeamento). Os serviços de assessoria do programa baseiam-se no *princípio do digital por definição* e reforçam as abordagens digitais à governação municipal (por ex., balcões de atendimento digital aos cidadãos, cadastros digitais integrados, sistemas de pagamento electrónico para os contribuintes, gestão financeira baseada em TIs), ao controlo externo (por ex., processos de auditoria digital, publicação *online* dos acórdãos) e à transferência de conhecimentos (por ex., ofertas de aprendizagem electrónica de institutos de formação) a nível nacional e local.

### 5.2 Abordagem metodológica

#### Uso dos instrumentos da cooperação técnica:

Para os serviços descritos nesta oferta de alteração no quadro do aumento e da prorrogação de três anos do prazo, estão previstos assessores de longo prazo internacionais, assessores de longo prazo nacionais, cooperantes, consultores de curto prazo, bem assim, acordos de financiamentos e bens materiais.

A estrutura do pessoal já existente no terreno, que há anos trabalha numa base de confiança com os parceiros, garante uma consulta e cooperação significativa. Os instrumentos são usados tomando em conta os impactos a alcançar, a necessidade que há de um apoio mais próximo e as capacidades de assessoria existentes no país.

**A componente (Output) 1** visa reforçar as capacidades institucionais dos municípios referentes à sustentabilidade financeira e prestação de contas. O ponto de partida é o nível dos municípios parceiros, cujas administrações são apoiadas por uma assessoria especializada orientada para a demanda, desenvolvimento organizacional e de competências para melhorar a gestão das finanças públicas (p ex., cadastro de contribuintes e aumento das receitas próprias, orçamento participativo com referência à Agenda 2030, gestão e execução de despesas), gestão de recursos humanos (p ex., definição de tarefas, avaliação de desempenho, instrumentos de organização e funcionamento) e sistemas de controlo interno (pex., estabelecimento de processos de controlo interno baseados no risco). Para além disso, o programa apoia as assembleias municipais no seu papel de fiscalizador político da administração local, bem assim, na sua responsabilização perante a população. Os riscos de corrupção são reduzidos através do reforço dos mecanismos de controlo interno e político. A igualdade de género e a consideração das necessidades dos grupos desfavorecidos da população na participação municipal e nos processos de tomada de decisão são reforçadas com base na estratégia nacional de género da administração pública 2020-2024. São tidas em conta abordagens sensíveis aos conflitos e socialmente aceitáveis, especialmente no domínio da cobrança de impostos locais. São promovidas abordagens digitais (p ex., cadastros digitais,

sistemas de pagamento electrónico, gestão financeira baseada em TIs). Para aumentar a eficiência e a orientação aos cidadãos, o programa segue uma estratégia de assessoria integrada de até 26 municípios parceiros com um portefólio flexível de abordagens e áreas temáticas. Este portefólio flexível é adaptado às diferentes situações, à vontade política de reforma e às necessidades dos municípios parceiros (selecção de áreas e intensidades de assessorias prioritárias com apoio básico onde haja necessidade de continuar desenvolvendo capacidades, pex., em municípios mais pequenos ou recém-criados, e abordagens avançadas para onde a capacidade é mais forte, em municípios parceiros maiores ou que já vem recebendo apoio). Em conjunto com a consolidação ou o desenvolvimento de abordagens de assessoria experimentadas e testadas e a integração das estruturas e modalidades de apoio já estabelecidas no sistema de supervisão municipal estatal e no intercâmbio de conhecimentos através da associação de municípios, a eficiência económica e a sustentabilidade da abordagem são, assim, asseguradas.

**A componente (Output) 2** visa melhorar as capacidades institucionais dos municípios parceiros no que toca à provisão de serviços básicos orientados para o cidadão e ao planeamento urbano. Para o efeito, o programa presta apoio através de assessoria especializada, desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de competências na optimização de processos de serviços administrativos (p ex., processos de cadastro, certificação e licenciamento), bem como modalidades de acesso analógicas (p ex., Balcão Único) e digitais (p ex., secretaria municipal virtual 2.0), orientadas para as necessidades das mulheres e de outros grupos populacionais desfavorecidos, bem assim, para a transparência na prevenção da corrupção. Por outro lado, os municípios com capacidades maiores são apoiados na melhoria dos domínios prioritários dos serviços técnicos básicos no âmbito do mandato municipal (p ex., gestão de resíduos / águas residuais). Para o efeito, será criado um fundo de financiamento para pequenos projectos de inovação, ao qual os municípios se podem candidatar e ser seleccionados com base em critérios de apoio financeiro a medidas integradas de menor dimensão (base para a Assessoria sobre fundos de desenvolvimento municipal no Produto (Output) 3). Neste contexto, são utilizadas as potencialidades de refinanciamento dos serviços através da optimização dos sistemas de taxas e pagamentos (p ex., *e-pagamento*). Para melhorar a gestão do desenvolvimento urbano e a expansão da infra-estrutura e dos serviços, o módulo apoia os municípios seleccionados no planeamento urbano, apoiando-os na aplicação de abordagens de planeamento urbano, com destaque para os instrumentos formais (pex., plano de estrutura, plano de pormenor) e não-formais (p ex., conceitos de desenvolvimento integrado, planeamento de acções por bairros), bem assim, aplicativos digitais (p ex., sistemas de informação geográfica) e abordagens de participação, especialmente para mulheres e jovens. Um papel importante é desempenhado pela consideração das alterações climáticas e da protecção ambiental, bem assim, pela integração de estratégias espaciais de adaptação climática para aumentar a resiliência da população e a protecção da infra-estrutura técnica contra os impactos climáticos. Nestes termos, a aplicação ou implementação dos planos é também apoiada pelo desenvolvimento de conceitos de financiamento para infra-estruturas resilientes ao clima e pela identificação de fontes de financiamento. A inclusão de conhecimentos específicos locais e uma referência à formação de pessoal especializado são asseguradas através da cooperação com a UEM. Ao tomar em conta as opções de refinanciamento e a aquisição de financiamento externo, são criados efeitos de alavancagem financeira que têm em conta a eficiência de custos e o custo-eficácia da abordagem.

**A componente (Output) 3** visa melhorar o quadro jurídico e institucional da governação municipal. Com base na experiência prática em serviços de assessoria municipal (Componentes 1 e 2), o programa visa os níveis das organizações e da sociedade e, por um lado, providencia assessoria especializada flexível ao MAEFP e ao MEF sobre o desenvolvimento futuro do quadro político e jurídico para a descentralização e a governação municipal, com ênfase na conceitualização, operacionalização e implementação de conceitos de reforma (pex., estratégia de descentralização fiscal, descentralização de competências, fundo de desenvolvimento nacional, estratégia nacional de urbanização), bem assim, a institucionalização e o aumento das abordagens práticas testadas nos municípios. Para além disso, o MAEFP, o MEF e outras instituições de fiscalização municipal (p ex., IGF, IGAP) e de suporte (p ex., CEDSIF) serão apoiados através de assessoria técnica para operacionalizar mecanismos coordenados de supervisão, controlo e apoio técnico aos municípios (pex., auditorias internas, acompanhamento do desempenho, supervisão jurídica dos orçamentos municipais, auditoria das demonstrações financeiras municipais), com especial incidência na redução da corrupção. A associação de municípios (ANAMM) é reforçada na sua função de representação dos interesses municipais junto do governo através de assessoria técnica e organizacional. Será igualmente apoiada na operacionalização de um *Help Desk* que irá prestar suporte técnico aos municípios em questões fundamentais da governação municipal, de forma analógica e digital. Para além disso, será reforçado o papel da ANAMM na transferência de conhecimentos entre municípios (pex., aprendizagem entre pares) e na divulgação, entre outros, de abordagens de acção da prática municipal testadas no âmbito das componentes 1 e 2. A melhoria, baseada em evidências, do quadro geral e a divulgação das abordagens testadas irão abranger mais municípios em todo o país, aumentando o custo-eficácia e a eficiência da abordagem de assessoria.

**A componente (output) 4** “Desenvolvimento de Capacidade do Serviço Público na Governação Descentralizada” visa implementar áreas prioritárias da Estratégia de Capacitação no âmbito da Descentralização (ECD). Para este efeito, a componente abrange o MAEFP e MEF, os 3 IFAPAs e outras instituições de formação. O MAEFP é apoiado por uma assessoria especializada na implementação da ECD e visa reforçar o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado (SNGRHE), especialmente a nível subnacional. Para a implementação da ECD, o IFAPA e outras instituições de formação serão apoiadas para desenvolver e testar módulos de capacitação temáticos orientados para necessidades concretas em áreas-chave da governação descentralizada (pex., orçamentação municipal), com especial atenção para os aspectos da igualdade de género e utilizando abordagens digitais (*e-learning*, aprendizagem mista). Neste contexto, abordagens para o reforço de competência de liderança de mulheres na governação descentralizada será assessorada, por exemplo, via a criação de uma rede piloto de mulheres líderes, com potencial envolvimento dos IFAPAs. Para além disso, os IFAPAs serão reforçados na sua gestão e desempenho na implementação de capacitação (pex., plano de actividades, desenvolvimento de recursos humanos, didáctica e metodologia, gestão de cursos) através de assessoria técnica e organizacional, incluindo gestão administrativa. O uso de métodos de capacitação testados, de abordagens digitais e de um mecanismo de financiamento aberto a outros parceiros internacionais para a capacitação específica de funcionários públicos permite atingir, com eficácia, um amplo grupo-alvo garantindo, assim, o custo-eficácia e a eficiência da abordagem de assessoria.

**A componente (Output) 5** visa melhorar a qualidade e o escopo do controlo externo das finanças públicas pela instituição superior de controle (TA) em sectores estratégicos e propensos à corrupção reforçando assim, um elemento-chave da luta contra a corrupção no país. Ao fazer isso, o módulo apoia o TA através de assessoria especializada e do desenvolvimento organizacional na implementação de elementos seleccionados do PLACOR IV. Por um lado, isto inclui o apoio para a criação de uma Instituição Superior de Controle-, especializada e que trate exclusivamente do controle das contas públicas, no modelo de Tribunal de Contas (por ex., quadro jurídico, estruturas e processos institucionais, quadro de pessoal, quadro financeiro). Para além disso, os serviços de assessoria centram-se no aumento do desempenho em termos de escopo, tópicos e qualidade da auditoria bem assim, nos respectivos julgamentos relativos a sectores estratégicos (p ex., municípios, indústria extractiva, obras públicas complexas, empresas públicas, meio-ambiente, Agenda 2030) através, entre outros aspectos, do desenvolvimento das competências dos auditores e juízes, da consolidação do laboratório de obras públicas, bem assim, da melhoria das bases conceituais (pex., quadro de referência de preços para a construção de estradas, metodologia de auditoria ambiental). No domínio do controlo externo dos municípios, a tónica é colocada na expansão das auditorias, nos processos de acompanhamento para a aplicação das recomendações de auditoria e, em especial, na ligação entre o controlo externo e interno. Outro domínio importante de apoio é a digitalização de processos fundamentais, como a prestação de contas eletrónica, a gestão interna de processos e a publicação *online* dos acórdãos. Por último, o TA é apoiado na gestão interna dos recursos humanos (pex., planeamento do desenvolvimento de competências) e na criação de um Centro de Desenvolvimento de Competências(Escola de Contas Públicas). Devido às modalidades de assessoria já existentes, a um quadro estratégico coerente, a contribuições próprias substanciais do TA, bem assim, ao alavancamento indirecto de um contributo, em financiamento da UE ao TA associada ao módulo de CT de vários doadores, a relação custo-benefício da abordagem de assessoria está assegurada. A componente (Output) 5 é implementado em complementaridade com medidas de outros doadores (WB, Fundo Monetário Internacional, Irlanda) no quadro de uma abordagem coordenada pelos doadores ao longo da implementação do PLACOR IV (ver capítulo 2.2).

### 5.3 Actividades indicativas

	Actividades indicativas
Compo- nente (Output) 1	Assessoria dos municípios parceiros em matéria de gestão de finanças públicas, com destaque para a geração de receitas, planificação e orçamentação, e gestão da despesa;  Assessoria técnica e processual em gestão administrativa, com ênfase na gestão de recursos humanos e nos mecanismos de controlo interno;  Assessoria sobre funções de controlo político, transparência e prestação de contas perante os cidadãos.
Compo- nente (Output) 2	Assessoria técnica e processual aos municípios parceiros sobre a provisão de serviços administrativos, com destaque para as necessidades das mulheres, dos jovens e dos deslocados internos;

	Actividades indicativas
	Fundo de inovação para melhorar os serviços básicos e aplicar medidas-piloto; Assessoria para a aplicação de instrumentos de planeamento espacial urbano com ênfase na participação cívica, bem assim, sobre instrumentos de implementação e financiamento.
Compo- nente (Output) 3	Assessoria em reformas de política para melhorar a governação municipal e as ferramentas de implementação correspondentes; Assessoria sobre mecanismos de fiscalização municipal, assistência técnica e monitoria; Operacionalização de um <i>HelpDesk</i> junto da ANAMM para providenciar suporte técnico aos municípios, promover o intercâmbio intermunicipal e a transferência de conhecimentos.
Compo- nente (Output) 4	Assessoria para o desenvolvimento e adaptação de módulos de educação e formação e a criação de materiais de aprendizagem electrónica; Assessoria para reforçar o sistema nacional de gestão de recursos humanos, para ligar os planos de formação à avaliação de desempenho; Assessoria para o desenvolvimento organizacional do IFAPA, incluindo a gestão da qualidade e o plano de actividades e a implementação de formações; Assessoria sobre a criação de uma rede de mulheres líderes a nível da administração descentralizada.
Compo- nente (Output) 5	Assessorar o TA na preparação da criação de um Tribunal de Contas independente (TCM); Assessorar o TA no reforço das capacidades de controlo externo dos municípios e na ligação entre os mecanismos de controlo externo e interno; Assessoria para a introdução do sistema de prestação de contas electrónica; Assessoria ao TA sobre a expansão do escopo das auditorias e julgamentos em áreas estratégicas; Assessoria ao TA para a gestão de recursos humanos e criação de um centro de desenvolvimento de competências (Escola de Contas Públicas).

#### 5.4 Assegurando a eficácia sustentável das medidas

A estratégia de desenvolvimento de capacidades do módulo visa alcançar, de forma sustentável, os objectivos e impactos da política de desenvolvimento em conformidade com a Agenda 2030. Algumas das intervenções baseiam-se ou desenvolvem ainda mais os impactos alcançados até agora pelos programas anteriores. Através da abordagem a vários níveis, as relações entre os níveis nacional, provincial e municipal são mutuamente reforçadas. No âmbito da sua estratégia de sustentabilidade e de saída, o programa BGF 3 visa institucionalizar os resultados no sistema do parceiro a longo prazo e garantir os impactos para além

da vida do programa. Por isso, o programa está estreitamente alinhado com o quadro estratégico das estruturas dos parceiros e desenvolve-as com os parceiros de acordo com as suas necessidades. Para além disso, os serviços de assessoria baseiam-se na demanda dos parceiros e são adaptados às necessidades, capacidades e esforços individuais de reforma. Não são estabelecidas ou criadas organizações, estruturas ou instrumentos adicionais ou paralelos. Pelo contrário, são reforçados os mecanismos de cooperação e coordenação entre as instituições de fiscalização e suporte aos municípios existentes a nível nacional, provincial e municipal.

Para além das instituições públicas, o programa também coopera com instituições intermediárias, como a associação de municípios e envolve universidades. Todos os serviços de apoio do módulo são concebidos para, a longo prazo, serem ancorados no sistema do parceiro reforçando, de modo consistente, as capacidades e funções das instituições nacionais, provinciais e municipais. A estratégia busca que as abordagens práticas testadas localmente sejam institucionalizadas no quadro político e jurídico por via de leis, regulamentos e directrizes, e disseminadas por via de módulos de formação adoptados pelo governo, e da aprendizagem entre pares (disseminação e melhoria). Para fazer face ao elevado nível de rotatividade de pessoal na função pública em Moçambique, os municípios recebem apoio na gestão dos recursos humanos com uma perspectiva transformativa do género em prol da retenção de pessoal a longo prazo. O programa visa assegurar que mulheres qualificadas beneficiem de um tratamento preferencial no recrutamento e no acesso à formação. No TA, a formação contínua realiza-se no quadro da estratégia integrada de desenvolvimento do pessoal desenvolvida no actual módulo. Deste modo, a oscilação de especialistas e gestores qualificados é também combatida ou as suas consequências negativas são reduzidas.

### **5.5 Valor do programa e contribuições dos parceiros**

O volume financeiro do BGF 3 é até 22.000.000 de euros. Isto inclui 11,5 milhões de euro da Alemanha bem como contribuições de 5,5 milhões de euro da Embaixada da Suíça em Moçambique (mandato pendente) e 5,0 milhões de euro da União Europeia.

	Concretização	Estimativa do valor
Financiamento da Alemanha	Todas as componentes	10/2023 - 09/2026: 11,500,000 Euro
Cofinanciamento da Embaixada da Suíça em Moçambique	Componentes 1 e 2: Apoio aos municípios das províncias de Nampula e Niassa (componentes 1 e 2)	Suíça: 10/2023 - 04/2026: 5,500,000 Euro (mandato pendente)
Cofinanciamento da União Europeia	Componente 4: Desenvolvimento de Capacidade do Serviço Público na Governação Descentralizada  Componente 5: Controlo externo	União Europeia: 10/2023 - 10/2025: 5,000,000 Euro

	Concretização	Estimativa do valor
Serviços dos parceiros políticos e estratégicos	Disponibilização de espaço de escritório junto do MAEFP, TA, MEF, ANAMM, IFAPA e municípios.  Disponibilização de tempo de trabalho de pessoal técnico e executivo na gestão e execução do programa BGF 3.	

## 6. Avaliação dos efeitos do programa

**Impactos, em geral:** O módulo resulta num reforço do sistema de governação municipal, nomeadamente no que diz respeito à concepção eficaz e eficiente da provisão de serviços orientados para as necessidades da população, à sustentabilidade financeira da gestão municipal e dos serviços de interesse geral e a uma maior responsabilização das instituições envolvidas. Contribui, assim, para a concretização dos seguintes objectivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável: 1 (Erradicação da Pobreza), 5 (Igualdade de Género), 10 (Redução das Desigualdades), 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis), 16 (Paz, Justiça e Instituições Fortes), 17 (Parcerias para Alcançar os Objectivos).

**Impactos económicos:** Através do reforço das capacidades dos municípios em prol de uma melhor mobilização de recursos próprios, a apropriação económica e o escopo da acção financeira dos municípios são reforçados. Através do reforço das competências e do desenvolvimento de processos de avaliação e cobrança de impostos predial e de actividade económica, bem assim, de outras fontes de impostos, são reforçados os procedimentos em prol de uma distribuição mais equitativa da renda nacional, já que são responsabilizados sobretudo os estratos mais ricos da sociedade. Para se evitar um encargo desproporcionado para as mulheres e os grupos desfavorecidos através da mobilização de receitas próprias a nível municipal, ou para poder contrariar essa tendência, são recolhidos dados fiscais diferenciados por sexo, entre outros, e as taxas de imposto são regularmente revistas em função dos seus efeitos sociais e económicos. Os efeitos negativos e não intencionais (por ex., cargas fiscais com efeitos no desenvolvimento económico) são regularmente analisados e tratados de forma socialmente aceitável e sensível aos conflitos, de acordo com o princípio “Não Provocar Danos”. A melhoria da orçamentação municipal e uma maior orientação das despesas públicas para a Agenda 2030 no contexto do mandato específico dos serviços municipais contribuem para a redução da pobreza e a inclusão, reduzindo simultaneamente as desigualdades. O reforço dos mecanismos de controlo interno e externo reduz a perda de fundos devido à corrupção e aumenta a eficiência dos investimentos públicos. Por um lado, as soluções digitais aumentam a eficiência dos processos administrativos e poupam custos, mas, por outro lado, são também revistas quanto às dificuldades de acesso de certos grupos ou complementadas com opções de acesso alternativas (analógicas), especialmente no domínio da provisão de serviços.

**Impactos ecológicos:** Ao apoiar os municípios no domínio do planeamento urbano, o módulo promove um desenvolvimento espacialmente equilibrado dos assentamentos e da oferta de infra-estruturas. A consideração dos aspectos ambientais e climáticos no ordenamento territorial contribui para a adaptação às alterações climáticas em termos de maior

resiliência da população municipal e de protecção da infra-estrutura económica e ecológica municipal. Deste modo, os municípios podem gerir o desenvolvimento dos assentamentos de forma mais sustentável e reduzir o consumo de recursos (especialmente o solo) relacionado, bem assim, contribuir para atenuar as alterações climáticas (p ex., através da densificação espacial e da redução das necessidades de mobilidade). O projecto também reforça a assistência técnica na realização de avaliações ambientais, o que pode reduzir os impactos negativos dos investimentos públicos no ambiente. O apoio ao TA para que realize auditorias ambientais (p ex. auditoria coordenada de áreas protegidas) revela-se, também, importante como fonte imparcial e credível de informação relevante sobre o tema, sobretudo por sua abrangência, capilaridade e poder coercitivo(enforcement).

**Impactos sociais:** O módulo contribui para um aumento das receitas do sector público em prol de um uso mais orientado para o cidadão dos limitados recursos financeiros públicos. Consequentemente, mais recursos financeiros ficam disponíveis para aplicar em medidas orientadas para o desenvolvimento que beneficiam grupos populacionais particularmente desfavorecidos. Neste contexto, contribui-se para a melhoria dos serviços públicos e, consequentemente, para a redução da pobreza e garantia dos direitos humanos (pex., serviços básicos), especialmente nas províncias prioritárias. Com o aumento das oportunidades de participação na planificação municipal e nos processos de tomada de decisão, as opções de co-determinação democrática da população são alargadas e a participação social é reforçada. As abordagens da igualdade de género e da inclusão social reforçam os direitos de grupos particularmente desfavorecidos, promovem a coesão social e aumentam a orientação dos serviços públicos para as necessidades. No contexto da assessoria na gestão dos recursos humanos nos municípios, está a ser feito um trabalho para garantir que as mulheres qualificadas sejam consideradas no processo de recrutamento e que tenham acesso preferencial à formação contínua e à educação. Nesta lógica, o projecto está em conformidade com o princípio da Agenda 2030 “*Não deixar ninguém para trás*”. Ao reforçar o controlo interno, a supervisão política pelas assembleias municipais e com o reforço do controlo externo pelo TA, o módulo pode dar um impulso importante à luta contra a corrupção, ao reforço das relações transparentes entre os cidadãos e o Estado e à redução de conflitos, aumentando assim a confiança na acção do Estado. Simultaneamente, a descentralização, se for aplicada com coerência, pode permitir, gradualmente, uma maior margem de acção a nível subnacional, o que promove a democratização da sociedade “da base para o topo”. Isto também contribui para a manutenção da paz.

**Conclusões para a concepção do programa:** A concepção desta proposta de alteração completa do módulo tem em conta as interacções entre as diferentes áreas da governação municipal. Para se prestar serviços públicos eficazes e orientados para a redução da pobreza e inclusão social, é necessário mobilizar receitas próprias. A vontade dos cidadãos de pagar impostos e taxas depende da transparência, da eficácia e da orientação para o desenvolvimento no uso de tais fundos. Por isso, para além da mobilização de receitas próprias a nível municipal, este módulo centra-se numa planificação orientada para a participação, na eficácia da despesa, bem assim, no aumento da transparência e na fiscalização do uso dos fundos públicos pelas assembleias municipais e pelo TA. Áreas de assessoria adicionais, tais como o planeamento urbano, bem assim, o desenvolvimento sistemático de competências no sector público, complementam esta abordagem. Para se alcançar mudanças sustentáveis, é necessário incorporar as lições das experiências do nível municipal no nível

nacional. Isto foi tomado em consideração durante a concepção do módulo, fornecendo abordagens de práticas locais testadas como uma abordagem multi-nível para alimentar os quadros nacionais. Ao mesmo tempo, tais abordagens são usadas para operacionalizar os mecanismos de supervisão e suporte municipal, bem assim, para transferir conhecimentos e a disseminar abordagens de boas práticas, nomeadamente através da associação nacional de municípios, logrando um impacto a nível nacional. Ao mesmo tempo, os resultados das auditorias e recomendações do TA constituem uma base para identificar as necessárias mudanças a nível dos municípios e medir os resultados do processo de mudança (p ex., em matéria de controlo interno).

### **7. Outras projectos de desenvolvimento na área do programa, complementaridades e sinergias**

O Banco Mundial (WB) está a implementar o “Projecto de Desenvolvimento Urbano e Local” (PDUL), com um volume de 117.000.000 USD (07/2020 - 12/2025). As sinergias são criadas por via de uma divisão de responsabilidades e, por conseguinte, buscando uma maior eficiência das capacidades administrativas locais, das infra-estruturas urbanas e dos serviços municipais junto dos municípios parceiros das províncias de Niassa e Sofala, bem assim, da melhoria das condições nacionais no quadro de descentralização e de governação municipal (nível de componentes / *output*).

A Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID), está a implementar o Programa de Fortalecimento da Governação Local (LOGOS) com um volume de, aproximadamente, 20.000.000 USD (2021 - 2026), o qual visa reforçar a eficiência, transparência, prestação de contas e responsabilização das autoridades locais subnacionais na provisão de serviços prioritários. Porque existem municípios parceiros conjuntos na Província de Nampula, a racionalização dos custos será obtida através da divisão estratégica de responsabilidades no desenvolvimento de capacidades dos municípios (nível de objectivo / *outcome*).

O programa de Adaptação Local Climática (LoCAL) é financiado pelos governos da Suécia e da Suíça e implementado pelo Fundo das Nações Unidas para o Desenvolvimento de Capital (UNCDF). Para a sua fase seguinte, está previsto o financiamento de infra-estruturas de pequena escala e resilientes ao clima nos municípios de Niassa e de Inhambane. As sinergias resultam de um esforço coordenado dos municípios na área de planeamento urbano e de elaboração de conceitos de infra-estruturas (BGF 3), que são tomados em consideração no financiamento pelo UNCDF (nível de impacto).

A Agência Catalã de Cooperação e Desenvolvimento (ACCD) tem vindo a implementar, desde 2021, o projecto “Província de Inhambane Sustentável, Inclusiva e Resiliente” (SIRI) com o apoio financeiro da UE por um período de quatro anos, e com o objectivo de reforçar a governação e o planeamento urbano na província de Inhambane. Nos municípios parceiros, estão previstas sinergias no reforço do planeamento urbano e na preparação do financiamento de infra-estruturas (nível de objectivo / *outcome*).

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) está a implementar o projecto de descentralização “D4Development” com fundos da UE e da SDC, entre outros, para

reforçar a gestão do processo de descentralização a nível nacional, por um lado, e a implementação da governação participativa a nível provincial, por outro. As sinergias e as economias de custos resultam de uma divisão de responsabilidades, em cooperação com os ministérios responsáveis pela gestão do processo de descentralização a nível nacional e na utilização dos módulos de formação desenvolvidos no âmbito do programa BGF 3, a nível provincial (nível de objectivo / *outcome*).

O Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos (ONU-Habitat) apoia o Governo de Moçambique no desenvolvimento de uma Política Nacional de Urbanização. As sinergias e as poupanças de custos resultam da cooperação na formulação de políticas, consultas entre as partes interessadas e implementação a nível local (nível de impacto).

A UE, o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional (FMI) e a Irlanda, em conjunto com o programa BGF 3, estão a apoiar o Tribunal Administrativo (TA) na implementação do seu quarto plano estratégico (Plano Corporativo, PLACOR IV, 2022-2025) através de uma abordagem coordenada pelos doadores que reforça economicamente vários elementos da capacitação institucional em termos de controlo externo (nível de impacto). O Banco Mundial está a implementar o seu Projecto de Gestão dos Recursos Públicos para a Prestação de Serviços (GEPRES) de 2022-2025 para reforçar as finanças públicas. Há sinergias numa abordagem de divisão de responsabilidades para o reforço institucional do TA e para a concepção de um sistema de transferências intergovernamentais (nível de componentes / *output*).

De um modo geral, a divisão estratégica de responsabilidades entre o programa BGF 3 e os projectos de outros doadores, bem assim, a mobilização de recursos financeiros adicionais, irão gerar sinergias em termos de impactos acrescidos e de eficiência em termos de custo - desempenho. Espera-se uma maior necessidade de coordenação, mas sem interacções negativas.

Parceiro	Projecto	Complementaridades e sinergias esperadas
Banco Mundial	PDUL	Custo-eficiência, intensificação do impacto e maior abrangência geográfica através da divisão estratégica de responsabilidades no reforço da capacidade administrativa local, das infra-estruturas urbanas e dos serviços municipais, bem assim, na melhoria das condições nacionais quadro para a descentralização e a governação municipal (nível de objectivo / <i>outcome</i> ).
USAID	LOGOS	Custo-eficiência e intensificação do impacto através da divisão estratégica de responsabilidades no fortalecimento institucional dos municípios de Nampula, bem assim, no reforço dos processos nacionais de reforma da governação subnacional (nível de objectivo / <i>outcome</i> ).
UNCDF (Suíça, Suécia)	Local	Intensificação do impacto e da alavancagem dos fundos de investimento através do reforço dos municípios no domínio do planeamento urbano e da derivação de conceitos de infra-estruturas a serem considerados para efeitos de financiamento (nível de impacto).

UE / ACCD	SIRI	Reforço do planeamento urbano nos municípios parceiros em Inhambane e alavancagem do financiamento de infra-estruturas (nível de objectivo / <i>outcome</i> ).
PNUD (UE, Suíça)	D4Development; DGPP	Intensificação do impacto através da modelação do processo de descentralização e do reforço da governação participativa a nível provincial; maior abrangência através da partilha de módulos de formação (nível de objectivo / <i>outcome</i> ).
ONU-Habitat	Política nacional de urbanização	Redução dos custos através do reforço conjunto do quadro de orientações para o desenvolvimento urbano, com especial incidência na formulação de políticas, na auscultação das partes interessadas e na aplicação no nível local (nível de impacto).
UE, BM, FMI, Irlanda, Alemanha	Abordagem coordenada pelos doadores para reforçar a assistência técnica	Redução de custos através do reforço da capacidade institucional do TA relativamente ao controlo externo (nível de impacto) através da divisão de responsabilidades.
BM	GEPRES	Redução de custos através do reforço do controlo externo e interno com base na divisão de responsabilidades, bem assim, da reforma dos sistemas de transferências internas (nível de objectivo / <i>outcome</i> ).

## Anexo 1: Matriz de resultados



Nome do Módulo

**Boa Governação Financeira em Moçambique**

País

**Moçambique**

Número do Projecto

**2018.2027.3**

Duração

**10/2023 a 09/2026**

Objectivos	Indicadores:	Fontes e período da recolha de dados																					
<p><b>Objectivo do programa (outcome)</b> A governação municipal é melhorada em termos da provisão de serviços centrados no cidadão, sustentabilidade financeira e responsabilidade.</p>	<p><b>Indicador 1 do Objectivo</b> Em 2025, comparativamente à Conta de Gerência (CdG) de 2022, a receita própria colectada, provenientes de 3 fontes de receita, aumentaram nas seguintes proporções em cada um dos 12 municípios parceiros (6 em Inhambane/Sofala, e 6 em Nampula/Niassa): Aumento de 70 % na colecta do Imposto Predial Autárquico (IPRA); 40 % na colecta da Taxa de Actividade Económica (TAE); 40 %, na colecta de 1 (uma) fonte adicional de receitas próprias a ser definida no início do projecto, em conjunto com os municípios parceiros.</p> <p>Linha de base: 0 municípios (os municípios parceiros dentro desta área temática serão definidos no início do projecto e os valores de base serão recolhidos nessa altura. A título indicativo, a tabela seguinte apresenta as respectivas receitas de 2022, de IPRA e TAE, junto dos actuais municípios parceiros de acordo com a CdG preliminar de 2022).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2022 IPRA</th> <th>2022 TAE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Massinga</td> <td>920,814.25 MZN</td> <td>1,083,076.65 MZN</td> </tr> <tr> <td>Maxixe (apenas até Outubro de 2022)</td> <td>2,836,938.61 MZN</td> <td>1,354,116.00 MZN</td> </tr> <tr> <td>Quissico</td> <td>325,286.02 MZN</td> <td>946.500,00 MZN</td> </tr> <tr> <td>Vilankulo</td> <td>7.889.662,47 MZN</td> <td>1.324.245,00 MZN</td> </tr> <tr> <td>Angoche</td> <td>2.029.805,00 MZN</td> <td>1.267.637,50 MZN</td> </tr> <tr> <td>Ilha_de_Moc</td> <td>343.436,21 MZN</td> <td>106.700,00 MZN</td> </tr> </tbody> </table>		2022 IPRA	2022 TAE	Massinga	920,814.25 MZN	1,083,076.65 MZN	Maxixe (apenas até Outubro de 2022)	2,836,938.61 MZN	1,354,116.00 MZN	Quissico	325,286.02 MZN	946.500,00 MZN	Vilankulo	7.889.662,47 MZN	1.324.245,00 MZN	Angoche	2.029.805,00 MZN	1.267.637,50 MZN	Ilha_de_Moc	343.436,21 MZN	106.700,00 MZN	<p>Análise das demonstrações financeiras dos municípios parceiros referentes aos exercícios financeiros de 2023, 2024 e 2025 no que diz respeito à colecta do imposto predial, taxa sobre a actividade económica e 1 (uma) fonte adicional de receita, seleccionada, para cada caso, em conjunto com os municípios parceiros (ex: imposto pessoal, imposto de SISA, taxas de serviço).</p> <p>A recolha de dados será efectuada anualmente e será concluída em junho de 2026.</p>
	2022 IPRA	2022 TAE																					
Massinga	920,814.25 MZN	1,083,076.65 MZN																					
Maxixe (apenas até Outubro de 2022)	2,836,938.61 MZN	1,354,116.00 MZN																					
Quissico	325,286.02 MZN	946.500,00 MZN																					
Vilankulo	7.889.662,47 MZN	1.324.245,00 MZN																					
Angoche	2.029.805,00 MZN	1.267.637,50 MZN																					
Ilha_de_Moc	343.436,21 MZN	106.700,00 MZN																					

Objectivos	Indicadores:	Fontes e período da recolha de dados																																	
	<table border="1" data-bbox="595 300 1171 799"> <tr> <td>Malema</td> <td>- MZN</td> <td>241.200,00 MZN</td> </tr> <tr> <td>Monapo</td> <td>152.492,00 MZN</td> <td>231.228,00 MZN</td> </tr> <tr> <td>Ribáue</td> <td>197.370,00 MZN</td> <td>851.480,00 MZN</td> </tr> <tr> <td>Cuamba</td> <td>1.992.448,41 MZN</td> <td>647.490,00 MZN</td> </tr> <tr> <td>Mandimba</td> <td>893.278,00 MZN</td> <td>311.250,00 MZN</td> </tr> <tr> <td>Marrupa</td> <td>519.275,09 MZN</td> <td>315.455,00 MZN</td> </tr> <tr> <td>Metangula</td> <td>16.182,53 MZN</td> <td>190.300,00 MZN</td> </tr> <tr> <td>Dondo</td> <td>9.080.048,41 MZN</td> <td>3.886.956,01 MZN</td> </tr> <tr> <td>Gorongosa</td> <td>263.395,44 MZN</td> <td>1.703.124,20 MZN</td> </tr> <tr> <td>Marromeu</td> <td>2.234.124,00 MZN</td> <td>1.515.190,00 MZN</td> </tr> <tr> <td>Nhamatanda</td> <td>966.681,81 MZN</td> <td>3.777.565,00 MZN</td> </tr> </table> <p data-bbox="595 847 1435 999">Meta: Cada um dos 12 municípios (6 em Inhambane/Sofala e 6 em Nampula/Niassa) com uma subida 70% na colecta do imposto predial autárquico (IPRA), 40% na colecta da taxa por actividade económica (TAE) e 40% de aumento na colecta 1 (uma) fonte de receita própria adicional (06/2026).</p>	Malema	- MZN	241.200,00 MZN	Monapo	152.492,00 MZN	231.228,00 MZN	Ribáue	197.370,00 MZN	851.480,00 MZN	Cuamba	1.992.448,41 MZN	647.490,00 MZN	Mandimba	893.278,00 MZN	311.250,00 MZN	Marrupa	519.275,09 MZN	315.455,00 MZN	Metangula	16.182,53 MZN	190.300,00 MZN	Dondo	9.080.048,41 MZN	3.886.956,01 MZN	Gorongosa	263.395,44 MZN	1.703.124,20 MZN	Marromeu	2.234.124,00 MZN	1.515.190,00 MZN	Nhamatanda	966.681,81 MZN	3.777.565,00 MZN	
Malema	- MZN	241.200,00 MZN																																	
Monapo	152.492,00 MZN	231.228,00 MZN																																	
Ribáue	197.370,00 MZN	851.480,00 MZN																																	
Cuamba	1.992.448,41 MZN	647.490,00 MZN																																	
Mandimba	893.278,00 MZN	311.250,00 MZN																																	
Marrupa	519.275,09 MZN	315.455,00 MZN																																	
Metangula	16.182,53 MZN	190.300,00 MZN																																	
Dondo	9.080.048,41 MZN	3.886.956,01 MZN																																	
Gorongosa	263.395,44 MZN	1.703.124,20 MZN																																	
Marromeu	2.234.124,00 MZN	1.515.190,00 MZN																																	
Nhamatanda	966.681,81 MZN	3.777.565,00 MZN																																	
	<p data-bbox="595 1023 904 1050"><b>Indicador 2 do Objectivo</b></p> <p data-bbox="595 1059 1447 1177">A percentagem das despesas com serviços, como parte da despesa total, de acordo com as CdGs de 9 municípios parceiros (4 em Inhambane/Sofala e 5 em Nampula/Niassa), aumentou em 20% entre os exercícios financeiros de 2022 e 2025.</p> <p data-bbox="595 1187 1447 1339">Linha de base: 0 municípios (a quota efectiva das despesas com serviços será analisada em 05/2023, logo que as demonstrações financeiras de 2022 estejam disponíveis; pex.: para o exercício de 2021, o orçamento anual do município do Dondo apresenta, aproximadamente, 12% em despesas com serviços).</p>	<p data-bbox="1480 1023 2098 1174">Análise das demonstrações financeiras municipais para os exercícios financeiros de 2022, 2023, 2024 e 2025 para comparar a proporção da despesa com serviços (pex., infra-estruturas, equipamento, operações e manutenção) com a despesa total.</p> <p data-bbox="1480 1184 2069 1241">A recolha de dados será efectuada anualmente e, finalmente, em junho de 2026.</p>																																	

Objectivos	Indicadores:	Fontes e período da recolha de dados
	<p>Meta: No exercício financeiro de 2025, 9 municípios (4 em Inhambane/Sofala e 5 em Nampula/Niassa) registaram um aumento de 20% na despesa com serviços, comparativamente a 2022 (06/2026).</p>	
	<p><b>Indicador 3 do Objectivo</b></p> <p>4 mecanismos intergovernamentais de fiscalização, assistência técnica e monitoria da administração municipal, centrados na provisão de serviços orientados para o cidadão, na sustentabilidade financeira e na responsabilização, foram implementados pelas instituições competentes em matéria de fiscalização e assistência técnica da administração municipal.</p> <p>Linha de base: 9 mecanismos intergovernamentais foram legalmente criados, mas não se encontram a funcionar.</p> <p>Meta: 4 mecanismos intergovernamentais implementados (08/2026).</p>	<p>Análise de a) Documentos que definem os mecanismos intergovernamentais de fiscalização e assistência técnica municipal, tendo em conta a provisão de serviços centrada no cidadão, na sustentabilidade financeira e na responsabilização (pex. estatutos orgânicos, regulamentos internos, metodologias, directrizes de fiscalização, planos de actividades de assistência técnica). (pex. estatutos organizacionais, regulamentos internos, metodologias, directrizes de fiscalização, planos de actividades de assistência técnica).</p> <p>(b) Plano Económico e Social e Orçamento do Estado (PESOE) para as rubricas relacionadas, (c) documentos para aprovação formal, e (d) relatórios que documentem as actividades de fiscalização municipal e assistência técnica das instituições contratadas nos termos dos mecanismos intergovernamentais estabelecidos.</p> <p>Os mecanismos que tenham sido adoptados pelas instituições mandatadas sob a forma de decretos ou ordens de serviço dos órgãos responsáveis, são considerados como “implementados”.</p> <p>Instituições responsáveis pela fiscalização municipal, apoio técnico: pex</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direcção Nacional da Planificação e Orçamento (DNPO) do Ministério da Economia e Finanças (MEF),</li> <li>- Direcção Nacional de Monitoria e Avaliação (DNMA) do MEF,</li> <li>- Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública (DNDAP) do Ministério da Administração Estatal e Função Pública (MAEFP),</li> </ul>

Objectivos	Indicadores:	Fontes e período da recolha de dados
		- Inspeção-Geral de Finanças (IGF), - Inspeção-Geral da Administração Pública (IGAP). A recolha de dados será efectuada em agosto de 2026.
	<p><b>Indicador 4 do Objectivo</b></p> <p>O número de gestores e profissionais das administrações descentralizadas e de membros dos parlamentos provinciais e assembleias municipais (desagregados por género) formados pelos (<i>Institutos de Formação em Administração Pública e Autárquica</i>, (IFAPA) através de cursos de curta duração aprovados no contexto da <i>Estratégia de Capacitação no âmbito da Descentralização</i>, (ECD) aumentou de 198 para 2. 400 (dos quais 30 % são mulheres).</p> <p>Linha de base: 566 pessoas formadas, 36% das quais mulheres                      Meta: 2.400 pessoas formadas, das quais 30 % mulheres (10/2025)</p>	<p>Análise de a) relatórios dos IFAPAs sobre o número de dirigentes/profissionais e membros dos parlamentos provinciais e assembleias municipais formados por via de cursos de curta duração, discriminados por género, e b) módulos técnicos de introdução e formação (ex. módulos de formação POEMA: Planificação, Orçamentação, Execução, Monitoria, Avaliação - abordagem metodológica para o desenvolvimento de módulos de formação; bem como outros módulos de formação) e c) a verificação da conformidade com a estratégia nacional de desenvolvimento de capacidades no âmbito da descentralização (ECD)</p> <p>A recolha de dados será efectuada em dezembro de 2024 e setembro de 2025.</p>
	<p><b>Indicador 5 dos Objectivos</b></p> <p>O número de decisões da Instituição Superior de Controle-ISC (<i>Tribunal Administrativo</i>, TA) (Tribunal Administrativo, TA) sobre auditorias em 6 áreas estratégicas (municípios, indústrias extractivas, obras públicas complexas, ambiente, empresas públicas, Agenda 2030) aumentou anualmente em 30% comparativamente ao ano anterior em 2024, 2025 e 2026.</p> <p>Linha de base: 15 acórdãos sobre auditorias em 4 dos domínios estratégicos entre 01/2022 - 10/2022                      Meta: 33 julgamentos sobre auditorias em 6 domínios estratégicos. (09/2026)</p>	<p>Análise a) dos relatórios de progresso do TA relativos a acórdãos em áreas estratégicas (municípios, indústria extractiva, obras públicas complexas, ambiente, empresas públicas, Agenda 2030) e b) do sítio electrónico do TA onde constem os seus acordos.</p> <p>A recolha de dados será realizada em setembro de 2024/2025/2026.</p>

Objectivos	Indicadores:	Fontes e período da recolha de dados
	Os valores de base e as metas dos indicadores 1, 2, 3 e 5 são preliminares. Serão verificados no primeiro ano de execução e ajustados, conforme necessário, no primeiro relatório.	

## Anexo 1: Matriz de resultados

<p><b>Componente (Output) 1</b> Nos municípios seleccionados, as capacidades institucionais para a sustentabilidade financeira e responsabilização estão fortalecidas.</p>	<p><b>Indicador de componente (Output) 1.1</b> 17 municípios parceiros (8 em Inhambane/Sofala, 9 em Nampula/Niassa) implementaram, cada um, 4 abordagens práticas para melhorar a sustentabilidade e responsabilização financeira. Linha de base: 17 municípios parceiros (8 em Inhambane/Sofala, 9 em Nampula/Niassa) começaram a implementar as abordagens práticas seleccionadas. Meta: 17 municípios parceiros (8 em Inhambane/Sofala, 9 em Nampula/Niassa) com 4 abordagens práticas implementadas em cada um (08/2026)</p>	<p>Análise dos relatórios das instituições municipais (pex., conceitos técnicos, aprovação formal, relatório de monitoria interna) sobre a implementação de abordagens práticas para melhorar a sustentabilidade financeira. A sustentabilidade e a responsabilização financeira referem-se ao sistema municipal de gestão das finanças públicas, com ênfase na geração de receitas, planificação e orçamentação, despesas, controlo interno e político e responsabilização. As instituições municipais referem-se a) aos conselhos municipais e b) às assembleias municipais. As práticas que melhoram a sustentabilidade financeira incluem a) ferramentas / procedimentos testados / aprovados pelo governo e b) novas ferramentas / procedimentos: pex., cadastro / registo de contribuintes, educação fiscal, fontes adicionais de receita, planificação e orçamentação participativa e baseadas nos ODS / género, gestão de despesas, gestão de recursos humanos, pagamento electrónico, controlo político das finanças municipais, responsabilização orientada para o cidadão, informação pública orientada para o género / juventude. A implementação refere-se a) à introdução de novas abordagens práticas ou b) à expansão / consolidação das abordagens existentes. A recolha de dados será efectuada em setembro de 2026.</p>
--	--	--

<p><b>Componente (Output) 2</b> Em municípios seleccionados, foram reforçadas as capacidades institucionais de provisão de serviços centrados no cidadão e de planeamento urbano.</p>	<p><b>Indicador de componente (Output) .1</b> 10 municípios parceiros (5 em Inhambane/Sofala, 5 em Nampula/Niassa) implementaram, cada um, 3 abordagens práticas para melhorar a provisão de serviços centrados no cidadão. Linha de base: 3 municípios parceiros em Inhambane/Sofala com 1 abordagem prática implementada cada, 0 municípios parceiros em Nampula/Niassa Meta: 10 municípios parceiros (5 em Inhambane/Sofala, 5 em Nampula/Niassa) com 3 abordagens práticas implementadas em cada um (09/2026)</p>	<p>Análise dos relatórios (pex., conceitos técnicos, aprovação formal, relatório de monitoria interna) dos municípios que documentem a implementação de abordagens práticas para melhorar a provisão de serviços centrados no cidadão. A provisão de serviços refere-se a) a serviços administrativos (pex., registo, certificação, licenciamento de pex., construção, negócios, imobiliário, uso da terra) e b) a serviços municipais básicos (pex., gestão de resíduos, gestão de águas residuais). As abordagens práticas para a provisão de serviços centrados no cidadão referem-se a: pex., uma estratégia de serviços municipais baseada em necessidades, a optimização dos processos administrativos, concepção de serviços centrados no cidadão com enfoque no género / juventude, digitalização de serviços (centro digital de atendimento ao munícipe), prestação física integrada de serviços (balcão único), sistemas de <i>feedback</i> dos cidadãos, reforço das capacidades dos funcionários públicos, parcerias público-privadas, serviços baseados em dados. A recolha de dados será efectuada em setembro de 2026.</p>
	<p><b>Indicador de componente (Output) 2.2</b> Cada um dos 9 municípios parceiros (5 em Inhambane / Sofala, 4 em Nampula / Niassa) aplicaram 1 instrumento de planeamento urbano. Linha de base: 0 municípios parceiros com 0 instrumento de planeamento urbano adicional aplicado, cada (dados difíceis de obter; a serem determinados como parte do diagnóstico inicial do projecto). Meta: Cada um dos 11 municípios parceiros com 1 instrumento de planeamento urbano adicional aplicado (09/2026)</p>	<p>Análise de relatórios (pex., metodologia, avaliação de necessidades, conceito de planificação, participação dos cidadãos, aprovação formal) que documentem a utilização de instrumentos de planeamento urbano. Os instrumentos de planeamento urbano incluem a) instrumentos estatutários (pex., plano director, plano detalhado) ou b) instrumentos de planificação não formais (pex., conceitos de desenvolvimento integrado, planeamento rápido, conceitos de financiamento de infra-estruturas). Aplicado significa que uma ferramenta de planeamento foi usada pela administração municipal para produzir um plano. A recolha de dados será efectuada em setembro de 2026.</p>
<p><b>Componente (Output) 3</b> O quadro jurídico-institucional de reforço da governação municipal foi melhorado.</p>	<p><b>Indicador de componente (Output) 3.1</b> Foram aprovadas, pelas instituições-chave, 5 novas propostas de reforma política para fortalecer a governação municipal. Linha de base: 1 proposta de reforma da política sobre a governação municipal (conceito de controlo interno municipal) foi aprovada pelo TA e</p>	<p>Análise a) de documentos conceptuais sobre reformas de políticas de fortalecimento da governação municipal (pex., política de urbanização, fiscalização municipal de suporte, reforma fiscal, devolução funcional, fundo de desenvolvimento municipal) e b) de documentos de aprovação (pex., decisão formal, comunicação governamental, decreto) por instituições-chave (pex., MAEFP, MEF) relativas ao conteúdo relacionado com a governação municipal. A recolha de dados será efectuada em setembro de 2026.</p>

	<p>pela Associação Nacional dos Municípios de Moçambique (ANAMM). Meta: 5 novas propostas de reforma de políticas aprovadas por instituições-chave (09/2026)</p>	
	<p><b>Indicador de componente (Output) 3.2</b> 1 <i>HelpDesk</i> funcional para a provisão de apoio técnico aos municípios nas áreas de gestão financeira, planeamento urbano e recursos humanos operacional junto da ANAMM. Linha de base: Existem, junto da ANAMM, as primeiras abordagens não sistemáticas de um <i>HelpDesk</i>, mas a ANAMM ainda não é capaz de prestar apoio em áreas temáticas municipais essenciais. Meta: 1 <i>HelpDesk</i> sistemático em funcionamento na ANAMM (09/2026)</p>	<p>Análise a) do conceito técnico do <i>HelpDesk</i>, b) do organigrama e quadro de pessoal da ANAMM, c) da oferta técnica do <i>HelpDesk</i>, d) do relatório de monitoria da prestação de apoio temático aos municípios. Em funcionamento significa que a assessoria especializada é prestada a pedido dos municípios num período de tempo determinado. A recolha de dados será efectuada em setembro de 2026.</p>
<p><b>Componente (Output) 4</b> Foram implementadas as áreas prioritárias de uma estratégia recentemente elaborada de desenvolvimento de capacidades direccionada para a função pública no nível descentralizado.</p>	<p><b>Indicador de componente (Output) 4.1</b> Está criado um mecanismo de financiamento para o desenvolvimento de competências na função pública com base na ECD. Linha de base: 0 Mecanismos de financiamento (ECD ainda não aprovada) Meta: 1 mecanismo financeiro (10/2025)</p>	<p>Análise a) da nota conceitual do MAEFP relativa ao mecanismo de financiamento baseado na ECD, b) de regulamentos e circulares governamentais e c) dos compromissos dos parceiros de desenvolvimento para o financiamento do acompanhamento e da expansão de referências substantivas da ECD. A recolha de dados será realizada em outubro de 2025.</p>
	<p><b>Indicador de componente (Output) 4.2</b> 13 módulos introdutórios e de formação, incluindo um sobre o papel da administração pública na promoção da igualdade de género no nível descentralizado, foram desenvolvidos pelo IFAPA. Linha de base: 0 Módulos introdutórios e avançados (2019; módulos ainda não desenvolvidos), Meta: 13 módulos introdutórios e de formação, incluindo 1 sobre o papel da administração pública na promoção da igualdade de género no nível descentralizado (10/2025)</p>	<p>Avaliação a) do POEMA e outros módulos de formação introdutória e avançada (pex., Manual Geral Municipal, Receitas Fiscais Municipais, Execução Orçamental Municipal, Controlo Interno Municipal, Gestão de Recursos Humanos Municipais), b) dos formatos de formação virtual e c) das actas dos encontros dos órgãos competentes junto dos ministérios relevantes (pex., MAEFP e MEF) relativamente a conteúdos relacionados com a ECD ou com a promoção da igualdade de género. A recolha de dados será efectuada até outubro de 2025.</p>

<p><b>Componente (Output) 5</b> A Instituição Suprema de Controle melhorou a qualidade e o escopo do controlo externo das finanças públicas em áreas estratégicas, incluindo nos municípios.</p>	<p><b>Indicador de componente (Output) 5.1</b> A percentagem de CdGs de órgãos públicos julgadas, incluindo dos municípios, submetidas ao TA em formato electrónico, aumentou de 0%, em 2022, para 50%, em 2025, e 100%, em 2026. Linha de base: 0% de CdGs de instituições públicas, submetidas em formato electrónico, julgadas (ainda não há nenhuma CdG submetida electronicamente). Meta: 100% dos acórdãos relativos às CdG de órgãos públicos em formato electrónico (08/2026); meta interina: 50% dos acórdãos relativos às CdG de órgãos públicos em formato electrónico (08/2025);</p>	<p>Análise de a) entidades públicas ligadas à plataforma informática de gestão das finanças públicas e-SISTAFE, b) demonstrações financeiras de entidades públicas (pex. municípios, empresas públicas, entidades estatais) submetidas ao TA em formato digital, e c) relatórios de progresso semestrais do TA relativos aos acórdãos. A recolha de dados será efectuada anualmente até ao fim do co-financiamento da UE, em agosto de 2025 e, finalmente, em agosto de 2026.</p>
	<p><b>Indicador de componente (Output) 5.2</b> 100% dos acórdãos do TA são publicados em formato digital no sítio electrónico do TA para consulta pública, no prazo de três meses após a sua decisão. Linha de base: 30 % dos acórdãos Meta: 100 % dos acórdãos do TA (09/2026); valor intermédio da meta: 80 % dos acórdãos do TA (10/2025).  Os valores de base e metas dos indicadores 1.1, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2, 4.1, 4.2, 5.1 e 5.2 são preliminares. Os mesmos serão revistos no primeiro ano de execução e, caso necessário, ajustados no primeiro relatório.</p>	<p>Análise a) dos relatórios de progresso semestrais do TA e b) do sítio electrónico do TA para aferir a publicação, em conformidade, dos acórdãos. A recolha de dados será efectuada anualmente e será concluída em setembro de 2026.</p>

Componentes (Outputs)	Actividades indicativas
Componente (Output) 1	- Assessoria técnica e processual aos municípios parceiros em gestão de finanças públicas, com enfoque na geração de receitas, planificação e orçamentação, e gestão de despesas;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessoria técnica e processual em gestão administrativa, com ênfase na gestão de recursos humanos e nos mecanismos de controlo interno;</li> <li>- O foco principal está nas funções de controlo político, na transparência e na responsabilização perante os cidadãos.</li> </ul>
<b>Componente (Output) 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessoria técnica e processual aos municípios parceiros sobre a provisão de serviços administrativos, com destaque para as necessidades das mulheres, dos jovens e dos deslocados internos;</li> <li>- Assessoria metodológica sobre a criação de um fundo de inovação para melhorar os serviços básicos e a implementação de medidas-piloto;</li> <li>- Assessoria técnica e metodológica para a aplicação de instrumentos de planeamento urbano espacial com ênfase na participação cívica, bem assim, sobre instrumentos de implementação e financiamento.</li> </ul>
<b>Componente (Output) 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessoria técnica e metodológica sobre as reformas de política para melhorar a governação municipal e as ferramentas de implementação correspondentes;</li> <li>- Assessoria técnica e processual sobre mecanismos de fiscalização municipal, suporte e monitoria técnica;</li> <li>- Operacionalização de um <i>HelpDesk</i> junto da ANAMM para providenciar suporte técnico aos municípios, promover o intercâmbio inter-municipal e transferência de conhecimentos, função de advocacia (pex., Agenda Autárquica).</li> </ul>
<b>Componente (Output) 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessoria técnica e processual sobre a implementação de uma ECD sensível ao género e do seu plano de acção, bem assim, a criação de um mecanismo de financiamento para a educação e formação no serviço público municipal;</li> <li>- Assessoria técnica para o desenvolvimento e a adaptação de módulos de educação e formação e a criação de materiais de aprendizagem electrónica;</li> <li>- Assessoria técnica e processual para reforçar o sistema nacional de gestão de recursos humanos, para ligar os planos de formação à avaliação de desempenho;</li> <li>- Assessoria sobre o desenvolvimento organizacional do IFAPA, incluindo a gestão da qualidade e o plano de actividades e a realização de acções de formação;</li> <li>- Consultoria técnica e metodológica para a criação de uma rede de mulheres gestoras a nível da administração descentralizada.</li> </ul>
<b>Componente (Output) 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessoria técnica e de políticas ao TA sobre os preparativos atinentes à criação de um Tribunal de Contas (TCM);</li> <li>- Assessoria técnica e processual ao TA sobre o fortalecimento das capacidades de controlo externo aos municípios e sobre a articulação entre os mecanismos de controlo externo e interno;</li> <li>- Assessoria técnica e processual para a introdução do sistema de prestação de contas eletrónica;</li> <li>- Assessoria técnica e metodológica ao TA sobre a expansão do escopo das auditorias e julgamentos em áreas estratégicas;</li> <li>- Assessoria técnica ao TA para a gestão de recursos humanos e criação de um centro de desenvolvimento de competências.</li> </ul>

