



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

**PROJECTO DE EMPODERAMENTO DAS RAPARIGAS E APRENDIZAGEM
PARA TODOS**

CRÉDITO BIRD P168699

MANUAL OPERACIONAL DO PROJECTO (MOP)

Versão 01/21

Data da Não Objecção:

LUANDA, 09 DE Outubro, 2021

SUMÁRIO

Índice de quadros e tabelas	6
Índice de figuras	7
1. Apresentação	8
2. Siglas e abreviaturas	9
3. Sobre o documento	11
Objectivo do documento	11
Composição do MOP	11
Revisão do MOP.....	12
4. Ficha técnica do projecto	13
Resumo das Condições Contratuais do Empréstimo.....	13
Custos e Financiamento do Projeto por Componente	13
5. Objectivos de desenvolvimento do projecto	14
Descrição do projecto.....	14
Objectivo de Desenvolvimento do Projecto.....	15
Componentes do Projecto.....	15
Componente 1. Empoderar raparigas angolanas	15
Componente 2. Reduzir a pobreza de aprendizagem em Angola	17
Componente 3. Gestão, monitoria e avaliações do projecto	18
Beneficiários do Projecto.....	19
6. Indicadores de resultado do projecto	20
Indicadores de Objectivo de Desenvolvimento do Projecto	20
Componente 1: Empoderar raparigas angolanas.....	20
Componente 2: Reduzir a fraca aprendizagem	21
Componente 3: Gestão, monitoria e avaliação de projectos	22
7. Implementação do projecto	23
Arranjo de implementação multisectorial em nível central	23
Estrutura Analítica do Projecto.....	24
Estrutura de gestão do projecto e matriz de responsabilidades.....	26
Composição da equipa.....	35
8. Procedimentos de gestão operacional do projecto	37
Ferramentas adoptadas no ciclo de vida do projecto	38
Calendários anuais de encontros de gestão e reports	39
Planeamento Operativo Anual (POA).....	39
Plano Detalhado de Tarefas (PDT).....	41
Gerenciamento da qualidade	42

	Gerenciamento de KPI com dashboards de acompanhamento	43
	Gerenciamento dos marcos (milestones) na linha do tempo	44
	Gerenciamento do caminho crítico	45
	Gerenciamento de tarefas e tempo com ferramentas tecnológicas integradas.....	45
	Modelagem de processos e fluxogramas de actividades	46
	Desenvolvimento de equipas do projecto.....	47
	Encontro de ponto de situação (PDS) mensal	47
	Gerenciamento de arquivos e documentos	48
9.	Procedimentos de gestão de riscos operacionais.....	50
	Identificação do risco.....	50
	Qualificação e quantificação do risco	51
	Desenvolvimento da resposta aos riscos.....	52
	Controlo e monitoria dos riscos.....	53
10.	Sistematização das bases de dados do projecto	54
	Organização das base de dados do projecto	54
	Fluxo de trabalho para a sistematização das bases de dados do projecto	55
	Bases de dados para o projecto.....	56
	Sistema de codificação das actividades e programação orçamentária.....	57
11.	Gestão da integração	58
12.	Gestão da comunicação.....	59
	Matriz das partes interessadas.....	60
	Pontos focais do projecto por componente	61
	Matriz de comunicação	63
13.	Procedimento de aquisições do projecto	65
	Regulamento das aquisições	65
	Política do banco sobre práticas corruptas e fraudulentas.....	65
	Principais responsabilidades na implementação do processo de aquisições	67
	Pessoal das aquisições	68
	Comissão de avaliação de propostas.....	68
	Gestor de contratos.....	68
	Sistema de Gestão das Actividades (SGA)	69
	Gestão das actividades	70
	Registos dos processos de aquisições	70
	Estratégia de Aquisições do Projecto para o Desenvolvimento	72
	Plano de aquisições do Projecto.....	72
	Limites para aplicação dos métodos de aquisições.....	73
	Métodos de aquisição de bens, obras e serviços de não consultoria	74

Processo de contratação de obras	74
Processos de Aquisições de Bens e Serviços Técnicos	78
Métodos para Selecção de Consultores	82
14. Procedimentos de gestão financeira e contábil	87
Definição.....	87
Quadro de Pessoal da Área Financeira.....	87
Políticas Contabilísticas.....	90
Período contabilístico	91
Plano de contas.....	91
Planificação e Orçamentação	91
Organização do trabalho contabilístico e informações para a gestão	92
Gestão de Compromissos	96
Desembolsos.....	97
Contas Bancárias nos Gabinetes Provinciais de Educação em AKZ.....	98
Despesas elegíveis e não elegíveis.....	99
Juros da Conta Designada.....	100
Fundo de Maneio.....	100
Contas Bancárias.....	100
Controlo da Conta Designada em USD e Subconta em AKZ	101
Débitos e Créditos bancários.....	101
Política e formas de pagamento.....	101
Ajudas de Custo	103
15. Monitoria e avaliação dos resultados do projecto	105
Visão Geral.....	105
Lógica do programa	105
Monitoria	106
Avaliação.....	107
Outras componentes do Plano de M&A.....	108
16. Procedimentos de gestão operacional do programa de bolsas.....	109
Escopo do programa.....	109
Parcelas de pagamento	109
Escolas e alunos elegíveis	110
Fases do programa	110
Condições para atribuição das bolsas.....	111
Macro fluxo do programa de bolsas.....	111
Comunicação e Sensibilização	111
Registo dos beneficiários.....	112

	Atribuição da bolsa	112
	Monitoria	112
	Sensibilização contínua.....	112
	Responsabilidades no programa de bolsas de estudo	113
	Fluxo operacional do programa de bolsas.....	114
	Garantia de qualidade do programa de bolsas	115
17.	Procedimentos do programa de expansão do EJA	119
	Beneficiários do EJA.....	119
	Abrangência da acção do projecto	120
	Fases de implementação	120
	Responsabilidades na implementação	121
	Estratégia de implementação	122
18.	Procedimentos de gestão para as obras (expansão da oferta)	124
	Metas para as obras de grande e pequena escala	124
	Priorização e seleção das escolas de intervenção	124
	Diretrizes e projectos padrão	125
	Fases da implementação do programa de obras	126
	Etapas do processo de construção (para as fases 1, 3 e 4)	126
	Fiscalização das obras.....	127
	Monitoria das obras.....	127
	Financiamento das obras.....	128
	Responsabilidades na implementação das obras.....	128
19.	Gestão social, ambiental e salvaguardas	129
20.	Mecanismo de report e reclamação.....	131
21.	Anexos	132
	Anexo 1: Declaração de Imparcialidade e Confidencialidade	133
	Anexo 2 – Instrumentos de controlo interno	134

ÍNDICE DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1. Quadro de controle versão.....	12
Quadro 2. Ficha técnica do projecto.....	13
Quadro 3. Valores por componente.....	13
Quadro 4. Alinhamento de Desafios e Componentes.....	15
Quadro 5. Beneficiários directos do projecto.....	19
Quadro 6. Responsabilidades das Direcções e Departamentos.....	24
Quadro 7. Quadro da EGP para o projecto.....	35
Quadro 8. Ferramentas de gestão e monitoria no ciclo de vida do projecto.....	38
Quadro 9. Quadro de encontros e relatórios de gestão.....	39
Quadro 10. Modelo do Plano Operativo Anual (POA).....	40
Quadro 11. Critérios para análise das actividades e tarefas do POA.....	40
Quadro 12. Modelo de Plano Detalhado de Tarefa (PDT).....	41
Quadro 13. Modelo de ponto de situação mensal.....	47
Quadro 14. Etapas de identificação dos riscos.....	50
Quadro 15. Fontes possíveis de riscos para o projecto.....	51
Quadro 16. Matriz de avaliação do impacto do risco.....	52
Quadro 17. Quadro de resposta ao risco.....	52
Quadro 18. Mapa de monitoria dos riscos operacionais.....	53
Quadro 19. Base de dados agregada da evolução dos riscos.....	53
Quadro 20. Exemplo de dicionário de dados.....	56
Quadro 21. Bases de dados para o projecto.....	56
Quadro 22. Padrão de codificação do projecto.....	57
Quadro 23. Instrumentos de gestão da integração e controlo interno.....	58
Quadro 24. Público, objectivo e canais de comunicação.....	60
Quadro 25. Principais Actores e Responsabilidades no Processo de Aquisições.....	67
Quadro 26. Campos Dados do Processo.....	69
Quadro 27. Campos Dados do Contrato.....	69
Quadro 28. Campos Dados da Actividade/Implementação.....	70
Quadro 29. Métodos de Selecção Bens, Obras e Serviços Técnicos.....	74
Quadro 30. Métodos para Selecção de Consultores.....	82
Quadro 31. Funções da equipa fiduciária.....	87
Quadro 32. Prazos de prestação de contas pelos Gabinetes Provinciais de Educação e contabilização das despesas.....	99
Quadro 33. Ajudas de custo internas.....	103
Quadro 34. Percentagens para aplicação das ajudas de custo.....	103
Quadro 35. Pressupostos para o programa de bolsas.....	109
Quadro 36. Parcelas de pagamento da bolsa.....	109
Quadro 37. Condicionamentos para o programa.....	111
Quadro 38. Macro fluxo do programa de bolsas.....	111
Quadro 39. Responsabilidades no programa de bolsas de estudo.....	113
Quadro 40. Funcionalidades da plataforma de registo e monitoria.....	115
Quadro 41. Expansão dos Programas de Educação de Segunda Oportunidade.....	119

Quadro 42. Abrangência da acção de expansão do EJA	120
Quadro 43. Meta acumulada de alunos do EJA a partir do baseline	120
Quadro 44. Meta acumulada de novos alunos no EJA	120
Quadro 45. Responsabilidades na implementação do EJA	121
Quadro 46. Metas para as obras de grande e pequena escala.....	124
Quadro 47. Fases da implementação do programa de obras.....	126
Quadro 48. Etapas do processo de construção (para as fases 1, 3 e 4).....	126
Quadro 49. Responsabilidades na implementação das obras	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Teoria da Cadeia - Empoderamento e Aprendizagem das Raparigas	14
Figura 2. Arranjo de implementação	23
Figura 4. Cadeia de resultados.....	37
Figura 5. Ciclo PDCA.....	37
Figura 6. Ciclo de vida de um projecto. Fonte: Guia do PMBOK 6ª edição, Parte 2, Capítulo 1, PMI, 2017.	38
Figura 7. Exemplo de cronograma detalhado. Fonte: Projecto PAT I.	42
Figura 8. Exemplo dashboard de KPI do PAT I	43
Figura 9. Exemplo de marcos do projecto na linha do tempo. Fonte: Projecto PAT I.	44
Figura 10. Gestão dos marcos do projecto. Fonte: Relatório de marcos do Projecto PAT I.	44
Figura 11. Caminho crítico em vermelho. Fonte: http://www.raphael-santos.net/2011	45
Figura 12. Esquema da gestão de tarefas com ferramentas tecnológicas.....	46
Figura 13. Exemplo de mapa de processo. Fonte: Fluxo de uma actividade do Projecto PAT I.....	46
Figura 14. Estrutura de pastas do projecto.....	48
Figura 15. Matriz de probabilidade e impacto do risco.	51
Figura 16. Gráfico de monitoria dos riscos do projecto. Fonte: Projecto PAT I.	53
Figura 17. Bases de dados agregadas do projecto.....	54
Figura 18. Dashboard de acompanhamento de obras a partir de uma base de dados financeira e outra física	55
Figura 19. Fluxo para a sistematização das bases de dados	55
Figura 20. Organização arquivo electrónico	71
Figura 21. Fluxo do programa de bolsa para a fase piloto.....	114
Figura 22. Estratégia de implementação do EJA.....	122
Figura 23. Mobilização Social para o EJA	122
Figura 24. Formação e Capacitação em cascata para o EJA.....	123
Figura 25. Eixo 5- Monitoria e supervisão do EJA	123
Figura 26. Exemplo de dashboard para monitoria das obras do PAT	127

1. APRESENTAÇÃO

O presente manual é um instrumento para orientar a implementação do Projeto de Empoderamento das Raparigas e Aprendizagem para Todos. Aqui são descritos os procedimentos técnicos e operacionais a serem seguidos para execução do projeto com eficiência e qualidade. O Projeto caracteriza-se por ser multissetorial envolvendo as áreas de saúde e educação, com a finalidade de obter aporte de recursos financeiros e técnicos que contribuam para a melhoria na oferta dos serviços públicos para a população.

A gestão geral do Projeto está centralizada no Ministério da Educação com articulação com todos os órgãos envolvidos, assegurando, portanto, a efetiva execução das ações propostas.

Como forma de garantir plena execução, acompanhamento e avaliação do Projeto, foi construído o Manual Operativo (MOP) aqui apresentado. Este documento deve ser entendido em articulação e complementaridade ao Documento de Avaliação do Projeto (Project Appraisal Document, PAD). É fruto de um trabalho coletivo, contendo a descrição do Projeto, estabelecendo a organização, procedimentos, termos e condições que orientam sua execução neste projeto financiado pelo BIRD.

O MOP contém linguagem acessível e estrutura definida em tópicos, de fácil identificação e consulta. Dirigido aos agentes internos - executores do projeto, e externos – a sociedade. É um instrumento dinâmico, que pode e deve, ao longo da implementação do Projeto, sofrer os ajustes necessários para informar às equipes do MED sobre os mecanismos, instrumentos e procedimentos que garantam correta gestão e execução do Projeto, em alinhamento com as premissas definidas e em resposta às exigências do órgão financiador.

Não se pode deixar de aplicar quaisquer regramentos aqui definidos, pois o MOP é parte integrante dos documentos da operação de crédito. Sempre que necessário este Manual será atualizado e apresentado novamente ao Banco, para sua aprovação.

2. SIGLAS E ABREVIATURAS

ADECOS	Agentes de Desenvolvimento Comunitário e Sanitário
CASI	Centro de Acção Social Integrada
EC	Engajamento ao Cidadão
CD	Contas Designadas
CIFD	Carta de Informações Financeiras e de Desembolso
DIME	Departamento de Infraestruturas e Meios de Ensino
A&S	Ambiental e Social
NAS	Normas Ambientais e Sociais
EGRA	<i>Early Grade Reading Assessment</i> (Avaliação da Literacia nas Primeiras Classes)
SIGE	Sistemas de Informação de Gestão Educacional
QAS	Quadro Ambiental e Social
QGAS	Quadro de Gestão Ambiental e Social
RRAS	Resumo da Revisão Ambiental e Social
NAS	Norma Ambiental e Social
GF	Gestão Financeira
AF	Ano Fiscal
VBG	Violência Baseada no Género
PA VBG	Plano de Acção de Violência Baseada no Género, Abuso e Exploração Sexual, Assédio Sexual
PIB	Produto Interno Bruto
GEPE	Gabinete de Estudo, Planeamento e Estatística
GFF	<i>Global Financing Facility</i> (Mecanismo Mundial de Financiamento)
SIG	Sistema de Informação Geoespacial
MR	Mecanismos de Reclamação
PFSS	Projecto de Fortalecimento do Sistema de Saúde
IAASB	Conselho das Normas Internacionais de Auditoria e de Fiabilidade
BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
AID	Agência Internacional para o Desenvolvimento
IFAC	Federação Internacional dos Contabilistas
RFIs	Relatório Financeiro Intercalar
INADE	Instituto Nacional de Avaliação e Desenvolvimento Educativo
INE	Instituto Nacional de Estatística
INFQE	Instituto Nacional de Formação de Quadro da Educação
FPI	Financiamento do Projecto de Investimento
ISA	Normas Internacionais de Auditoria
M&A	Monitoria e Avaliação
MAPTESS	Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social
MASFAMU	Ministério da Acção Social, Família e Promoção da Mulher
MED	Ministério da Educação
GHM	Gestão de Higiene Menstrual
MINJUD	Ministério da Juventude e Desportos
MINSA	Ministério da Saúde
ONGs	Organizações Não-Governamentais
NGA	Novo Guião de Aquisições
PAT	Projecto de Aprendizagem para Todos
CBD	Condições Baseadas no Desempenho
SBD	Subvenção Baseada no Desempenho
PDN	Plano de Desenvolvimento Nacional
ODP	Objectivo de Desenvolvimento do Projecto
PISA	Programa Internacional de Avaliação de Alunos
UIP	Unidade de Implementação de Projectos

EGP	Equipa de Gestão de Projecto
MOP	Manual Operacional do Projecto
APP	Adiantamento para Preparação para o Projecto
DEAP	Desenvolvimento da Estratégia de Aquisições do Projecto
RMNCAH+N	Saúde + Nutrição Reprodutiva, Materna, da Criança e Adolescente <i>(Reproductive, Maternal, Child and Adolescent Health + Nutrition)</i>
QPR	Quadro do Programa de Reassentamento
SEACMEQ	Consórcio da África Austral e Leste para a Monitoria da Qualidade da Educação <i>(Southern and Eastern Consortium for Monitoring Education Quality)</i>
SCH	Esquistossomose
IPS	Indicador de Prestação de Serviço
PEP	Plano de Envolvimento das Partes Interessadas
SIGE	Sistema de Informação de Gestão da Educação
DDs	Demonstração de Despesas
VBG-E	Violência Baseada no Género na Escola
SSR	Saúde Sexual e Reprodutiva
HTS	Helminhos transmitidos pelo solo
SWEDD	Projecto Sahel para Empoderamento de Mulheres e Demografia <i>(Sahel Women`s Empowerment and Demographics Project)</i>
TFT	Taxa de Fecundidade Total
TdR	Termos de Referência
TUPI	Todos Unidos Pela Infância
UCC	Unidade Central de Coordenação
ONU	Organização das Nações Unidas
UNFPA	Fundo de População das Nações Unidas
UNICEF	Fundo de Emergência Internacional das Nações Unidas para a Infância
GPGV	Guião de Planeamento de Grupos Vulneráveis
WASH	Fornecimento de Água, Saneamento e Higiene <i>(Water Supply, Sanitation and Hygiene)</i>
BM	Banco Mundial
OMS	Organização Mundial da Saúde
ZIP	Zona de Influência Pedagógica

3. SOBRE O DOCUMENTO

Objectivo do documento

O Manual Operativo – MOP estabelece a organização, processos, procedimentos, termos e condições que orientam a execução do projeto financiado pelo BIRD. Orienta seus executores na metodologia de operacionalização e nas responsabilidades pela condução da operação e dos documentos a serem utilizados, considerando as condições estabelecidas no Acordo de Empréstimo e em consonância com as diretrizes do Banco Mundial.

Atua como instrumento essencial ao disciplinar as regras de implementação do Projeto, ao tempo em que orienta os executores quanto à sua concepção, metodologia de operacionalização e no uso de instrumentos administrativos, gerenciais e financeiros a serem adotados no planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações a serem desenvolvidas, é, portanto, um instrumento de consulta permanente e obrigatória de todos integrantes da equipa de implementação do Projeto.

Não se pode deixar de aplicar quaisquer regramentos aqui definidos, pois o MOP é parte integrante dos documentos da operação de crédito. Sempre que necessário este Manual será atualizado e apresentado novamente ao Banco para sua aprovação.

Composição do MOP

Este manual contém informações sobre:

- Objectivo geral do Projeto
- Descrição e estrutura do Projeto
- Execução do Projeto
- Arranjos de implementação do projecto
- Procedimentos de gestão operacional do projecto
- Procedimentos de gestão de riscos operacionais
- Sistematização das bases de dados do projecto
- Gestão da integração e instrumentos de controlo interno
- Gestão da comunicação
- Procedimento de aquisições do projecto
- Procedimentos de gestão financeira e contábil
- Metodologia adotada e indicadores para o monitoramento e avaliação do Projeto
- Procedimentos do programa de bolsas
- Procedimentos do programa de expansão do EJA
- Procedimentos de expansão da oferta educativa (obras)
- Estratégia de comunicação
- Orientações referentes às Salvaguardas sociais e ambientais
- Anexos

Revisão do MOP

A EGP deverá seleccionar, implementar, monitorar e avaliar cada atividade elegível do Projeto, em obediência às políticas, procedimentos, instrumentos, fluxos, rotinas e relatórios aplicáveis, de acordo com a documentação legal do Projeto e com as disposições deste Manual. Contudo, em função de eventuais novas circunstâncias ou condições (técnica, económica, política e/ou administrativa) que venham a se apresentar durante a execução do Projeto, atualizações, adaptações e/ou modificações periódicas ao MOP poderão vir a ser necessárias. Cabe exclusivamente a EGP qualquer alteração no MOP.

A demanda por tais alterações poderá partir tanto da UGP como do Banco Mundial. Contudo, quaisquer revisões deverão ser submetidas previamente a não-objeção e aprovação final da equipe do Banco Mundial.

Quadro 1. Quadro de controle versão

Versão nº	Descrição	Data
01	Versão inicial para NO do BM.	09/10/2021

4. FICHA TÉCNICA DO PROJECTO

Resumo das Condições Contratuais do Empréstimo

Quadro 2. Ficha técnica do projecto

Projeto	Projecto de Empoderamento das Raparigas e Aprendizagem para Todos (P168699)
Órgão financiador	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – BIRD (Banco Mundial)
Mutuário	Ministério da Educação - MED
Gestor / executor	Ministério da Educação - MED
Duração	5 anos
Valor do projeto	US\$ 250.000.000
Valor do financiamento	US\$ 250.000.000
Moeda	USD (dólar americano)
Data de aprovação:	31-Mar-2021
Data de efetividade:	
Data de conclusão:	31-Dez-2025

Custos e Financiamento do Projeto por Componente

Quadro 3. Valores por componente

Componente	Valor U\$
1. Empoderar adolescentes angolanos	140 000 000,00
1.1 - Melhorar o acesso a serviços e informações de saúde para adolescentes, com ênfase nas raparigas	10 000 000,00
1.2 – Equipar adolescentes com segundas oportunidades e competências, incluindo competências para a vida	20 000 000,00
1.3 - Manter as raparigas na escola	110 000 000,00
2. Reduzir a pobreza de aprendizagem em Angola	100 000 000,00
2.1 - Restaurar e expandir a oferta de educação	60 000 000,00
2.2 - Apoiar um ensino óptimo	20 000 000,00
2.3 - Garantir a continuidade da aprendizagem	20 000 000,00
3. Gestão, monitoria e avaliações do projecto	10 000 000,00
	250 000 000,00

5. OBJECTIVOS DE DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO

Descrição do projecto

A estrutura conceptual do Projecto busca empoderar e educar raparigas angolanas, seguindo a estrutura 4E e combatendo a pobreza na aprendizagem (Figura 10). A Componente 1 visa empoderar as raparigas angolanas, melhorando a aceitação dos serviços de saúde (por exemplo, planeamento familiar, nutrição, saúde sexual e reprodutiva) e conectando aqueles que estão fora do sistema escolar a oportunidades de educação por meio da educação de jovens e adultos. Como parte da resposta do COVID-19, a componente também busca minimizar interrupções na educação de raparigas por meio do fornecimento de bolsas de estudo para manter raparigas (e rapazes) na escola. A Componente 2 trabalha para educar melhor as crianças e adolescentes, melhorando o ensino e medindo o aprendizado, inclusive por meio de programas de ensino não presencial, quando relevante. Também busca manter mais meninas na escola construindo salas de aula, reformando as casas de banho e melhorando o clima escolar das escolas existentes. Garantir a transição para o ensino secundário para as meninas e oferecer-lhes uma oportunidade melhor de aquisição de competências por meio de uma melhor aprendizagem resultaria em raparigas mais empoderadas e numa cidadania mais produtiva e contribuindo de forma ampla para o crescimento. Mais importante ainda, estariam a gerar melhores rendas para si e para suas famílias, começando a ter filhos mais tarde, e sendo mais capazes de investir na saúde e educação de seus filhos, desencadeando um ciclo virtuoso no âmbito familiar e nacional.

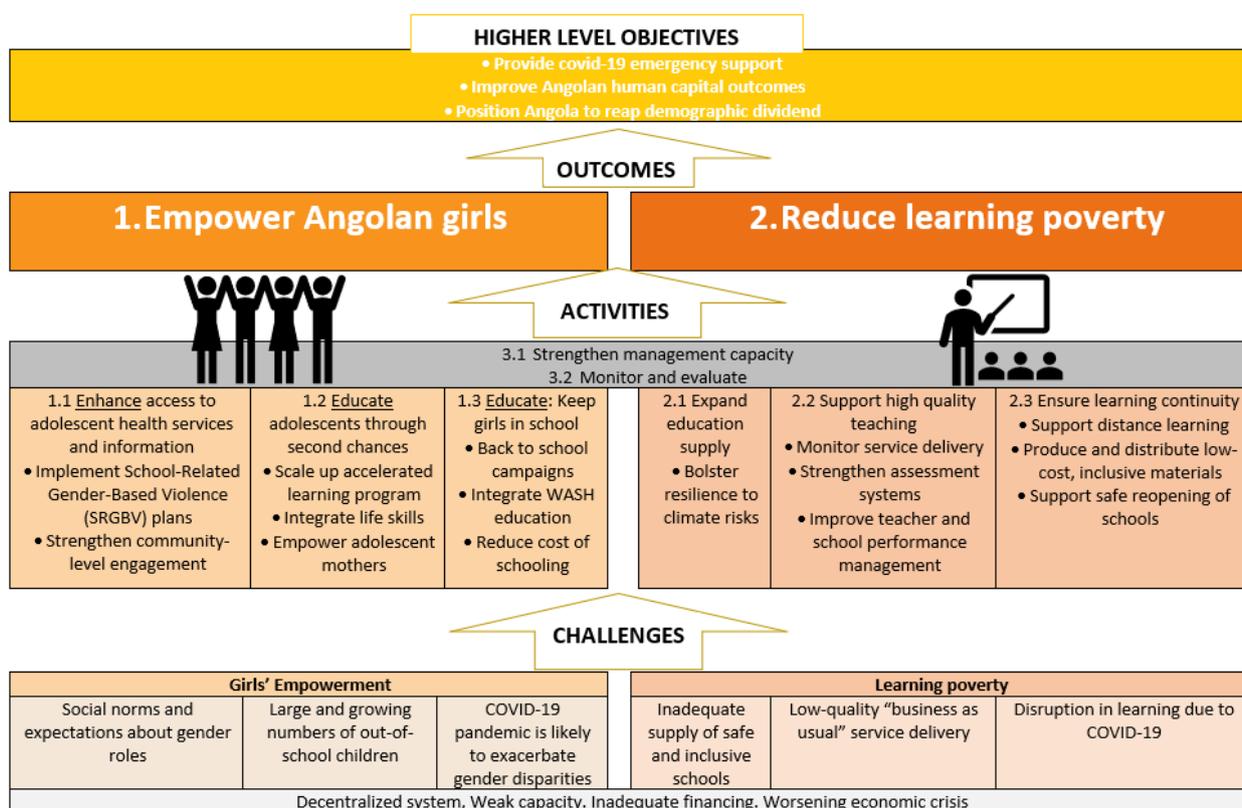


Figura 1. Teoria da Cadeia - Empoderamento e Aprendizagem das Raparigas

Objectivo de Desenvolvimento do Projecto

Declaração do ODP

- Empoderar os jovens angolanos, especialmente raparigas, e melhorar a aprendizagem para todos.

Indicadores de Nível do ODP

- Empoderar raparigas Angolanas
 - [Aumento] número de adolescentes que usam serviços de SSR (desagregado por género)
 - [Aumento] número de jovens (12-18) que se beneficiam de uma segunda oportunidade de educação e competências para a vida (desagregados por género) (incluindo primário, secundário do primeiro e segundo ciclo)
 - [Reduzida] diferença de género pela metade para adolescentes de 12 a 17 anos matriculadas na escola nos municípios seleccionados
- Qualidade de Aprendizagem
 - [Aumento] da proporção de professores com desempenho em níveis aceitáveis de ensino ou acima destes (primário)s
 - [Aumento] Número total de novos espaços de educação [salas de aula construídas/reabilitadas em todos os níveis]

Componentes do Projecto

Quadro 4. Alinhamento de Desafios e Componentes

Desafio	Componente
1: Altas taxas de gravidez na adolescência	1.1: Melhorar o acesso a serviços e informações de saúde para adolescentes, com foco nas raparigas (US\$ 10 milhões)
2: Altas taxas de crianças e jovens fora da escola, especialmente raparigas	1.2: Dotar os adolescentes com segundas oportunidades e competências para a vida (US\$ 20 milhões)
3: Variações regionais nas disparidades de género	1.3 Manter as raparigas na escola (US\$ 110 milhões)
4: Fornecimento inadequado de escolas seguras e inclusivas	2.1: Reabilitar e expandir a oferta de educação (US\$ 60 milhões)
5: Prestação de serviços “em condições normais” de baixa qualidade	2.2: Apoio ao ensino de alta qualidade (US\$ 20 milhões)
6: Interrupção na aprendizagem devido ao COVID-19	2.3: Garantir a continuidade da aprendizagem (US\$ 20 milhões)
Restrições institucionais	3. Gestão, monitoria e avaliações do projecto (US\$ 10 milhões)

Componente 1. Empoderar raparigas angolanas

A primeira componente visa empoderar as raparigas angolanas, com algumas actividades destinadas também aos rapazes. A componente busca i) fornecer serviços de saúde para adolescentes, ii) expandir as oportunidades para uma segunda oportunidade de educação e competências para a vida e iii) manter as raparigas na escola por meio de acções viradas para a demanda. As actividades têm um forte foco em resultados, com todos os três subcomponentes apresentando elementos de financiamento baseados em resultados.

Subcomponente 1.1: Melhorar o acesso a serviços e informações de saúde para adolescentes

Este subcomponente forneceria serviços de saúde para adolescentes para raparigas (e rapazes) por meio de ONGs e agentes comunitários (isto é, o lado da oferta para melhorar o acesso). Em apoio à implementação contínua da estratégia de saúde do adolescente, este Componente forneceria serviços de saúde sexual e reprodutiva para rapazes e raparigas adolescentes por meio de ONGs e agentes comunitários em 60 municípios de alta prioridade. Os serviços a serem ampliados seguem o programa culturalmente apropriado já desenvolvido e incluem educação sexual, educação para os direitos, estratégias de prevenção de ITS/HIV e SIDA e gravidez, promoção do uso de preservativo e contracepção, prevenção de casamentos precoces, informações sobre álcool e abuso de drogas, informações sobre saúde mental e consciencialização sobre a violência de género. Raparigas (e rapazes) também são informados sobre serviços mais especializados e virados para os jovens, disponíveis nas clínicas locais). No total, são cerca de 30 sessões ao longo de um ano, oferecidas em espaços seguros em diferentes ambientes, dependendo do público-alvo: normalmente, em escolas (em colaboração com o Ponto Focal Social da Escola), ou em espaços comunitários. Para sessões realizadas em escolas, seriam feitas ligações com os planos de Violência de Género na Escola. As sessões são conduzidas por mentores treinados (geralmente alunos de instituições locais de formação de professores) e incluem módulos conduzidos por pares, reconhecendo que as adolescentes podem se sentir mais à vontade para discutir saúde sexual com colegas do que autoridades reconhecidas, como trabalhadores de ONGs e professores. Embora a maioria das sessões seja virada para ambos os sexos, algumas sessões são especificamente viradas para rapazes, para focar em temas de masculinidade positiva.

Subcomponente 1.2: Dotar os adolescentes com educação de segunda oportunidade e competências para a vida

Este subcomponente proporcionaria a rapazes e raparigas fora da escola oportunidades de concluir a sua educação e adquirir competências para a vida. As actividades sob este subcomponente incluiriam a melhoria e a expansão dos actuais programas de aprendizagem acelerada conhecidos como Educação de Jovens e Adultos. Esses programas permitem que jovens fora da escola obtenham seu certificado de conclusão do ensino primário por um período de três anos (em vez de 6), em aulas nocturnas ou nos finais de semana, e concluam o ciclo 1 do ensino médio em dois anos (em vez de três). Uma forte ênfase é colocada na aquisição de competências para a vida, em que o conhecimento sobre saúde sexual e reprodutiva, informação nutricional, educação financeira, educação cívica e aumento da auto-estima são integrados ao currículo. Para expandir o alcance dos programas, além de usar escolas, o MED também faz parceria com a sociedade civil (por exemplo, grupos religiosos, grupos comunitários) para alcançar mais beneficiários. De acordo com tais acordos, no nível primário, o MED fornece os livros didácticos e financia uma bolsa para o instrutor, com a entidade parceira fornecendo os espaços e lidando com a divulgação para recrutar alunos. Com o apoio do Projecto, esses acordos de parceria seriam estendidos aos centros de treinamento administrados pelo Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional (INEFOP), sob o Ministério de Administração Pública, Trabalho, e Segurança Social (MAPTESS), para complementar os minicursos técnicos oferecidos. A componente financeira: i) os salários para instrutores; ii) formação de novos instrutores; iii) impressão e distribuição de materiais didácticos para alunos e professores; iv) a assistência técnica para consolidação dos materiais do ciclo 1 do secundário; v) a assistência técnica para o desenvolvimento do programa do 2º ciclo do ensino secundário; e vi) bolsas de estudo para raparigas participantes do ciclo acelerado 1 do ensino secundário, conforme consta na subcomponente 1.3.

Subcomponente 1.3 Manter as raparigas na escola

Este subcomponente forneceria incentivos financeiros para famílias em todo o país e tornaria as escolas mais propícias para as raparigas por forma a garantir que as adolescentes continuem na escola, especialmente devido aos riscos elevados de despenitencia escolar que o encerramento das escolas relacionado ao COVID-19 representa. As actividades sob este subcomponente incluem bolsas de estudo para famílias de alunos que

frequentam o primeiro ciclo do ensino secundário (incluindo um bónus para raparigas) e actividades de educação de água, saneamento e higiene (WASH) para garantir a participação segura e saudável das raparigas na escola.

Em primeiro lugar, a componente reduz o custo directo de frequentar a escola no primeiro ciclo do ensino secundário através de bolsas para famílias. Lançado nos 60 municípios prioritários, com expansão para outros 67 municípios ao longo do programa, seriam oferecidas bolsas de estudo para reduzir os custos das famílias para enviar as crianças ao primeiro ciclo do ensino secundário. Em segundo lugar, para garantir a participação segura e saudável das raparigas nas escolas, a componente inclui a educação WASH. Seguindo as directrizes da política no âmbito do Programa Nacional de Saúde Ambiental do Ministério da Saúde, o Projecto financiaria sessões de treinamento conjuntas de técnicos de saúde, administradores de escolas, professores e educadores de pares do nível municipal para fornecer educação em WASH e sessões de consciencialização e estabelecer Grupos de Água e Saneamento, GAS.

Componente 2. Reduzir a pobreza de aprendizagem em Angola

A segunda componente aborda os desafios que dizem respeito mais directamente ao sistema de ensino, partindo directamente das experiências do Projecto Aprendizagem para Todos (PAT) (P122700) em curso. A componente é organizada em torno de subcomponentes relacionados a i) expandir a infraestrutura educacional, ii) melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem e iii) minimizar as interrupções do COVID-19.

Subcomponente 2.1: Expandir e reabilitar a oferta de educação

Este subcomponente apoiaria a expansão da oferta de educação nos níveis de escolaridade pré-escolar, primário e secundário. Para colmatar o défice na oferta de educação, este subcomponente criaria espaços de escolarização para as futuras vagas de estudantes angolanos. A componente seria coordenada pelo Departamento de Infraestruturas do Gabinete de Estudos, Planeamento e Estatística, GEPE. Trabalhando a partir dos esforços de microplaneamento deste Departamento, este subcomponente construiria, reabilitaria e equiparia escolas, usando duas modalidades: i) uma abordagem centralizada para realizar novas construções e expansão/reabilitação em grande escala da infraestrutura existente, e ii) uma abordagem descentralizada, para reabilitações/expansões em pequena escala da infraestrutura existente.

Subcomponente 2.2: Apoio ao ensino de alta qualidade

Este subcomponente melhoraria i) políticas de gestão de professores, ii) monitoria da qualidade do ensino e avaliação da aprendizagem e iii) desenvolvimento profissional dos professores. Em primeiro lugar, este subcomponente melhoraria as políticas de gestão de professores de Angola. Este subcomponente financiaria assistência técnica ao Governo de Angola no fortalecimento das políticas e instrumentos para atrair e seleccionar os melhores candidatos para se tornarem professores. Em segundo lugar, a componente melhoraria a monitoria das práticas dos professores na sala de aula e a medição da aprendizagem. O principal resultado monitorado seria o desempenho do professor usando o TEACH, uma ferramenta de observação de sala de aula que estima objectivamente a qualidade do ensino, combinada com o instrumento de Indicadores de Prestação de Serviços (IPS/SDI). Em terceiro lugar, com relação a aprendizagem, a subcomponente colocaria sistemas de medição e avaliação das aprendizagens em larga escala em prática para estimar as tendências e proficiências (desempenho) a nível nacional, provincial, escolar e do estudante. Em quarto, trabalhando a partir dos dados do TEACH e das avaliações, a subcomponente apoiaria melhorias no desenvolvimento profissional dos professores e na supervisão pedagógica, com base no trabalho realizado no projecto em curso. Finalmente, a componente apoiaria a implementação de um modelo de escolas de

referência em Angola que experimentaria práticas diferenciadas de gestão escolar e gestão pedagógica com 72 escolas modelo que apresentariam reformas levando a escolas de alto desempenho.

Subcomponente 2.3: Garantir a continuidade da aprendizagem

Em resposta ao COVID-19, este subcomponente apoiaria i) abordagens de ensino não presencial para alunos e professores, ii) a elaboração de materiais para ajudar a recuperar as perdas de aprendizagem e iii) actividades para garantir a reabertura segura das escolas. Componente continuaria a apoiar a oferta de educação multimodal, incluindo programas de aprendizagem on-line, televisão e rádio, actualmente apoiados pelo Projecto Aprendizagem para Todos (P122700). Apoiará o desenvolvimento de programas de aprendizagem dirigidos a professores e alunos, a fim de os preparar para a reabertura de escolas. Componente buscará meios de conectar os professores entre si (por exemplo, através de linhas directas de telefone, grupos de WhatsApp, fóruns online) para formar redes de aprendizagem de professores ponto-a-ponto à medida que se ajustam a novos métodos de ensino durante o encerramento das escolas e conforme as escolas reabrem. A Componente financeira o projecto e o desenvolvimento curricular dos programas de aprendizagem (actividades contínuas), a impressão e distribuição de materiais de aprendizagem existentes, workshops/oficinas participativas para desenvolver novos materiais em línguas nacionais (usando o Bloom) e a compra de equipamentos como rádios, TVs, baterias solares e "pen drives". A subcomponente apoiaria a modernização do sistema de distribuição de livros didácticos de Angola, usando soluções habilitadas por tecnologia, como Track & Trace. Finalmente, este subcomponente apoiaria a reabertura de escolas para garantir a segurança, o bem-estar e a aprendizagem dos alunos.

Componente 3. Gestão, monitoria e avaliações do projecto

Subcomponente 3.1: Gestão de projectos

Este subcomponente apoiaria a implementação do Projecto, fortalecendo a capacidade de gestão do pessoal do MED, bem como dos administradores de educação provinciais e municipais. Especificamente, este componente financeira: (i) assistência técnica para a preparação dos módulos de formação para o pessoal de administração do sistema aos níveis central, provincial e municipal; (ii) serviços de consultoria para apoiar actividades de capacitação; (iii) materiais de formação e custos relacionados ao fornecimento dos programas de formação; e (iv) custos operacionais para gestão de projectos, monitoria e programas de formação.

Subcomponente 3.2: Desenvolver, monitorar e avaliar a implementação de políticas de educação

Este subcomponente ajudaria a informar o desenvolvimento de futuras políticas de educação por meio da monitoria da implementação e da avaliação do impacto das intervenções. As actividades sob este subcomponente incluem: (i) actividades de apoio para estabelecer e processar dados e estatísticas educacionais para incorporá-los ao planeamento, os quais incluem (a) capacitação até ao nível do município e escola, (b) apoio técnico especializado, (c) apetrechamento em nível central, provincial e municipal, (d) acções de coleta de dados em nível de escola; (ii) treino em serviço para fortalecer a capacidade do MED em monitoria e avaliação (M&A) e avaliação de impacto (AI).

Beneficiários do Projecto

Quadro 5. Beneficiários directos do projecto

Beneficiários directos	Durante a vida do Projecto	Além da vida do Projecto	Parcela de beneficiários-alvo (nacionalmente)
Cerca de ~ 700.000 raparigas (~ 12-17) na escola serão beneficiadas	450.000 bolsistas (por ano) 635.000 beneficiários do bónus de matrícula 140.000 novos espaços nas salas de aula 100.000 beneficiando das instalações WASH melhoradas 185.000 serviços melhorados de SSR + competências para a vida	140.000 novos espaços nas salas de aulas 100.000 beneficiando das instalações de WASH melhoradas	700.000 de um total de 1,8 milhões de raparigas de 12 a 17 anos (~ 39%)
Cerca de 150.000 raparigas fora da escola	150.000 novos espaços (2ª oportunidade, todas as idades) Bolsas de 50 mil (2ª oportunidade, todas as idades)	150.000 novos espaços (2ª oportunidade, todas as idades)	150.000 de ~ 600.000 raparigas fora da escola (~ 25%)
Cerca de 550.000 rapazes de 12 a 17 anos	450.000 bolsistas 140.000 novos espaços nas salas de aula 100.000 novos espaços (segunda oportunidade) 60.000 serviços melhorados de SSR + competências para a vida	140.000 novos espaços nas salas de aula 100.000 novos espaços (segunda oportunidade)	550.000 de um total de 1,8 milhões (~ 31%)
Total	Mais de 1 milhão de beneficiários directos	390.000 raparigas e 240.000 rapazes por ano	

6. INDICADORES DE RESULTADO DO PROJECTO

Indicadores de Objectivo de Desenvolvimento do Projecto

Nome do Indicador	Linha de base	Objectivos intermédios				Objectivo final
		1	2	3	4	
Raparigas e rapazes (12-18) com melhor acesso a informações e serviços de SSR (incluindo métodos anticoncepcionais / planeamento familiar) (Número)	0.00	75,000.00	150,000.00	225,000.00	300,000.00	300,000.00
Raparigas (número)	0.00					185,000.00
Rapazes (número)	0.00					115,000.00
Número de alunos que concluem a educação de segunda oportunidade com competências para a vida integradas (desagregado por género) (número)	562,569.00	600,000.00	650,000.00	700,000.00	750,000.00	770,000.00
Raparigas (número)	339,554.00					462,000.00
Rapazes (número)	223,015.00					308,000.00
Proporção de raparigas como percentagem do total de alunos matriculados no ciclo 1 nos municípios do projecto (percentagem)	42.00	43.00	44.00	45.00	46.00	46.00
Proporção de professores com desempenho em nível satisfatório ou acima (percentagem)	25.00		35.00		50.00	50.00
Salas de aula novas e reabilitadas (número)	0.00	500.00	1,000.00	2,000.00	3,000.00	3,000.00
Das quais novas construções (Número)						1,000.00

Componente 1: Empoderar raparigas angolanas

Nome do Indicador	Linha de base	Objectivos intermédios				Objectivo final
		1	2	3	4	
Número de comunidades alcançadas por meio de actividades de consciencialização e sensibilização (Número)	0.00	150.00	300.00	450.00	600.00	600.00
Alunos que frequentam os módulos 1, 2, 3 e ciclo 1 do EJA (Número)	756,558.00	800,000.00	850,000.00	900,000.00	950,000.00	1,000,000.00
Raparigas (número)	450,654.00					600,000.00
Rapazes (número)	306,093.00					400,000.00
Alunos a frequentar os	742,981.00					900,000.00

Nome do Indicador	Linha de base	Objectivos intermédios				Objectivo final
		1	2	3	4	
módulos 1, 2 e 3 (Número)						
Alunos a frequentar ciclo 1 e ciclo 2 do EJA (Número)	13,577.00					100,000.00
Alunos a concluir 2º ciclo do EJA (desagregado por género) (Número)	0.00	0.00	5,000.00	10,000.00	15,000.00	20,000.00
Raparigas (número)	0.00					10,000.00
Rapazes (número)	0.00					10,000.00
Alunos que se beneficiam de programa de bolsas para reduzir a desistência escolar (desagregado por género) (Número)	200.00	750,000.00	850,000.00	900,000.00	900,000.00	900,000.00
Raparigas (número)	200.00					450,000.00
Rapazes (número)	0.00					450,000.00
Raparigas a beneficiarem-se do programa de gestão de higiene menstrual (Número)	0.00	298,876.00	330,849.00	364,212.00	396,185.00	400,000.00
Taxa de conclusão no ciclo I do ensino médio (desagregada por género) (percentagem)	36.80					42.80
Raparigas (Percentagem)	0.00	36.80	38.30	39.80	41.30	42.80
Rapazes (Percentagem)	0.00	41.90	43.40	44.90	46.40	47.90
Número de escolas com VBGs Escolar (número)	0.00	150.00	300.00	450.00	600.00	600.00

Componente 2: Reduzir a fraca aprendizagem

Nome do Indicador	Linha de base	Objectivos intermédios				Objectivo final
		1	2	3	4	
Reduzir o número de salas de aula com condições inadequadas de aprendizagem (percentagem)	20.00	19.00	18.00	17.00	16.00	16.00
Escolas recentemente reabilitadas com WASH (Número)	0.00	50.00	100.00	200.00	400.00	400.00
Número de escolas equipadas para servir como abrigos durante uma emergência climática/desastre natural (Número)	0.00	6.00				18.00
Escolas modelo (desagregadas por província) (Número)	0.00	18.00	36.00	54.00	72.00	72.00
Professores treinados que usam planos de aula com roteiros e guias simplificados (número)	0.00					65,000.00
Directores de escolas a nível provincial e municipal formados num novo modelo de supervisão pedagógica (Número)	0.00	2,000.00	4,000.00	6,000.00	8,000.00	10,000.00
Candidatura e publicação de	0.00	0.00	2.00	0.00	2.00	4.00

Nome do Indicador	Linha de base	Objectivos intermédios				Objectivo final
		1	2	3	4	
resultados de exames nacionais/regionais de Português e Matemática (Número)						
Melhoria percentual na pontuação de leitura para a 4ª classe (percentagem)	0.00	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00
Línguas angolanas de origem africana que dispõem de materiais de leitura nas primeiras classes (Número)	0.00	2.00	4.00	4.00	6.00	6.00
Alunos do ensino primário e secundário a beneficiarem-se do ensino à distância (Número)	0.00					874,000.00
Alunos a receber tratamento de desparasitação (Número (Mil))	1,970.00	2,000.00	2,170.00	2,370.00	2,560.00	3,250.00

Componente 3: Gestão, monitoria e avaliação de projectos

Nome do Indicador	Linha de base	Objectivos intermédios				Objectivo final
		1	2	3	4	
Pessoal treinado e equipado com conhecimento para usar dados, indicadores educacionais e meios necessários para planear e tomar decisões a nível de Ministério, Provincial e Municipal (Número)	0.00	150.00	300.00	450.00	600.00	600.00
Ministério (Número)	0.00					90.00
Provincial (Número)	0.00					60.00
Municipal (Número)	0.00					435.00
Mecanismo para FBD no sector educação desenvolvido e aprovado (Sim/Não)	No		Yes			Yes
Revitalização do SIGE e desenvolvimento da nova plataforma de dados, totalmente divulgada e utilizada pelas escolas (Texto)	0.00	Preparação da Equipa de Revisão de Processo	Desenvolvimento de novas plataformas	Utilização de plataformas com indicadores produzidos	Divulgação e uso de indicadores ao nível da escola	Divulgação ao nível da escola

7. IMPLEMENTAÇÃO DO PROJECTO

Este capítulo orienta a estrutura do projecto e sua equipa, de forma a garantir a execução operacional do projecto. Dada a complexidade do projecto e as experiências adquiridas em função do arranjo institucional do PAT I, propõe-se para o projecto actual um arranjo diferenciado.

Arranjo de implementação multissetorial em nível central

O modelo de gestão do projecto adota o uso de uma estrutura hierárquica de gestão, denominada Equipa de Gestão do Projecto (EGP), que será responsável diretamente pela gerência geral do projeto para garantir a execução eficiente e atempada das actividades do projecto, de acordo com os objectivos de desenvolvimento do projecto. A EGP será constituída por três níveis. O **nível estratégico**, composto pela coordenação geral, supervisão do projecto, comissão executiva do projecto e gestão do projecto. O **nível de gestão** composto pelas coordenações dos blocos gerenciais que agrupam subcomponentes. E pelo **nível operacional** composto pela equipa técnica do MED e equipa externa de apoio.

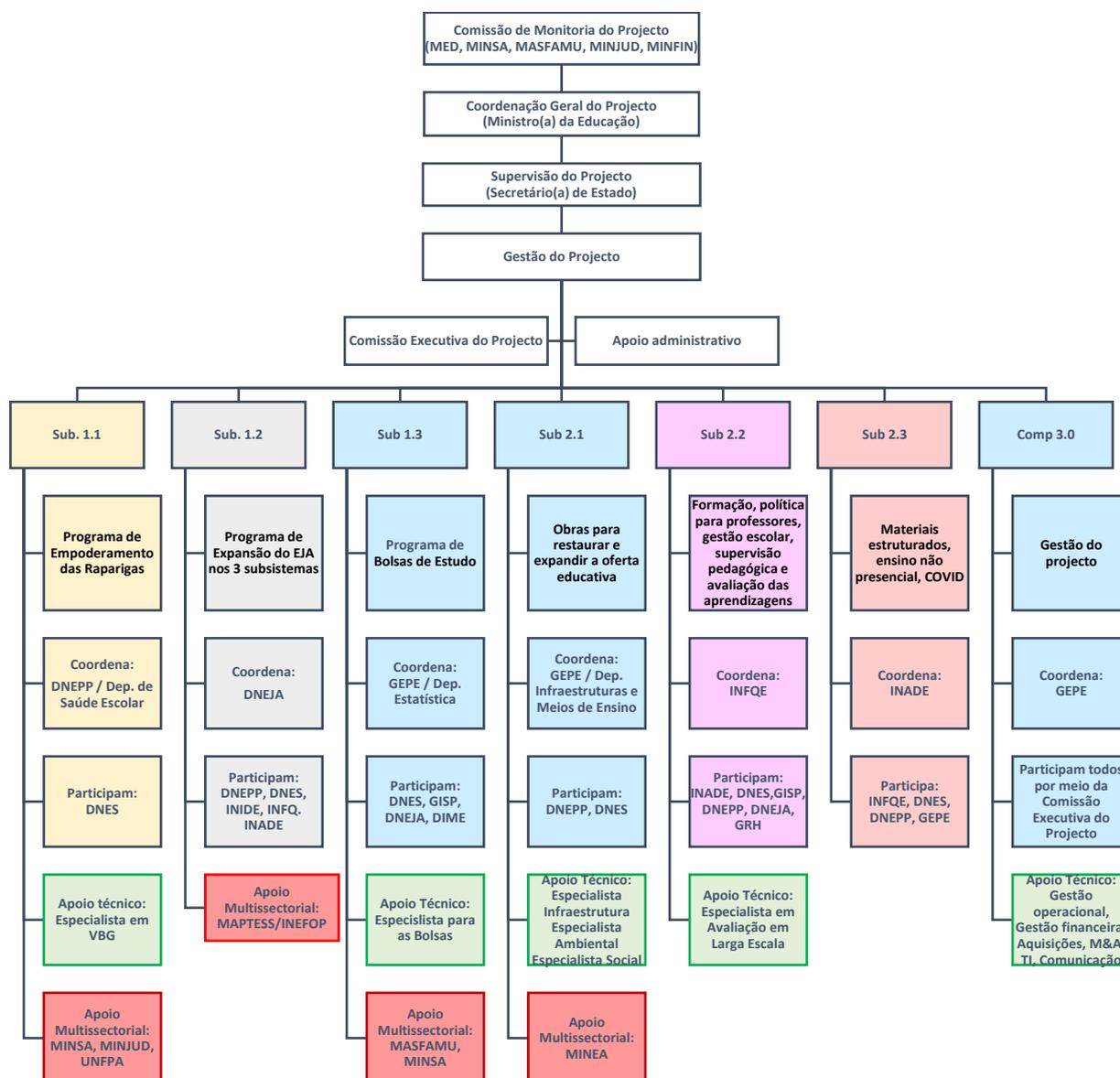


Figura 2. Arranjo de implementação

Estrutura Analítica do Projecto

Uma Estrutura Analítica do Projecto – EAP, é a decomposição das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis. O principal benefício desse processo é que ele fornece uma visão estruturada do que deve ser realizado e entregue¹.

Quadro 6. Responsabilidades das Direcções e Departamentos

Comp.	Responsável pela sub-componente	Responsáveis directos	Intervenientes	Parceria multisectorial	Actividades a desenvolver
1.1	DNEPP	Departamento de Saúde Escolar	DNES, DNEJA	MINSA, Direcção Nacional de Saúde Pública por meio do PFSS.	Fornecimento de serviços de saúde, orientações sobre SSR e VBG para adolescentes nas escolas e comunidades por meio de ONG e agentes comunitários.
					Implementação do mecanismo de queixas em conjunto com SOS criança.
1.2	DNEJA	DNEJA	DNEPP, DNES, INADE (Dep. Currículo), INFQE (formação)	MAPTESS por meio do INEFOP	Revisão e expansão do EJA primário.
					Desenvolvimento do EJA primeiro e segundo ciclo com inserção de competências para a vida.
		INADE / Dep. de Avaliação	DNEPP, DNES		Educação de pares para mães adolescentes com uso do EJA e por meio de ONG e agentes comunitários.
					Monitoria da implementação do EJA por meio de ONG.
					Avaliação das aprendizagens e exames de equivalência do EJA.
1.3	GEPE	GEPE	DNES, DIME	MASFAMU	Programa de bolsas de estudo para permitir que adolescentes continuem na escola.
					Programa de gestão de higiene menstrual nas escolas do primeiro ciclo.
					Educação de WASH e Grupos de Água e Saneamento nas escolas para conscientização e pequenas manutenções na infraestrutura de água e saneamento.
2.1	GEPE	GEPE / DIME	DNEPP, DNES	MINEA	Elaboração de projectos tipo e directrizes de projecto para as escolas do primário e primeiro ciclo.
					Expansão da oferta de educação nos níveis de escolaridade pré-escolar, primário e secundário.
					Expansão em escolas com nonas salas de aula.
					Reabilitação das áreas de água, higiene e saneamento nas escolas.
2.2	INFQE	GRH do MED	DNEPP, DNES, GEPE, INFQE		Melhoria das políticas de gestão de professores de Angola, incluindo melhoria na seleção, estágio e retenção do professor.
		INFQE			Formação e desenvolvimento profissional dos professores por meio das ZIP e com métodos COACH.
		INFQE e GIPS			Monitoria das práticas dos professores na sala de aula e melhoria das práticas de supervisão pedagógica com TEACH.

¹ Guia do PMBOK 6ª edição, Capítulo 5, PMI, 2017.

		DNEPP e DNES	GIPS, INADE, INFQE		Fortalecimento da gestão escolar com implementação de processos de gestão padronizados.
		INADE / Dep. de Avaliação	DNEPP, DNES, INFQE		Implementação de um modelo de escolas padrão no primário e secundário em Angola com práticas diferenciadas de gestão escolar e gestão pedagógica.
		INADE (Dep. Currículo)	DNEPP, DNES, INFQE		Medição e avaliação das aprendizagens em larga escala por meio de avaliações nacionais (4ª, 6ª e 9ª), regionais (4ª e 6ª) e exames (6ª, 9ª e 12ª).
2.3	INADE	INADE (Dep. Currículo)	DNEPP, DNES, INFQE		Desenvolvimento e uso de guias práticos para os professores (manual estruturado) no ensino primário.
		INFQE e INADE	DNEPP e DNES		Implementação do ensino à distância com uso de portal, televisão e rádio para tele e radio aulas para professores e alunos.
		INADE (Dep. Currículo)			Desenvolvimento e impressão de materiais em línguas angolanas de origem africana, incluindo oficinas participativas com uso do Bloom.
					Estudo sobre as línguas nacionais nas escolas de Angola, com amostra nacional.
		DNEPP (Dept. Saúde Escolar)	DNES, GEPE		Apoio à reabertura de escolas para garantir a segurança, o bem-estar dos alunos, incluindo materiais de higiene e limpeza.
					Implementação de campanha de desparasitação em 10 províncias.
3.1	GEPE	GEPE			Implementação de processos de gestão, monitoria e avaliação do projecto, com uso de ferramentas tecnológicas, bases de dados e reports com dashboards.
3.2	GEPE	GEPE / Dep. de Estatística	Todas as direcções	INE	Fortalecimento da capacidade de gestão do pessoal do MED, GPE e DME em processamento de dados, monitoria e avaliação do sistema educativo.
					Sistematização da estatística educacional em nível central, provincial, municipal e de escola, com uso de dados, métodos e práticas padronizados.

No MED, o GEPE é responsável pela implementação geral do Projecto e pela EGP. Para tal, há que assegurar o planeamento e a coordenação na implementação das actividades do Projecto em ligação com todas as direcções e estruturas relevantes do MED. Lidará igualmente com aquisições, gestão financeira, implementação do QAS e M&A, reportando sobre o quadro de resultados e realizando actividades de avaliação.

O MAPTESS também participaria do Projecto, por meio do INEFOP. Especificamente, os centros de formação do INEFOP seriam os principais candidatos para a expansão dos programas de educação de segunda oportunidade implementados pela DNEJA.

O MASFAMU, por meio do FAS teria várias funções no âmbito do Projecto, nomeadamente no que se refere ao apoio ao registo social para beneficiários de bolsas de estudo, bem como aos mecanismos de resolução de queixas/reclamações em torno da VBG.

O MINEA apoiará no planeamento e implementação de pequenas obras civis e outras soluções potenciais para fornecer abastecimento de água a escolas seleccionadas.

O MINSA apoiará, por meio de um protocolo de cooperação, para melhorar o acesso de adolescentes à Saúde Sexual e Reprodutiva (SSR) e implementar serviços de apoio à VGB, a serem realizadas nas escolas, além do apoio aos programas de WHAS nas escolas.

Estrutura de gestão do projecto e matriz de responsabilidades

<i>Comité de Direcção (project steering committee)</i>	Presidido pelo(a) Ministro(a) de Estado dos Assuntos Sociais, o Comité será responsável por assegurar as linhas gerais de orientação para o andamento do Projecto. O Comité será composto pelo(a) Ministro(a) das Finanças, pelo(a) Ministro(a) da Educação, pelo(a) Ministro(a) da Saúde e pelo(a) Ministro(a) da Juventude e Desportos. O comité deverá estar instaurado em até 30 dias após a efetividade do projecto.
<i>EGP Nível estratégico</i>	Composta pela Coordenação Geral do Projecto, representado pelo(a) Ministro(a) da Educação, seguido do Supervisor Geral do Projecto, representado pelo(a) Secretário(a) de Estado, seguido pelo(a) Gestor(a) do Projecto, nomeado(a) para o efeito, e seguido pela Comissão Executiva, composta pelas direcções do MED afectas ao projecto. Serão os responsáveis pela supervisão dos resultados do projecto, pelas macropolíticas do projecto e suas relações com os parceiros multisectoriais.
<i>EGP Nível de gestão</i>	Composta pelo Gestor do Projecto e Coordenadores das subcomponentes. São responsáveis pela gestão das equipas do projecto, pelos objectivos de desenvolvimento do projecto e pelo acompanhamento dos resultados.
<i>EGP Nível de operacional</i>	Composta por técnicos do MED nomeados e/ou designados formalmente e pela equipa externa com formação profissional relacionada às actividades da EGP. São responsáveis pela execução operacional das actividades do projecto.

Equipa de Gestão do Projecto

Será composta por quadros do Ministério da Educação e quadros externos contratados, com finalidade específica e existência transitória vinculada ao período de execução do Projeto. No nível estratégico e de gestão deve ser criada por despacho do titular da pasta do MED ou órgão interno delegado. Compete à EGP do projecto de Empoderamento de Raparigas e Aprendizagem para Todos:

- Coordenar, administrar e supervisionar a execução do Projeto, em conformidade com o Manual Operacional do Projeto – MOP;
- Monitorar e avaliar a execução do Projeto, bem como seus resultados;
- Planejar a administração orçamentária, financeira e contábil;
- Encaminhar ao Banco Mundial as solicitações de desembolsos de recursos, juntamente com a respectiva documentação comprobatória;
- Rececionar, coordenar, acompanhar e assessorar as missões de supervisão do Banco Mundial e as visitas das auditorias externas;
- Exercer outras atividades correlatas.

Supervisor(a) Geral do Projecto

A supervisão geral do Projecto será da responsabilidade do **Secretário de Estado da Formação de Professores e Ensino Técnico Profissional**. A este compete:

- a) Liderar o diálogo estratégico e político com os gerentes do projeto pelo Banco Mundial;
- b) Acompanhar a implementação do projecto dentro do prazo determinado pelos planos anuais;
- c) Garantir que os fundos do projecto são utilizados para os fins definidos no acordo de crédito;
- d) Apoiar o Gestor do Projeto na resolução de qualquer problema que surja durante a implementação do projeto;
- e) Presidir a Comissão Executiva do Projecto;
- f) Aprovar o orçamento anual do projecto, após a não-objeção do titular da pasta do MED;
- g) Assegurar a sinergia com os governadores provinciais e administradores da educação, se e quando necessário;
- h) Informar regularmente ao titular da pasta do MED os progressos na implementação do projecto.

Gestor(a) do Projecto

É o responsável directo pela implementação do projecto, cabendo a este liderar e criar sinergias entre as coordenações de componentes/subcomponentes para o alcance dos resultados preconizados. O Gestor do Projecto reporta à CEP e ao Supervisor Geral do Projecto. A este compete:

- a) Implementar as recomendações da CEP;
- b) Liderar o diálogo associado aos aspectos de implementação do projecto com os gerentes do projeto pelo Banco Mundial;
- c) Responder as demandas do Banco Mundial necessárias para preparação, implementação e fechamento do projeto;
- d) Garantir o pleno diálogo entre a UGP e as direcções do MED de modo a que as acções desenvolvidas no âmbito do projecto estejam integradas às acções de cada direcção do MED;
- e) Garantir que os coordenadores no nível de gestão e operacional executem os procedimentos previstos neste Manual Operacional;
- f) Promover a articulação da UGP com os demais órgãos participantes do arranjo institucional do projeto, buscando criar sinergias nos trabalhos por elas desenvolvidos;
- g) Monitorar e coordenar a execução do projecto, com base no plano de implementação anual;
- h) Analisar os planos, estudos, projetos e atividades relativas à execução do Projeto;
- i) Validar os relatórios oficiais relativos ao projecto, tanto os de ordem técnica quanto de processos de aquisições e financeira;
- j) Supervisionar os mecanismos de controlo relativos à contabilidade, gestão financeira e aquisições do projecto;
- k) Assegurar uma gestão administrativa e financeira eficiente do projecto;
- l) Assegurar o uso eficiente dos fundos e das despesas do projecto dentro dos prazos previstos;
- m) Autorizar os pagamentos por meio de cheques, cartas, transferências bancárias, ou qualquer outra movimentação efectuada através da conta designada;
- n) Aprovar os orçamentais financeiros trimestrais;
- o) Analisar e aprovar o orçamento anual para submissão à CEP;
- p) Garantir a realização dos processos de avaliação periódica do desempenho dos integrantes da UGP em nível de gestão e operacional e tomar medidas gerenciais voltadas para a superação das deficiências detectadas;

- q) Aferir a disponibilização dos meios técnicos e logísticos necessários ao bom desempenho dos membros da UGP;
- r) Submeter ao Supervisor Geral do Projecto os relatórios do progresso;
- s) Organizar as agendas e atas das reuniões do CEP e zelar pelo correto arquivamento.

Comissão Executiva do Projecto (CEP)

É presidida pelo Supervisor Geral do Projecto e constituída pelo Gestor do Projecto e pelos coordenadores das Componentes e/ou Subcomponentes. Outros quadros do projecto podem ser convidadas a assistir a qualquer reunião, quando necessário. Cabe ao CEP:

- a) Reunir-se com periodicidade mínima de uma vez por mês para análise de progresso do projecto.
- b) Discutir e aprovar os planos de aquisição, orçamentos e planos de gestão anuais;
- c) Acompanhar os desafios da implementação do projecto em nível central, provincial e municipal;
- d) Discutir e acompanhar os resultados do projecto;
- e) Dirimir dúvidas relativas aos arranjos de implementação do projecto;
- f) Apoiar as diferentes direcções do MED na implementação do projecto.

Apoio administrativo

É o responsável por dar suporte ao gestor do projecto em acções administrativas locais. A este compete:

- a) Elaborar agendas e actas das reuniões da CEP e demais reuniões a que for chamado a participar;
- b) Realizar o trâmite de correspondências e documentos;
- c) Elaborar notas, despachos internos, ofícios e memorandos;
- d) Apoiar o controlo dos consumíveis do projecto;
- e) Dar suporte à rotina de trabalho e acompanhar e elaborar a efetividade mensal da equipa da UGP.

Coordenadores de componente e/ou subcomponente:

São responsáveis por coordenar as acções correlatas a cada componente/subcomponente previstas no PAD, com os limites do acordo de crédito e com os procedimentos definidos neste manual operacional. É expectável que os coordenadores, além do perfil condigno com as tarefas da componente, possuam também habilidades de gerenciamento, produção por resultados e conhecimentos de monitoria e avaliação de projectos. A estes compete:

- a) Implantar as ações do projeto, em conjunto com os técnicos, cumprindo e fazendo cumprir as exigências do acordo de crédito e o Manual de Operações do Projeto, assegurando a correta aplicação dos recursos;
- b) Integrar os resultados do projecto nos planos internos das direcções envolvidas;
- c) Preparar em conjunto com os técnicos as estimativas orçamentais para as áreas correlatas em colaboração com a equipa fiduciária e segundo os procedimentos do manual operacional;
- d) Supervisionar as actividades e capacidades de sua respectiva equipa designada para o projecto;
- e) Implementar os planos anuais e trimestrais do projecto com vistas ao cumprimento das tarefas legadas e ao alcance dos resultados do projecto.
- f) Responsabilizar-se pelo alcance dos resultados da subcomponente correlata em conformidade com os indicadores do projecto;

- g) Responsabilizar-se pela qualidade dos dados relacionadas às evidências do alcance dos indicadores do projecto;
- h) Assegurar que os requisitos previstos estão sendo atendidos;
- i) Assegurar que os prazos e custos estão sendo mantidos dentro do planejado;
- j) Assegurar que os produtos dos projetos e ações atendam aos critérios de qualidade e que estejam de acordo com os padrões estabelecidos;
- k) Assegurar a colaboração e comunicação entre a equipa envolvida na componente/subcomponente e a as demais equipas envolvidas na execução do projecto;
- l) Preparar os relatórios de progresso do projecto, com as tarefas de sua responsabilidade de sua subcomponente, e submetê-los ao nível de gestão para aprovação;
- m) Submeter dúvidas, constrangimentos e desafios à validação do Gestor do Projecto e CEP.

Equipas e técnicos de execução das tarefas das componentes/subcomponentes

São responsáveis por executar as acções correlatas a cada componente/subcomponente previstas no PAD, com os limites do acordo de crédito e com os procedimentos definidos neste manual operacional. A equipa técnica deve possuir perfil condigno com as tarefas a realizar, somado a habilidades de gestão, produção por resultados e conhecimentos de monitoria e avaliação de projectos. A estes compete:

- a) Implantar as ações do projeto, cumprindo e fazendo cumprir as exigências do acordo de crédito, Manual de Operações do Projeto e planos anuais de execução, assegurando a correta aplicação dos recursos;
- b) Assegurar que os requisitos previstos estão sendo atendidos;
- c) Assegurar que os prazos e custos estão sendo mantidos dentro do planejado;
- d) Assegurar que os produtos e resultados do projeto e ações atendam aos critérios de qualidade e que estejam de acordo com os padrões estabelecidos;
- e) Supervisionar com métodos formais e instrumentos de controlo as ações, dados, resultados e evidências das actividades desenvolvidas nos níveis provinciais e municipais;
- f) Preparar estimativas orçamentais para as áreas correlatas em colaboração com a equipa fiduciária e segundo os procedimentos do Manual Operacional e submete-as à aprovação nos níveis de gestão do projecto;
- g) Responsabilizar-se pelo alcance dos resultados da subcomponente correlata em conformidade com os indicadores do projecto, de modo a que o projecto implemente tarefas com eficiência;
- h) Garantir o alinhamento entre as actividades desenvolvidas e os resultados previstos, tendo em consideração os princípios de sustentabilidade, economicidade e relevância;
- i) Utilizar diariamente ferramentas e instrumentos tecnológicos para o gerenciamento e report das actividades em execução;
- j) Responsabilizar-se pela qualidade dos dados relacionadas às evidências do alcance dos indicadores do projecto, em conformidade com as orientações e procedimentos de monitoria e avaliação (M&A) e avaliação de impacto (AI) definidos no projecto;
- k) Medir o progresso das actividades pontuais e dos resultados das tarefas correlatas por meio de técnicas e ferramentas em uso no projecto;
- l) Consolidar informações pontuais, resultados, desafios e soluções e elaborar os relatórios periódicos, em colaboração com a área de M&A, a serem submetidos aos coordenadores e gestor do projecto;
- m) Elaborar de termos de referência (TDR) e memória de cálculo (MC) para os processos de aquisição, assim como orçamentos para despesas operacionais, segundo as diretrizes e modelos definidos pela gestão do projecto;
- n) Gerenciar os contratos das consultorias e prestações de serviço em conformidade com os procedimentos de gestão de contrato definidos neste Manual Operacional;

- o) Utilizar modelos de gestão dos contratos e avaliação dos produtos fornecidos pelos consultores e/ou instituições contratadas e garantir que todos os produtos propostos sejam entregues na qualidade definida.

Gestor operacional do projecto (adjunto)

É responsável pelo planeamento e acompanhamento corrente das actividades do projecto, seu escopo, custo, cronograma, riscos e integração. Em toda acção deve ser privilegiado o uso de ferramentas tecnológicas que garantam um melhor gerenciamento das tarefas do projecto. A este compete:

- a) Apoiar o Gestor do Projecto no acompanhamento da implementação do projecto;
- b) Acompanhar a equipa da UGP nas tarefas correntes previstas no escopo do projecto;
- c) Preparar um plano de implementação anual do projecto, em colaboração com as coordenações e equipas técnicas e com foco nos resultados do projecto;
- d) Apoiar a elaboração e monitorar plano de gerenciamento do projecto, em suas dimensões de escopo, tempo, integração e riscos;
- e) Apoiar a UGP no desenho dos fluxos de trabalho e decisão referentes às tarefas correlatas de cada componente/subcomponente;
- f) Garantir a integração entre indicadores, tarefas, orçamento anual e plano de aquisições, de modo a que o projecto implemente tarefas com eficiência;
- g) Garantir o alinhamento entre as actividades desenvolvidas e os resultados previstos, tendo em consideração os princípios de sustentabilidade, economicidade e relevância;
- h) Garantir o gerenciamento do cronograma e propor ferramentas tecnológicas
- i) Elaborar o plano de gerenciamento de riscos operacionais e apoiar as equipas das componentes/subcomponentes na monitoria dos riscos do projecto;
- j) Garantir em conjunto com a equipa de M&A e AI a elaboração e execução do sistema de codificação, dos beneficiários, benefícios, tarefas e custos de modo a facilitar as acções de coleta e análise dos dados referentes aos indicadores de monitoria;
- k) Propor, organizar e capacitar a equipa operacional em ferramentas que facilitem o gerenciamento diário das tarefas do projecto;
- l) Supervisionar os fluxos de organização e arquivo dos processos relativos ao projecto, incluindo gestão, finanças e aquisições;
- m) Supervisionar em conjunto com os técnicos os trabalhos e entregáveis dos especialistas, consultorias e instituições contratadas;
- n) Assegurar que os requisitos previstos estão sendo atendidos;
- o) Assegurar que os prazos e custos estão sendo mantidos dentro do planejado;
- p) Assegurar que os produtos dos projetos e ações atendam aos critérios de qualidade e que estejam de acordo com os padrões estabelecidos;
- q) Validar e apoiar a elaboração de orçamentos, planos, cronogramas, relatórios técnicos, dentro dos limites do MOP e segundo as boas práticas de gerenciamento;
- r) Encaminhar processos de trabalho, planos, termos, especificações, orçamentos e relatórios ao Gestor do Projecto para validação;
- s) Submeter a TTL a documentação relevante do projecto, solicitando comentários ou não-objecção (NO);
- t) Propor e realizar programas de formação on-job nas diferentes disciplinas de gestão de projecto, uso de ferramentas de gestão, garantia de qualidade, qualidade dos dados para gestão e monitoria, dentre outras necessárias.

Especialista em M&A

É o responsável por implementar e coordenar as acções de monitoramento e avaliação do projecto, seguimento dos indicadores, assim como apoiar a equipa técnica e coordenadores na monitoria dos resultados correlatos à cada componente/subcomponente. A este compete:

- a) Elaborar e implementar o sistema de monitoramento e avaliação do projecto em função das metas e indicadores definidos no PAD;
- b) Coordenar todas as acções relacionadas com o sistema de monitoramento e avaliação do projeto, a partir da recolha, análise de dados e consolidação dos indicadores de impactos estratégicos;
- c) Monitorar o desempenho do projeto a partir dos levantamentos de dados de mensuração definidos nas metas pactuadas;
- d) Garantir em conjunto com o Gestor Adjunto e AI a elaboração e execução do sistema de codificação, dos beneficiários, benefícios, tarefas e custos de modo a facilitar as acções de coleta e análise dos dados referentes aos indicadores de monitoria;
- e) Garantir que os objetivos do projeto sejam atendidos, através do acompanhamento e mediação do progresso dos projetos, e da tomada de acções corretivas quando necessárias;
- f) Assegurar que os produtos das acções atendam aos critérios de qualidade e que estejam de acordo com os padrões estabelecidos;
- g) Elaborar, em conjunto com a equipa de gestão operacional, finanças e aquisições os relatórios de progresso dentro da periodicidade estabelecida neste Manual Operacional e com actualização dos resultados produto e actividades, assim como dos resultados intermediários;
- h) Acompanhar e analisar as evidências sobre a execução das componentes em relação ao previsto;
- i) Elaborar os modelos de dados codificados (bases de dados agregados e relacionais) e as variáveis para as diferentes acções do projecto para monitoramento dos indicadores e acções do projecto;
- j) Elaborar e propor instrumentos digitais de recolha de dados, com primazia para instrumentos de dados agregados do tipo ODK, coletados por tablets e smartphones, e por meio de plataformas open-source;
- k) Elaborar o sistema de reports automáticos por meio de sistemas de business intelligence (BI) e dashboards baseados nos dados recolhidos e consistidos;
- l) Apoiar a disseminação dos resultados do projecto, em conjunto com o especialista em comunicação, produzindo informações estratégicas para os stakeholders do projecto;
- m) Propor e elaborar rotinas de análise dos dados por meio de correlações entre as variáveis associadas aos indicadores do projecto;
- n) Consolidar os dados estatísticos para avaliação dos indicadores de progresso do projecto;
- o) Realizar auditorias de dados para garantir a precisão na colecta e entrada de dados;
- p) Supervisionar análises de alto nível sobre dados quantitativos e qualitativos colectados;
- q) Garantir que o armazenamento de dados esteja alinhado com os padrões e normas;
- r) Participar de reuniões de acompanhamento e de revisão do Projeto;
- s) Apoiar a UGP na documentação de lições aprendidas;
- t) Propor e realizar programas de formação on-job nas diferentes disciplinas de monitoria e avaliação, uso de ferramentas digitais de coleta de dados, consistência de dados, tabelas dinâmicas, elaboração de dashboards de monitoria, dentre outras necessárias.

Gestor financeiro

É responsável pela execução prática da gestão financeira do projecto, coadjuvado por contabilistas e supervisores financeiros. O Gestor Financeiro será contratado de acordo com as normas e procedimentos de contratação do Banco Mundial, tendo em atenção termos de referência que irão ser desenvolvidos e acordados. A este compete:

- a) Propor e elaborar a sistematização da gestão financeira e contábil do projecto, por meio de sistemas informatizados, em atenção aos procedimentos financeiros estabelecidos pelo Banco Mundial, limites do acordo de crédito, definições do PAD;
- b) Alinhar os procedimentos e o sistema informático de gestão financeira ao sistema de codificação, dos beneficiários, benefícios, tarefas e custos de modo a facilitar as acções de coleta e análise dos dados referentes aos indicadores de monitoria;
- c) Organizar, supervisionar e dispor dados consistidos da execução financeira de acordo com o sistema de codificação e os modelos de base de dados agregados estabelecidos pelo projecto e com as orientações deste Manual Operacional;
- d) Elaborar e actualizar periodicamente o Manual de Procedimentos Financeiros e Contabilísticos;
- e) Preparar orçamentos anuais e trimestrais referentes às actividades incluídas no plano operacional, tendo como base o orçamento anual aprovado pela CEP;
- f) Preparar os modelos de relatório e os relatórios financeiros periódicos do projecto conforme os procedimentos financeiros definidos;
- g) Responsabilizar-se pelo controlo técnico, pela qualidade das actividades de gestão financeira e pela qualidade e consistência dos dados no software financeiro;
- h) Verificar a consistência e validade dos justificativos de suporte e preenchimento das autorizações são de pagamento;
- i) Obter as autorizações necessárias para a realização dos pagamentos;
- j) Supervisionar a realimentação da conta designada em USD em função dos Pedidos de Saque de Fundos;
- k) Supervisionar as operações contabilísticas e financeiras, de acordo com o Manual de Procedimentos Financeiros e Contabilísticos;
- l) Verificar a classificação dos documentos contabilísticos na contabilidade financeira, analítica e centro de custos;
- m) Assegurar que todos os registos contabilísticos e reconciliação bancária mensal da conta designada em USD, da subconta em Kwanza, e da conta bancária do projecto em Kwanza, estão permanentemente actualizados;
- n) Elaborar as folhas de salários mensais da equipa contratada;
- o) Supervisionar o registo do inventário do projecto e sua actualização;
- p) Disponibilizar todos os documentos solicitados pela equipa de supervisão fiduciária do Banco Mundial e Auditorias Externas contratadas;
- q) Acompanhar os trabalhos de auditoria do projecto e garantir a implementação das recomendações;
- r) Aprovar as prestações de contas enviadas pelas equipas de gestão financeira dos níveis provinciais e municipais;
- s) Supervisionar todas as actividades de gestão financeira referente aos fundos desembolsados para os níveis provincial e municipal;
- t) Propor e realizar programas de formação on-job nas diferentes disciplinas de contabilidade, gestão financeira e auditoria, dentre outras necessárias;
- u) Transferir o 'Know How' para os assistentes de contabilidade.

Assistente de contabilidade

É responsável por apoiar o Gestor Financeiro na execução dos procedimentos financeiros previstos no Manual de Procedimentos Financeiros e Contabilísticos. A este compete:

- a) Preparar o pagamento de contractos, facturas e aquisições em geral do projecto, de acordo com as normas e procedimentos do Banco Mundial e do Governo de Angola;
- b) Elaborar as autorizações de pagamento para as despesas de gestão do projecto;
- c) Efectuar pagamentos das despesas do projecto por cheques e transferências bancárias ou por caixa;
- d) Responsabilizar-se pelo fundo de maneio do projecto;
- e) Apuramento e liquidação dos impostos e taxas aplicáveis ao projecto e de todos os seus intervenientes;
- f) Elaborar mensalmente os pedidos de saque de fundos e solicitar o reembolso para a conta designada;
- g) Preparar as aplicações de pedidos de realimentação da conta designada em USD;
- h) Efectuar diariamente os lançamentos contabilísticos no software de gestão financeira do projecto;
- i) Preparar a reconciliação bancária mensal da conta designada em USD, da subconta em Kwanzas e da conta do projecto em Kwanzas;
- j) Classificar a documentação contabilística na contabilidade financeira, analítica e centros de custo;
- k) Colaborar com o Gestor Financeiro na elaboração dos relatórios financeiros;
- l) Manter actualizado o registo do inventário do projecto com confirmação periódica dos mesmos;
- m) Contabilizar as prestações de contas das dos gestores financeiros em nível provincial e municipal;
- n) Proceder ao arquivo dos documentos contabilísticos em pastas apropriadas;
- o) Elaborar mensalmente as folhas de caixa e respectivas posições detalhadas no final de cada mês, por meio da contagem física de valores existentes em caixa;
- p) Elaborar e efectuar o controlo dos contratos a nível da gestão financeira.

Supervisor financeiro dos fundos descentralizados

É responsável por prestar de apoio e acompanhamento aos gestores financeiros em nível provincial e municipal sobre questões relacionadas com a gestão financeira dos fundos descentralizados. A este compete:

- a) Apoiar os gestores financeiros em nível provincial e municipal na implementação das medidas de controlo interno propostas nos relatórios periódicos de supervisão e auditoria e no Manual de Procedimentos Financeiros e Contabilísticos;
- b) Verificar o grau e da qualidade na implementação, pelos gestores financeiros em nível provincial e municipal, das medidas propostas nos relatórios periódicos das auditorias externas;
- c) Supervisionar a qualidade da execução financeira referente aos fundos desembolsados, principalmente para as obras nas escolas e programa de bolsas e grants, dentre outros fundos descentralizados;
- d) Verificar a consistência e validade dos justificativos de suporte, facturas, contratos, autorizações de pagamento e outros documentos contabilísticos;
- e) Verificar os balancetes e restantes documentos de prestação de contas mensais enviados ao projecto;
- f) Verificar e apoiar a gestão patrimonial de equipamentos adquiridos com fundos do projecto;
- g) Verificar o arquivo da documentação contabilística dos fundos do projecto e apoiar na sua organização;
- h) Reportar ao Gestor Financeiro inconsistências, fragilidades e desafios observados e registados no acompanhamento aos gestores financeiros em nível provincial e municipal;

- i) Realizar programas de formação on-job aos gestores financeiros em nível provincial e municipal relativos aos procedimentos financeiros e de pequenas aquisições, dentre outras necessárias.

Especialista em aquisições

É responsável em nível mais alto pelas aquisições do projecto em consonância com as normas e procedimentos estabelecidos pelo Banco Mundial e pelos limites processuais estabelecidos nos documentos orientadores do projecto, PAD e PPSD (Procurement Project Strategy for Development ou Estratégia de Aquisições do Projeto para o Desenvolvimento), que incluem elaboração e atualização do Plano de Aquisições, gestão do processo de aquisição e gestão de fornecedores e contratos. A este compete:

- a) Desenvolver o plano de aquisições, a estratégia e os manuais de acordo com directrizes de aquisições do Banco Mundial;
- b) Garantir o relacionamento constante entre as actividades de aquisições e as demandas de gestão de projecto, gestão financeira e M&A, no que diz respeito às prioridades, prazos e cronograma de execução das contratações;
- c) Alinhar os procedimentos e o sistema informático de gestão financeira ao sistema de codificação, dos beneficiários, benefícios, tarefas e custos de modo a facilitar as acções de coleta e análise dos dados referentes aos indicadores de monitoria;
- d) Organizar, supervisionar e dispor dados consistidos das contratações de acordo com o sistema de codificação e os modelos de base de dados agregados estabelecidos pelo projecto e com as orientações deste Manual Operacional;
- e) Apoiar as equipas nos níveis de gestão e estratégia com proposição de medidas para superar os atrasos críticos na conclusão do projeto em tudo que diga respeito às aquisições;
- f) Fornecer suporte e apoio à equipa de UGP em questões de aquisições para o andamento do projeto, sempre que necessário;
- g) Revisar do ponto de vista do padrão de aquisições, termos de referência (TDR) e especificações técnicas (SPEC);
- h) Preparar solicitação de propostas, cadernos de encargos, documentos de licitação, contratos, notas de publicação e toda documentação necessária aos concorrentes e candidatos dos concursos;
- i) Gerir o processo de publicidade relacionado com aquisições, correspondência de aquisições, recepção e abertura de propostas em estrito cumprimento dos métodos de contratação acordados;
- j) Apoiar as equipas em todos os processos e etapas de avaliação das propostas e preparar os relatórios de avaliação das propostas seguindo as recomendações, modelos e templates do Banco Mundial para cada diferente tipo de processo;
- k) Gerenciar todos os fluxos de trabalho dos processos de aquisição do Plano de Aquisições com uso do STEP (systematic tracking of exchanges in procurement), com inserção de documentos de suporte conforme as necessidades de cada método de aquisição;
- l) Gerenciar o sistema de arquivo de documentos relativos às aquisições de forma sistemática (manual e informatizada);
- m) Armazenar em local seguro as garantias e títulos bancários relacionados associados aos processos de aquisição;
- n) Manter actualizada a lista de fornecedores para as diferentes actividades inseridas no âmbito do projecto;
- o) Propor modelos e auxiliar a equipa técnica na gestão dos contratos e avaliação dos produtos fornecidos pelos consultores e/ou instituições contratadas de forma a garantir que todos os produtos propostos sejam entregues;
- p) Participar das negociações do contrato e adendas contratuais;

- q) Preparar relatórios trimestrais (ou com a periodicidade definida no Manual Operacional e PPSD) de progresso físico e atividades gerais de aquisição para o Banco Mundial e o coordenador do projeto;
- r) Verificar e validar facturas de pagamento em conformidade com as cláusulas contratuais e documentos de suporte;
- s) Manter registos das aquisições como artigos ou serviços adquiridos, custos, entrega, qualidade ou desempenho do produto e estoques, compilando dados sobre os mesmos aspectos para fins de relatórios internos mensais;
- t) Desempenhar todas as responsabilidades das aquisições de acordo com as leis, regulamentos e procedimentos do Banco Mundial;
- u) Propor e realizar programas de formação on-job nas diferentes disciplinas de aquisições, métodos, modelos, padrões, contratos, dentre outras necessárias;
- v) Preparar e ministrar formações aos assistentes de aquisições, com especial relevo para a formação *on-the-job*;
- w) Assegurar que os assistentes de aquisições adquiram os conhecimentos e a prática necessários a gestão adequada e eficiente dos processos de aquisições.

Composição da equipa

O quadro abaixo indica a composição da EGP para todas diferentes áreas de actuação de cada subcomponente. Isso em função tanto da complexidade do projecto, quando das especificidades de cada área especializada do MED.

Quadro 7. Quadro da EGP para o projecto

Sub.	Direcção	Director(a)	Actividade	TÉCNICO
1.1	DNEPP	Soraya Mateus	Saúde, VBGE e SSR	Isabel Epalanga - DNEPP
			Reabertura das Escolas, COVID e Desparasitação	Madalena Joaquim - DNEPP
1.2	DNEJA	Evaristo Pedro	Expansão do EJA	Pedro Garcia - DNEJA
				Rui Manuel - DNEJA
				Rosaria Bonifácio - DNEJA
1.3	GEPE Estatística	Irene de Figueiredo	Bolsas	Pedro Massiala - GEPE/Estatística
				Teixeira Capenda - GEPE/Estatística
				Lúcia Pascoal - GEPE/Estatística
			Educação de WASH nas Escolas	Dilson Faria - GEPE/Infraestruturas
				Pedro Isaac - GEPE/Infraestruturas
				Ademar Satumbela - GEPE/Infraestruturas
2.1	GEPE Infraestrutura	Irene de Figueiredo	Expansão da Oferta Educativa	Dilson Faria - GEPE/Infraestruturas
				Pedro Isaac - GEPE/Infraestruturas
				Ademar Satumbela - GEPE/Infraestruturas
				Divaldo Cruz - GEPE/Infraestruturas
				Jofre Banje - GEPE/Infraestruturas
				José Faria - GEPE/Infraestruturas
				António Assis - GEPE/Infraestruturas
				Ivone Augusto - INFQE
2.2	INFQE	Caetano Domingos	Práticas Pedagógica e Gestão dos Professores	Onani Gabriel - R.H
				Fernandes dos Santos Viúme - INEE
				Silvia Sibú - INFQE
			Supervisão Pedagógica e Melhoria das Práticas em Sala de Aula	Sebastiana Camindo - GISP
				Pedro da Silva - DNEPP
			Escola Modelo no Ensino Primário e Secundário	Dulcinio Ferreira - DNES
				Sérgio Rodrigues - INFQE
				Maria Quizela - INADE
			Avaliação das aprendizagens	Andrade Sebastião - INADE

				Guilhermina Sousa - INADE
				Benvinda Ndahalaemona - INEE
2.3	INADE	Jorge Veloso	Ensino a Distância, TV e Rádio e Tele - aulas	Manuel Filipe - INFQE
				José Amândio - INADE
			Guias Estruturados	Vanda Silva - INADE
			Línguas Nacionais	António Chamuongo - INADE
3.2	GEPE Estatística	Irene de Figueiredo	Monitoria do Sistema Educativo e Apoio ao SIGE	Pedro Massiala - GEPE/Estatística
				Teixeira Capenda - GEPE/Estatística
				Lúcia Pascoal - GEPE/Estatística
				Adélio Kessongo - GEPE/Estatística
3.1	PAT/GEPE	Irene de Figueiredo	Finanças	Dário Luís - Gestor Financeiro
				Carlos Santos - Assessor Financeiro
				Mbunga Bunga - Contabilista
				Elizabeth Quitumbo - Assistente de Contabilidade
				Bernardino Chivucuvuco - Supervisor Financeiro
				Irancelma Vahelima - Supervisora Financeira
			Aquisições	David Nhunga - Especialista em Aquisições
				Márcia Paulo - Assistente em Aquisições
				Aristóteles Álvoro - Administrativo
			Monitoria e Avaliação	Deolinda Reis - Especialista em Monitoria e Avaliação
				Frúgio Ferreira - Técnico
				Ivan Sebastião - Técnico
				Silvio Sousa - Técnico
			Informática	Bruno Veigas - Especialista em TI
			Comunicação e Imagem	Agostinho Gayeta - Especialista em Comunicação
			Gestão do Projecto	Pedro Santos - Gestor Adjunto
				Luzangão David - Técnico
				Leandro Miguel - Técnico
			Salvaguarda Social	Isabel Epalanga - DNEPP
			Salvaguarda Ambiental	Dilson Faria - GEPE/Infraestrutura
Violência Baseada no Género	Consultor a Contratar			
Apoio Administrativo	Paula Gonçalves - Administrativa			

8. PROCEDIMENTOS DE GESTÃO OPERACIONAL DO PROJECTO

No presente capítulo serão encontradas informações referentes ao planeamento e gestão operacional do projecto. Estão presentes neste capítulo informações detalhadas sobre a estrutura, desenvolvimento e aplicação do plano operacional. Foram elencados também os instrumentos que serão utilizados para dar suporte à gestão do Projeto.

CADEIA DE RESULTADOS:

Toda acção de gestão operacional do projecto deve estar assente nos princípios da gestão por resultados, definida no projecto a partir da cadeia de valores. O foco das acções operacionais do projecto devem manter-se na busca dos resultados intermédios e nos impactos, ambos directamente associados aos beneficiários e nas mudanças que o projecto pode proporcionar para eles.



Figura 4. Cadeia de resultados

CICLO PDCA:

Planeamento, execução e controlo são os elementos chave da gerência de projetos.

O tempo dedicado ao planeamento é vital para evitar problemas na fase de execução. O objetivo central do planeamento é minimizar a necessidade de revisões durante a execução.

Seguido ao planeamento, segue a execução das acções, de forma cuidada e com coleta de dados e evidências de execução que permitam, na fase posterior, a verificação do alcance das metas.

Propõe-se então acções corretivas para melhoria progressiva e inicia-se novo ciclo de planeamento e execução.

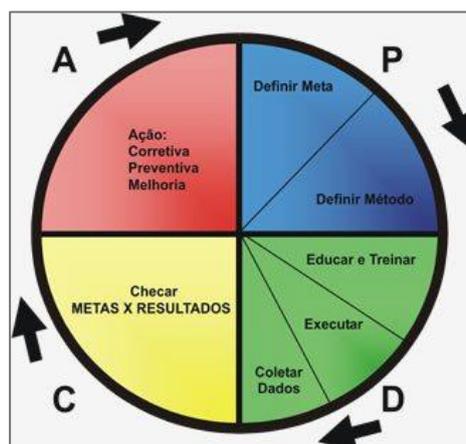


Figura 5. Ciclo PDCA

CICLO DE VIDA DO PROJECTO

Gestão operacional ou gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos². A considerar que parte das actividades inerentes à fase de iniciação do projecto acham-se abrangidas no PAD, como a definição do escopo, por exemplo, este capítulo aborda mais especificamente processos de planeamento e de execução do projecto.

² Guia do PMBOK 6ª edição, Parte 2, Capítulo 1, PMI, 2017.

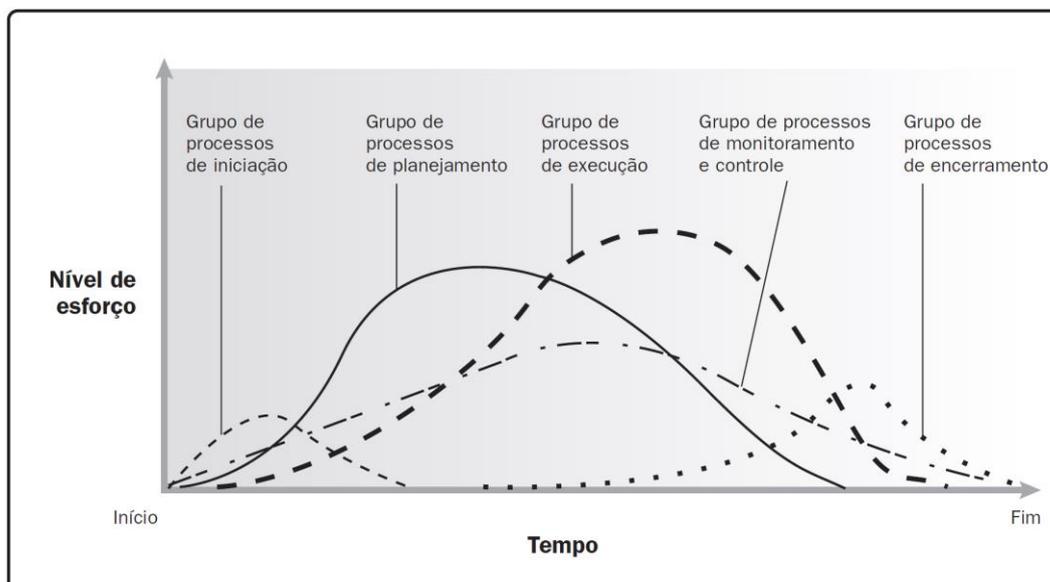


Figura 6. Ciclo de vida de um projeto. Fonte: Guia do PMBOK 6ª edição, Parte 2, Capítulo 1, PMI, 2017.

Ferramentas adoptadas no ciclo de vida do projecto

Para tanto, deverão ser adotados processos, modelos, metodologias, ferramentas, técnicas e melhores práticas de forma a garantir que o projecto alcance os objectivos de desenvolvimento propostos. A tabela abaixo indica as principais metodologias e ferramentas que deverão ser adoptadas no projecto.

Quadro 8. Ferramentas de gestão e monitoria no ciclo de vida do projecto

PLANEAMENTO	
Planeamento Operativo Anual (POA)	Programação anual do escopo com objectivos, actividades, metas e indicadores para o ano.
Plano Detalhado de Tarefas (PDT)	Plano de gestão operacional, gestão de tarefas e gestão de tempo para acompanhamento da implementação das acções definidas no POA.
Plano de Gerenciamento de Riscos	Plano dos riscos operacionais identificados a partir do planeamento anual, planeamento de tarefas e do cronograma do projecto.
Plano de Aquisições do Projecto (PAP)	Plano com a lista das actividades a serem inseridas no sistema de rastreio das aquisições do projecto (STEP).
Plano Orçamental do Projecto	Plano de orçamento e execução financeira do projecto por subcomponente.
EXECUÇÃO E CONTROLO	
Monitoria dos indicadores de resultado	Identificação do grau de alcance dos indicadores de cada uma das subcomponentes.
Monitoria do orçamento do projecto	Usado para acompanhar a execução financeira por cada subcomponente em relação ao previsto.
Gerenciamento da qualidade	Identificação e controlo dos requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto e suas entregas. Monitorar a eficiência dos entregáveis e actividades em termos de quantidade, qualidade, tempo e custo.
Gerenciamento de KPI com dashboards de acompanhamento	Uso dos indicadores-chave de performance para acompanhamento das metas operacionais, associadas às actividades do projecto.
Gerenciamento dos marcos (milestones) na linha do tempo	Identificação e controlo dos marcos do projecto, associados às principais entregas das actividades planeadas.

Gerenciamento do caminho crítico	Usado para determinar o grau de flexibilidade (folga) nos caminhos lógicos da rede dentro do modelo de cronograma e estimar riscos.
Gerenciamento de tarefas e tempo com ferramentas tecnológicas integradas	Uso de um sistema de gerenciamento do projeto para controle de cronograma, marcos e tarefas pela EGP de forma mais autónoma.
Modelagem de processos e fluxogramas de actividades	Fazer uso de forma a garantir que todos os intervenientes possuem o correto entendimento de todas as ações a serem desenvolvidas.
Desenvolvimento de equipas do projecto	Processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente geral da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.
Encontro de ponto de situação (PDS) mensal	Encontro mensal das tarefas sob a responsabilidade de cada subcomponente, com indicação do cumprimento das metas, desafios, constrangimentos e propostas de solução.

Calendários anuais de encontros de gestão e reports

Para dar suporte à gestão do projeto, a UGP contará com um conjunto de encontros de gestão, nos quais serão produzidos e actualizados os instrumentos de monitoria e gerenciamento do projecto.

Quadro 9. Quadro de encontros e relatórios de gestão

Periodicidade	Período	Report	Produtos
Anual	Final do exercício anterior (Novembro / Dezembro)	Fevereiro do ano em curso	Plano Operacional Anual (POA) Plano Detalhado de Tarefas (PDT) revisado Revisão do KPI Plano de riscos operacionais revisado Plano orçamental revisado Plano de aquisições revisado Plano de monitoria revisado Plano de salvaguardas revisado
Semestral	Janeiro a Junho Maio a Junho Julho a Setembro Outubro a Dezembro	30 dias após o fim do semestre	Relatório de monitoria e progresso do projecto e ponto de situação Plano de monitoria revisado Relatório de execução financeira e desembolso Relatório de execução das tarefas (PDT e riscos) Relatório de salvaguardas revisado Plano Detalhado de Tarefas (PDT) revisado Plano de riscos operacionais revisado
Mensal	Última semana do mês	N/a	Relatório de Ponto de situação revisado Tarefas revisadas

Planeamento Operativo Anual (POA)

O POA é um documento de programação anual elaborado a partir da definição de objetivos e diretrizes anuais do Projeto e norteará o planeamento do mesmo para cada componente e subcomponente. Ele irá englobar objectivos das componentes, actividades planeadas, metas orçamentárias e indicadores de monitoria do projecto.

O POA deverá ser elaborado a cada ano, trazendo as constatações e resultados do ano anterior. Sua elaboração e revisão deve ser concomitante à programação orçamentária do projecto e programação das aquisições.

Etapa 1 - Elaboração do POA

Para elaboração do POA para um ano específico, os coordenadores e técnicos de cada subcomponente promoverão reuniões específicas, no final do exercício anterior, para planeamento e proposição dos objectivos, macro-actividades e actividades e, conseqüentemente, suas metas e beneficiários. A coluna referente às aquisições será utilizada pela equipa de Aquisições para o plano de aquisições anual.

O POA deverá ser encaminhado para a apreciação da UGP, em data definida, para o encaminhamento das programações orçamentárias pelas unidades executoras.

Quadro 10. Modelo do Plano Operativo Anual (POA)

#	Subcomponente	Macro-actividades	Beneficiários	Indicadores a alcançar	Valor contratado estimado U\$	Valor executado estimado em US\$
1						
2						
3						

Etapa 2 - Aprovação do POA

O Gestor do Projecto, assessorada pelas equipas, analisará os Planos encaminhados e consolidará o POA do Projeto. A proposta consolidada, conforme a estrutura explicitada no quadro abaixo, será apresentada ao à Comissão Executiva do Projecto (CEP) para apreciação, análise e aprovação.

Os critérios de análise do POA deverão ser definidos pela EGP e Gestão do Projecto e deverão incluir, no mínimo os elementos abaixo descritos no quadro abaixo. O uso de tais critérios colabora eficazmente na manutenção dos objectivos de desenvolvimento do projecto ao longo de sua execução.

Quadro 11. Critérios para análise das actividades e tarefas do POA

Critério	Análise
Relevância	O quanto as actividades propostas estão condizentes aos objectivos de desenvolvimento do projecto
Impacto	O quanto as actividades propostas irão contribuir para o alcance dos beneficiários.
Sustentabilidade	O quanto as actividades propostas colaboram para a manutenção dos benefícios ao final de sua implementação.
Eficiência	O quanto a actividade proposta pode ser executada com os recursos (humanos, materiais e financeiros) disponibilizados.
Exequibilidade	O quanto as actividades propostas podem ser exequíveis no ano ou nos anos seguintes até o fim do projecto.

Após aprovado, a equipa de gestão deverá elaborar o **Plano Detalhado de Tarefas (PDT)** para o ano com a matriz de responsabilidade. O PDT complementa o plano operacional, dando a este a exequibilidade necessária.

start) - FF: Término/Término (finish-o-finish) - SS: Início/Início (start-to-start) - SF: Início/Término (start-to-finish).

Deve ainda contemplar os custos previstos para cada actividade e sua divisão em meses em conformidade aos entregáveis. Para contratos celebrados, o valor deve corresponder ao valor das parcelas. Para Actividades e/ou Tarefas ainda não contratadas, o valor deve corresponder à estimativa de custo e sua divisão em parcelas.

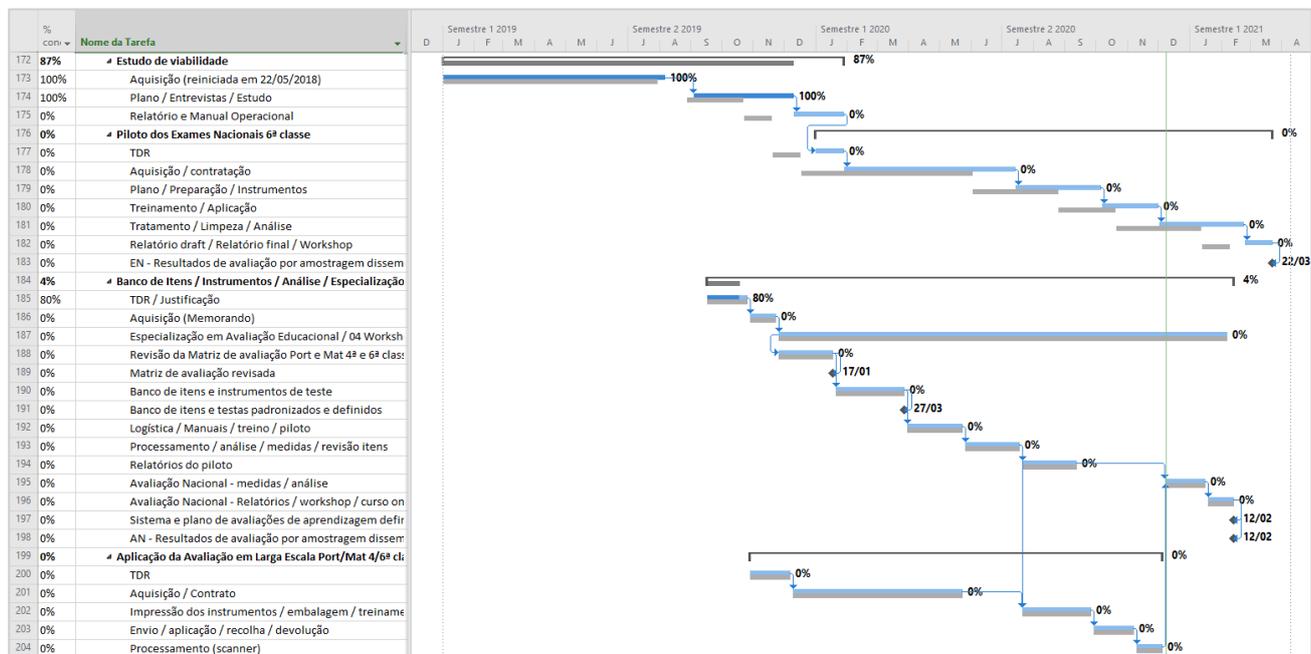


Figura 7. Exemplo de cronograma detalhado. Fonte: Projecto PAT I.

Gerenciamento da qualidade

Gerenciamento da qualidade é o processo de identificação dos requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto e suas entregas, e de documentação de como o projeto demonstrará conformidade com os requisitos e/ou padrões de qualidade⁴. Deve ser realizado em paralelo com outros planeamentos do projecto.

Gerenciamento da qualidade implica em aplicar acções sistemáticas para garantir que o projeto emprega todos os processos necessários para atender aos requisitos. Significa identificar os padrões de qualidade relevantes para o projeto e determinação de como os satisfazer. O gerenciamento da qualidade deve ser realizado durante todo o projecto.

Na prática, os padrões de qualidade incluem metas de produtos e processos do projeto. Para as actividades do projecto, como estas já estão associadas a objectivos de desenvolvimento, importa ainda identificar padrões de entrega dos produtos ou de execução dos processos.

As actividades de controle da qualidade e gerenciamento da qualidade serão realizadas nas reuniões de ponto de situação quinzenais e mensais. O POA e o PDT serão os principais instrumentos para o gerenciamento da qualidade.

⁴ Guia do PMBOK 6ª edição, Capítulo 8, PMI, 2017.

Serão utilizadas como ferramentas o PDT, POA, reuniões de ponto de situação, indicador de qualidade (métrica do nível de qualidade exigido de uma tarefa ou entregável), indicador de desempenho, plano de riscos, partes interessadas, dentre outros.

O gerenciamento da qualidade deve adoptar, em conjunto com a área de Monitoria e Avaliação do Projecto, coleta e análise de dados, elaboração de gráficos de controlo e desempenho, análise e redesenho de processos e fluxogramas, dentre outros.

O projecto deve garantir que, sempre que possível, as actividades, processos e produtos sejam testados e/ou inspecionados, de forma a verificar se satisfazem as necessidades e expectativas das partes interessadas, além de cumprir a meta de desempenho e confiabilidade.

Gerenciamento de KPI com dashboards de acompanhamento

A gestão de KPIs consiste no uso dos indicadores-chave de performance para acompanhamento das metas operacionais, associadas às actividades do projecto, de forma a permitir a tomada de decisões e ações corretivas, quando necessárias sobre prazos, quantidades e performance.

Os gráficos de KPI, em gestão de projecto, actual como cartas de controlo. Seu objetivo é determinar se um processo é ou não estável ou tem desempenho previsível. Serve como uma ferramenta de coleta de dados para mostrar quando um processo está sujeito a uma variação de causa especial, que cria uma condição fora de controlo. Os gráficos de controle também ilustram como um processo se comporta ao longo do tempo para manter as variáveis do processo dentro dos limites aceitáveis.

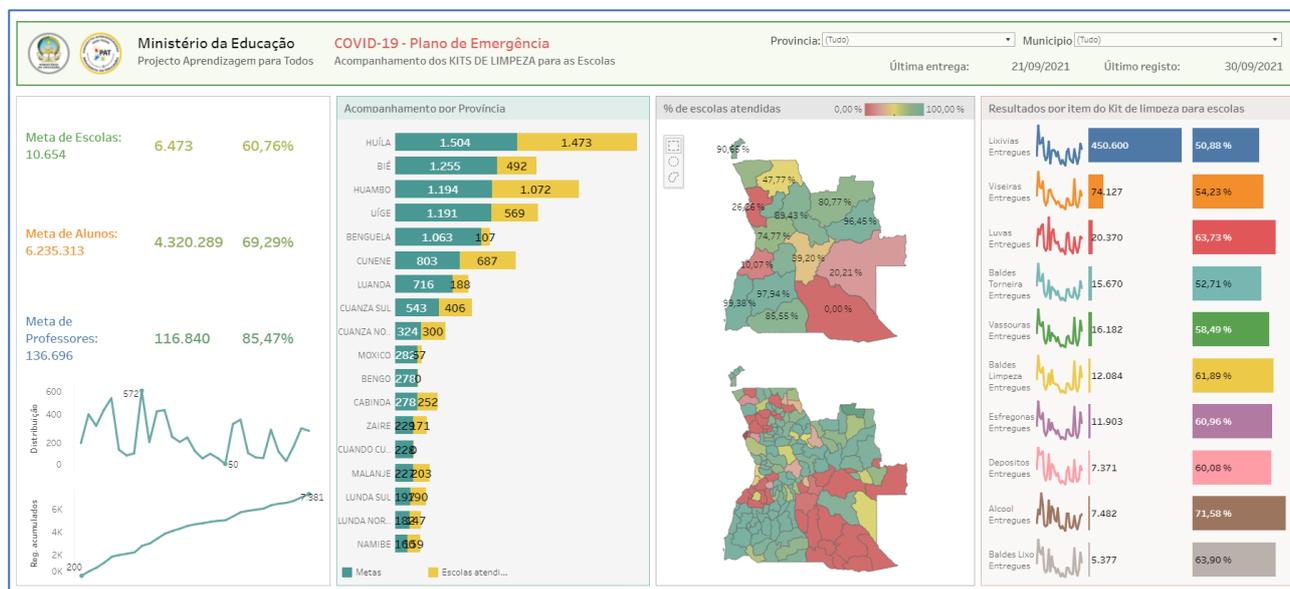


Figura 8. Exemplo dashboard de KPI do PAT I

Os KPI não podem ser complexos e difíceis de calcular ou medir. Importa também não definir números excessivos da KPI que dificultem o gerenciamento. Os KPI devem ser acompanhados em conjunto por componentes ou subcomponentes. Seu acompanhamento no projecto deve ser garantido por meio de dashboards automáticos, associados à bases de dados que indiquem a meta e o alcance progressivo. Para o acompanhamento dos KPI a EGP deve:

- 1) Definir no POA e no PDT as metas numéricas dos KPI por macro-actividade e actividade.
- 2) Definir a base de dados de KPI, devidamente codificada.

- 3) Definir os modelos das bases de dados online (preferencialmente) de coleta dos dados cumulativos das metas alcançadas ao longo do tempo.
- 4) Elaborar os dashboards online, preferencialmente no Tableau, PowerBI ou GoogleDataStudio.
- 5) Disponibilizar os dashboards na página do projecto para acampamento pela equipa.

Gerenciamento dos marcos (milestones) na linha do tempo

O cronograma do PDT deverá conter os marcos (milestones). Marcos são um ponto ou evento significativo no projeto⁵, também podem ser conhecidos como ponto de controle ou ponto de verificação. Devem estar associados, principalmente às entregas de cada Actividade. Eles irão orientar a gestão do projecto a identificar no cronograma os maiores desafios de cada Actividade e quando deverão ser executadas.



Figura 9. Exemplo de marcos do projecto na linha do tempo. Fonte: Projecto PAT I.

Deve ser elaborada uma lista de marcos do projecto, a indicar se o marco é obrigatório ou opcional, conforme indicado no acordo de crédito ou outros documentos relevantes do projecto, como os Aide Memóire e Revisão de Meio Percurso.

A cada encontro de ponto de situação do projecto deverão ser actualizados os marcos. Os relatórios trimestrais deverão indicar o ponto de situação dos marcos.

MARCOS ATRASADOS		PRÓXIMOS MARCOS		MARCOS CONCLUÍDOS	
Marcos vencidos.		Marcos que vencem este mês.		Marcos 100% concluídos.	
Nome	Término	Nome	Término	Nome	Término
		Registo fotográfico dos Boletins Escolares em 842 escolas	Sex 25/09/20	3ª Fase da Formação de Formadorez ZIP Realizada	Seg 11/02/19
		Registo dos 167 conselhos de escola activos	Sex 25/09/20	3ª Fase da Formação de Professores - Maio - Realizada	Sex 24/05/19
		Relatório final das primeiras observações entregue	Sex 06/12/19	Relatório do Pré e Pós Teste de Maio 2019 entregue	Sex 25/10/19

Figura 10. Gestão dos marcos do projecto. Fonte: Relatório de marcos do Projecto PAT I.

⁵ Guia do PMBOK 6ª edição, Capítulo 6, PMI, 2017.

Gerenciamento do caminho crítico

O método do caminho crítico deve ser usado para determinar o grau de flexibilidade (folga) nos caminhos lógicos da rede dentro do modelo de cronograma. A folga é identificada como quantidade de tempo que uma atividade do mesmo pode ser atrasada ou estendida a partir da sua data de início mais cedo sem atrasar a data de término do projeto ou violar uma restrição do cronograma⁶.

A EGP deve verificar a cada encontro técnico se o caminho crítico apresenta atividades de alto risco ou itens de antecipação longa que demandariam o uso de reservas de cronograma ou a implementação de respostas a risco para reduzir o risco no caminho crítico. Em caso positivo, devem ser consideradas opções para compressão do cronograma mediante distribuição das tarefas com aumento da equipa ou paralelismo de acções para a mesma equipa, desde que se avalie os riscos e custos.

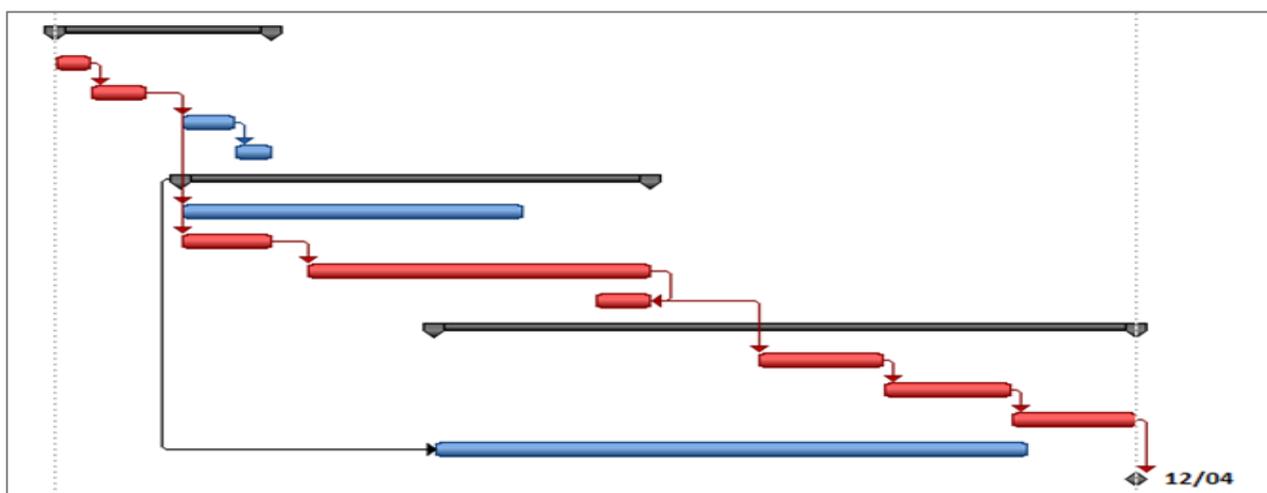


Figura 11. Caminho crítico em vermelho. Fonte: <http://www.rafael-santos.net/2011>

Gerenciamento de tarefas e tempo com ferramentas tecnológicas integradas

O PDT incorpora o cronograma do projecto baseado no Gráfico de Gantt, sendo esta a principal ferramenta de gestão do tempo do projecto. O PDT tende a ser um documento extenso, com centenas de linhas, para incorporar as centenas de tarefas que concorrem para as actividades. Impõe-se a necessidade de uso de uma ferramenta tecnológica para gestão diária das tarefas pela EGP.

A EGP deverá fazer uso de um sistema de informações de gerenciamento do projeto que inclui software de elaboração de cronograma que fornece a capacidade de controlar as datas planejadas e reais, relatar as variações e o progresso feito em relação à linha de base do cronograma, e prever os efeitos de mudanças no modelo do cronograma do projeto.

Para garantir que a ferramenta de gestão cumpra sua função instrumental, esta deverá estar integrada à ferramenta de gestão de emails, às ferramentas e aplicativos de gestão de tarefas e à área de trabalho da equipa, de forma a facilitar o acompanhamento do cronograma e das tarefas.

As ferramentas devem colaborar no trabalho diário, de forma a permitir que a EGP as utilize sem prejuízo de suas acções específicas. A ferramenta de gestão de tarefas a ser utilizada deverá estar integrada ao ambiente

⁶ Guia do PMBOK 6ª edição, Capítulo 6, PMI, 2017.

de trabalho, no PC de cada membro da EGP, com recursos à nuvem (cloud computing) de forma a facilitar o gerenciamento e report das acções operacionais para tomada de decisões estratégicas.

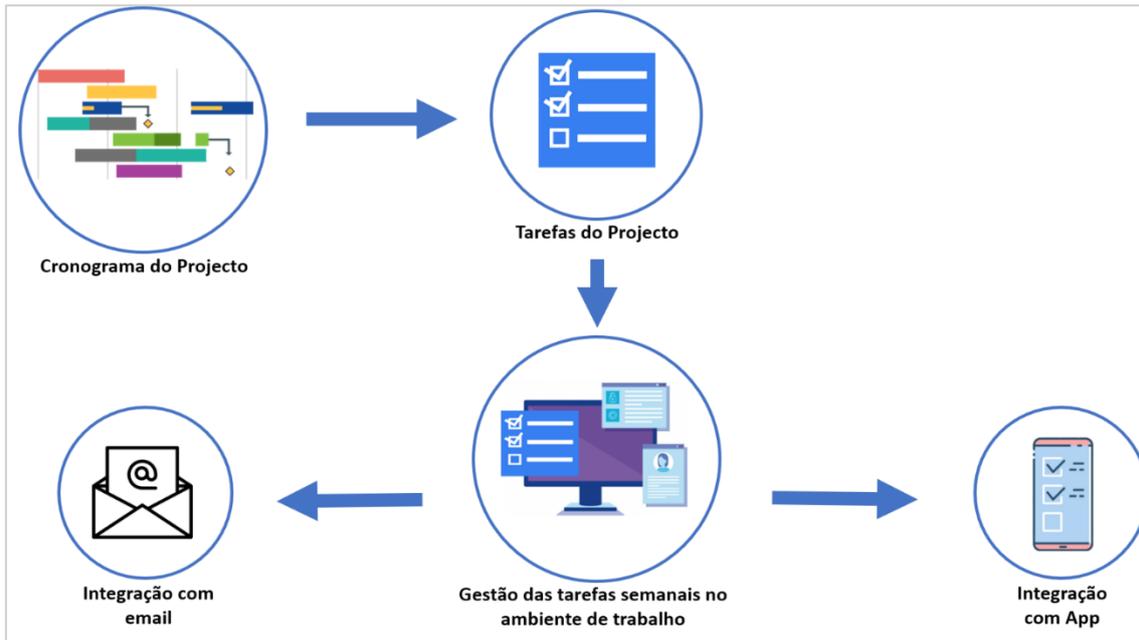


Figura 12. Esquema da gestão de tarefas com ferramentas tecnológicas

Modelagem de processos e fluxogramas de actividades

A modelagem de processos objectiva o estabelecimento de um padrão de documentação que permite um melhor desenho, análise e entendimento de actividades mais complexas. O objectivo da modelagem é reduzir a complexidades dividindo a actividade em partes menores, exequível no tempo. Em alguns casos pode ser representado por um fluxograma simples, mas em outros pode exigir um mapa de processos mais completo.

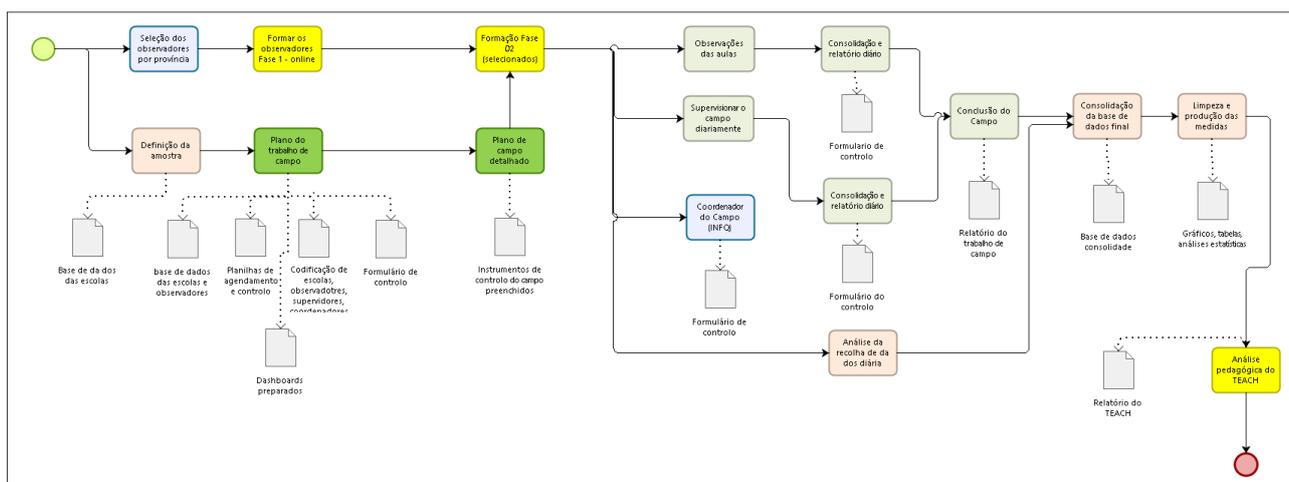


Figura 13. Exemplo de mapa de processo. Fonte: Fluxo de uma actividade do Projecto PAT I.

Para as actividades mais complexas ou mesmo actividades repetitivas ao longo do projecto, a EGP deve fazer uso de modelagem de processos, de forma a garantir que todos os intervenientes possuem o correto entendimento de todas as ações a serem desenvolvidas, assim como seus os entregáveis, de forma simples e intuitiva.

A modelagem deve utilizar normas e ferramentas BPMN (Business Process Model and Notation) contendo tarefas, responsáveis, fluxos, pontos de decisão, gateways, eventos, os loops de ramificação e entregáveis.

Desenvolvimento de equipas do projecto

O desenvolvimento das equipas do projecto é o processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente geral da equipe para aprimorar o desempenho do projeto. O principal benefício deste processo é que resulta em trabalho de equipe melhorado, habilidades interpessoais e competências aprimoradas⁷.

O trabalho em equipe é um fator essencial para o êxito do projeto, e no decorrer do projecto deverão ser desenvolvidos planos de capacitação, preferencialmente *on job*, de forma a promover o trabalho de forma interdependente, em um clima de confiança mútua. Desta forma, a EGP deve participar de capacitações para:

- Aprimorar os conhecimentos e as habilidades dos membros da equipe para aumentar sua capacidade de concluir as entregas do projeto, com redução de custos e cronogramas, e aumento da qualidade;
- Criar uma cultura de equipe dinâmica, coesa e colaborativa a fim de: (1) melhorar a produtividade individual e da equipe, o espírito de equipe e a cooperação, e (2) permitir treinamento e mentoria entre os próprios membros da equipe para compartilhar conhecimentos e expertise;
- Habilitar a equipe a participar em processos decisórios e assumir responsabilidade das soluções fornecidas para aumentar a produtividade da equipe e obter resultados mais eficazes e eficientes.

As capacitações das equipas devem, que objectivam o desenvolvimento de habilidades e compreensão do projecto e seus procedimentos deve ser realizada no início do projecto para toda EGP e a cada entrega de um novo membro à EGP.

Encontro de ponto de situação (PDS) mensal

A EGP deverá elaborar um report mensal das tarefas sob a responsabilidade de cada subcomponente, com indicação do cumprimento das metas, desafios, constrangimentos e propostas de solução. Este report mensal **fornecerá informações de contexto** para os relatórios de progresso trimestrais., adicionando elementos à monitoria de progresso dos resultados do projecto. O report deverá utilizar o modelo abaixo.

Quadro 13. Modelo de ponto de situação mensal

Actividade	Indicador associado	Tarefa em realização / pendente	Estado actual	Próximo passo	Responsável	Conclusão prevista	Constrangimentos pontuais	Recomendações de curso prazo

⁷ Guia do PMBOK 6ª edição, Capítulo 9, PMI, 2017.

Gerenciamento de arquivos e documentos

Tem por objectivo organizar as atividades de gestão de documentos no âmbito do projecto, de forma a garantir, de forma ágil e segura, o acesso aos documentos de arquivo e às informações neles contidas – resguardados os aspectos de sigilo e as restrições administrativas ou legais.

Segundo a ISO 30300⁸ a gestão de documentos é responsável por um controlo eficaz e sistemático da produção, receção, manutenção, utilização e destino dos documentos de arquivo. Inclui os processos para constituir e manter, em forma de documentos de arquivo, as informações e a prova das atividades e operações da organização.

Os arquivos do projecto são utilizados para dar base às ações, orientar a tomada rápida de decisões, regulamentar a legalidade de todos os serviços e armazenar as evidências da execução do projecto. Importa que o projecto tenha normas explícitas de armazenamento dos documentos.

Gestão de pastas e ficheiros

Todos os ficheiros que representam os documentos do projecto devem estar armazenados em pastas devidamente organizadas em um servidor de arquivos.

As pastas devem estar organizadas por subcomponente. A equipa de cada subcomponente terá acesso à sua respectiva pasta e a outras pastas gerais apenas.



Figura 14. Estrutura de pastas do projecto

A gestão financeira e a gestão das aquisições terão seu próprio sistema de armazenamento de arquivos, com a segurança e restrição de acesso necessários.

Tipologia de nomeação dos ficheiros

De forma a garantir o armazenamento das versões do documento, os ficheiros devem possuir um padrão de nomenclatura que permita rapidamente se identificar a que ele faz referência e qual a última versão do documento.

Código	Sigla	Nome	Versão	Data	Tipo
Quando necessário	Sigla padronizada para o ficheiro	Nome do ficheiro	Identificador da versão do ficheiro	Data da criação da versão em referência	Tipo de arquivo no sistema operacional

⁸ Série ISO 30300: Sistema de gestão para documentos de arquivo

Exemplos:

220101020000001 – TDR - Desenho do modelo de escola de referência – v02 – 15-01-2019

220101020000001 – MC - Desenho do modelo de escola de referência – v04 – 25-02-2019

Relatório Trimestral – 2º trimestre 2020 – PAT – v02 – 18-11-2019

Servidor de arquivos e permissionamento

O servidor de arquivos local deve ter capacidade suficiente para armazenar e disponibilizar os dados do projecto, por meio de rede de computadores ou acesso remoto à equipa da EGP.

Deve garantir regras de permissionamento para proporcionar aos usuários opções avançadas de configuração de acesso, com registo do histórico de acessos e alterações do documento.

Deve ainda garantir a autenticidade, fidedignidade, integridade e utilização dos documentos armazenados.

Deve ser garantida a segurança dos arquivos com sistema redundante de cópia de segurança para salvaguarda e recuperação.

9. PROCEDIMENTOS DE GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS

O gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de condução do planejamento, da identificação, da análise, do planejamento das respostas, da implementação das respostas e do monitoramento dos riscos em um projeto⁹.

Riscos representam a probabilidade de um evento, actividade ou resultado sofrer um desvio e não ocorrer da forma desejada, podendo ou não gerar efeitos negativos ao longo do projecto. É de fundamental importância que o planeamento e o acompanhamento dos riscos (incertezas) no projecto ocorra de forma adequada para aumentar a probabilidade de se cumprirem os objetivos do projeto.

A EGP deve desenvolver um conjunto de ações para identificar, analisar e responder aos riscos do projeto, visando minimizar as consequências de eventos adversos, por meio de técnicas que minimizem a probabilidade de ocorrência de um acidente e suas consequências.

Após a definição do POA e PDT, a EGP deve elaborar e manter actualizado um Plano de Gerenciamento de Riscos do projecto, o qual deve conter a estratégia dos riscos, a metodologia, ferramentas e fontes dos riscos, papéis e responsabilidades, periodicidade da revisão dos riscos. Os subitens em sequência apresentam um resumo do plano de gerenciamento dos riscos.

O gerenciamento dos riscos deve ser uma acção colaborativa, com todos os membros da EGP, parceiros, especialistas e stakeholders, e deve ocorrer em 4 (quatro) etapas.

Quadro 14. Etapas de identificação dos riscos

Etapas	Ação
Identificar o risco:	Encontrar sistematicamente as fontes de risco no projeto. Como fontes devem ser considerados o cronograma, os planos, assim como devem ser analisados também os pressupostos do modelo lógico do projecto.
Qualificar/ Quantificar o risco:	Identificar cada risco em termos do dano possível e grau de probabilidade. Deve utilizar técnica e ferramenta para mapear os riscos em função do grau de impacto. Deve-se utilizar a matriz de impacto dos riscos.
Desenvolver uma resposta aos riscos:	Implementar as estratégias de respostas ao risco de forma a se poder evitar, mitigar, transferir ou aceitar os impactos do risco.
Controlar e Monitorar os riscos:	Monitorar os efeitos das estratégias adoptadas ao logo projeto actualizando o plano de gerenciamento dos riscos periodicamente.

Identificação do risco

Todo evento será potencial, portanto, risco, se possuir uma probabilidade de ocorrência. Havendo probabilidade de ocorrência e a presunção de que o evento venha a causar impactos, efeitos nos objetivos do projeto, será considerado risco.

Devem ser analisados os pressupostos inseridos no PAD, de maneira a se identificar potenciais riscos associados às componentes e actividades do projecto.

⁹ Guia do PMBOK 6ª edição, Capítulo 11, PMI, 2017

Devem ser adoptadas técnicas de brainstorming, ferramentas de causa e efeito ou mesmo descrição textual para identificação dos riscos. A EGP deve utilizar métodos e técnicas, para, de forma colaborativa, identificar os riscos e incertezas inerentes a no mínimo e não se limitando às fontes indicadas no quadro abaixo.

Quadro 15. Fontes possíveis de riscos para o projecto

Pressupostos do PAD	Objectivos de desenvolvimento	Acordo de financiamento
Planos anuais (POA)	Planos detalhados (PDT)	Actividades e tarefas
Cronograma	Gestão de projecto	Aquisições
Gestão fiduciária	Pessoal da EGP	Pessoal de apoio
Propriedade do projeto	Tecnologias	Comunicação
Factores externos	Incerteza sobre o futuro	Variabilidade de condições
Cultura organizacional	Variabilidade de produtividade	Rotatividade de equipa

Qualificação e quantificação do risco

Consiste na qualificação por valor um esperado dos riscos em relação ao impacto e a probabilidade de cada um dos riscos identificados.

A EGP, de forma colaborativa e por meio do consenso, deve identificar o grau de exposição (EXP) atribuído a cada risco a partir da probabilidade (P) de sua ocorrência e do impacto (I) que causará, a partir de uma análise qualitativa de 5 níveis.

O impacto (I) deve receber uma pontuação de 1 a 5 em função do quão grave será para o projecto caso o risco ocorra. Probabilidade deve receber uma pontuação de 1 a 5 em função da possibilidade de o risco acontecer durante o tempo do projecto.

Deve ainda classificar o risco em função do seu grau de exposição em baixo (1 a 4), moderado (5 a 14) e alto ou crítico (15 a 25). Prioriza-se os riscos em função do seu potencial de influenciar os resultados do projeto.

I: Impacto (1 a 5)

P: Probabilidade (1 a 5)

EXP: Grau de exposição ao risco

onde $EXP = I \times P$

EXP de 1 a 4 = Risco Baixo

EXP de 5 a 14 = Risco Moderado

EXP de 15 a 19 = Risco Alto

EXP de 20 a 25 = Risco Crítico

PROBABILIDADE	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		IMPACTO				

Figura 15. Matriz de probabilidade e impacto do risco.

De forma a reduzir a subjetividade da pontuação a ser atribuída ao impacto, sugere-se que a EGP utilize uma matriz conforme o exemplo abaixo, a qual pode ser adaptada.

Quadro 16. Matriz de avaliação do impacto do risco

Objetivo do Projeto	Escala de impacto negativo dos riscos				
	1	2	3	4	5
Custo	Aumento não significativo	Aumento de custo < 10%	Aumento de custo de 10% a 20%	Aumento de custo de 20% a 40%	Aumento de custo > 40%
Tempo	Aumento não significativo	Aumento de tempo < 5%	Aumento de tempo de 5% a 10%	Aumento de tempo de 10% a 20%	Aumento de tempo > 20%
Escopo	Diminuição quase imperceptível	Áreas menos importantes afetadas	Áreas importantes afetadas	Mudança de escopo inaceitável	Entrega sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação quase imperceptível	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qualidade exige a aprovação	Redução da qualidade inaceitável	Entrega sem nenhuma utilidade
Indicador e ODP	Afeta pouco o indicador mas permite alcançá-los	Redução do alcance do indicador em até 10%	Redução do alcance do indicador em até 20%	Redução do alcance do indicador em até 40%	Inviabiliza o alcance dos indicadores

Desenvolvimento da resposta aos riscos

A EGP deve desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. Isso significa planear e acompanhar ações de resposta aos riscos identificados. Do ponto de vista mais técnico, a EGP deve desenvolver novas formas, diferentes das ações rotineiras que geraram os riscos. A resposta ao risco deve estar directamente associada à classificação do risco, conforme a tabela abaixo.

Quadro 17. Quadro de resposta ao risco

Resposta ao risco	Classificação	Ação
Evitar	Críticos Altos	Desenvolver estratégias para eliminar o risco
Mitigar	Críticos Altos Moderados	Desenvolver estratégias para reduzir a probabilidade de ocorrência ou o impacto.
Transferir	Moderados	Repassar para um terceiro.
Aceitar ativamente	Moderados Baixos	Desenvolver plano de contingência para o caso da ocorrência do risco.
Aceitar passivamente	Baixos	Não desenvolver estratégias devido ao impacto ser muito baixo.

Controlo e monitoria dos riscos

A monitoria dos riscos do projecto objectivam o rastreio e o registo da evolução dos riscos operacionais, assim como a identificação de novos riscos. Deve utilizar mecanismos e ferramentas que permitam seu fácil entendimento, a exemplo do mapa abaixo, onde são identificados os riscos, suas causas, o impacto previsto, o grau de exposição e uma súmula do plano de respostas. O mapa de monitoria dos riscos deve ser actualizado em cada encontro de ponto de situação (PDS) do projecto.

Quadro 18. Mapa de monitoria dos riscos operacionais

COD	Identificação do Risco	Causas Prováveis	Descrição do Impacto	I	P	EXP	Resposta	Acção Preventiva	Acção Corretiva	Acompanham ento

Durante a realização do projecto, e principalmente nos encontros de ponto de situação (PDS), deve ser populada uma base de dados agregada dos riscos operacionais do projecto, com identificação do período, grau de exposição e estado.

Quadro 19. Base de dados agregada da evolução dos riscos.

COD	Data	Grau de exposição	Estado

Devem ser desenvolvidas ainda análises quantitativas e qualitativas dos riscos, com apresentação, preferencialmente gráfica, da evolução dos riscos quanto à exposição e ao estado.

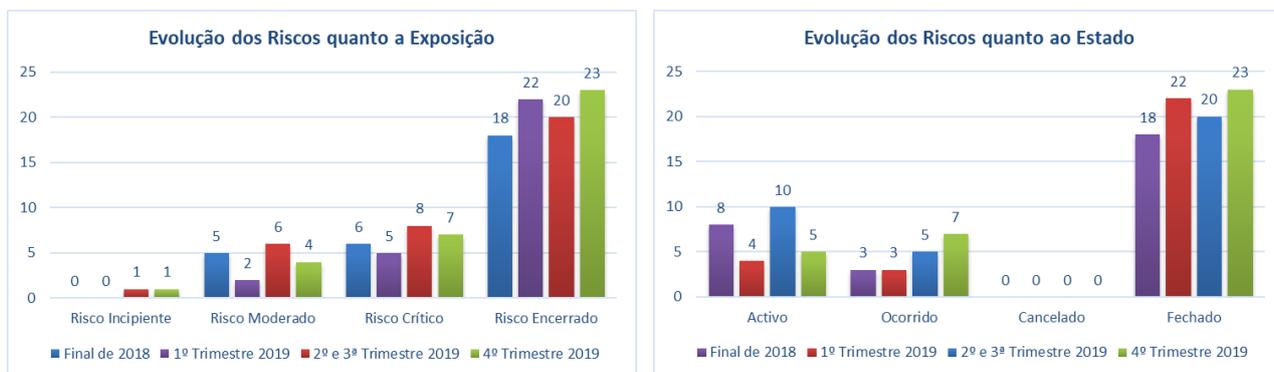


Figura 16. Gráfico de monitoria dos riscos do projecto. Fonte: Projecto PAT I.

10. SISTEMATIZAÇÃO DAS BASES DE DADOS DO PROJECTO

Uma adequada monitoria e acompanhamento do projecto, em virtude de sua complexidade, exige que a EGP utilize, desde o início do projecto, de forma rigorosa e criteriosa um conjunto de bases de dados agregadas ou não, que garantam:

- Monitoria dos indicadores com o registo de dados das evidências.
- Acompanhamento da evolução das actividades.
- Monitoria dos riscos com registo da evolução dos riscos.
- Monitoria da execução financeira agregada à evolução física.
- Elaboração de relatórios e dashboards de KPI de acompanhamento dos objectivos de desenvolvimento do projecto e metas de execução física.
- Análises de valor agregado, análises de correlação, análises de custo-benefício e análise de resultados.
- Análises de eficiência, eficácia e efetividade da implementação.

Organização das base de dados do projecto

A EGP deve organizar e manter actualizada as bases de dados referentes à evolução dos indicadores, evolução das metas de KPI das actividades, evolução da execução financeira, evolução dos riscos e evolução das aquisições.

Esta organização permite, por exemplo, que se identifique por meio de análise ou visualmente a relação entre a execução física e financeira de uma actividade ou obra. Permite ainda o acompanhamento em tempo real dos indicadores e KPI, facilitando os relatórios de ponto de situação e de evolução do projecto.

As bases de dados devem ser mantidas preferencialmente na nuvem (ambiente web) de forma a garantir o acesso facilitado à sua utilização. Exceções devem ser discutidas a cada caso.

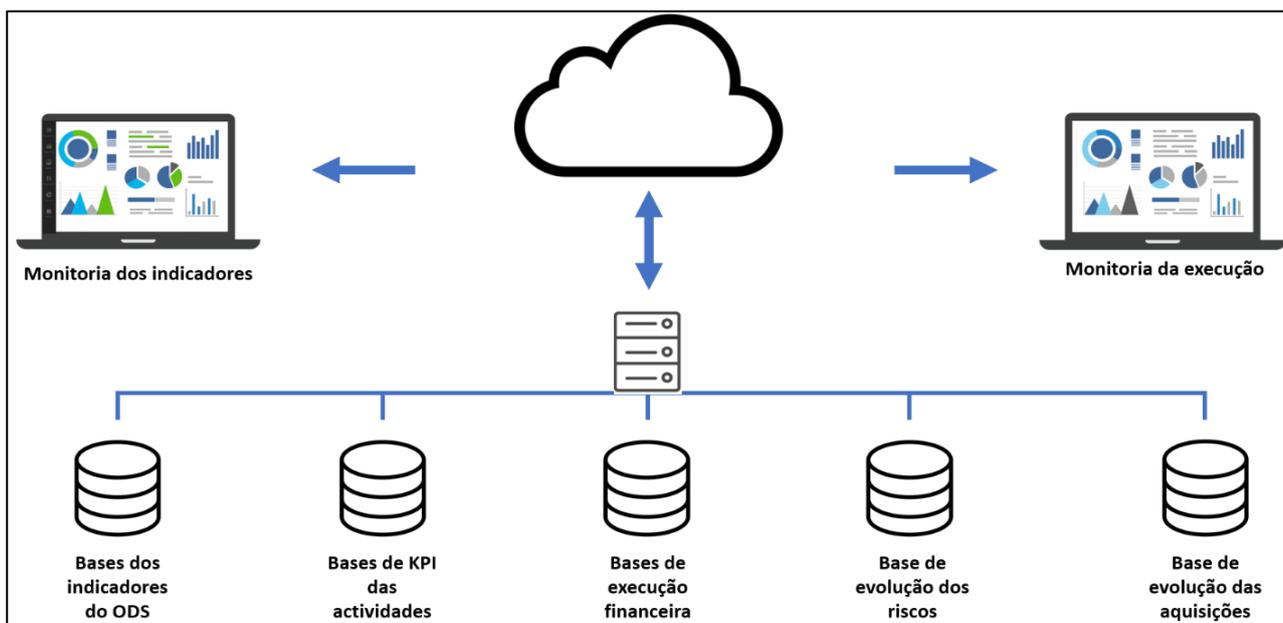


Figura 17. Bases de dados agregadas do projecto

A EGP deve dar preferência à organização de dados de forma agregada, com organização e registo vertical, ao invés dos modelos de registo horizontal como as planilhas. A quantidade de bases de dados e os campos de cada uma devem ser definidos pela EGP em função dos objectivos de monitoria.

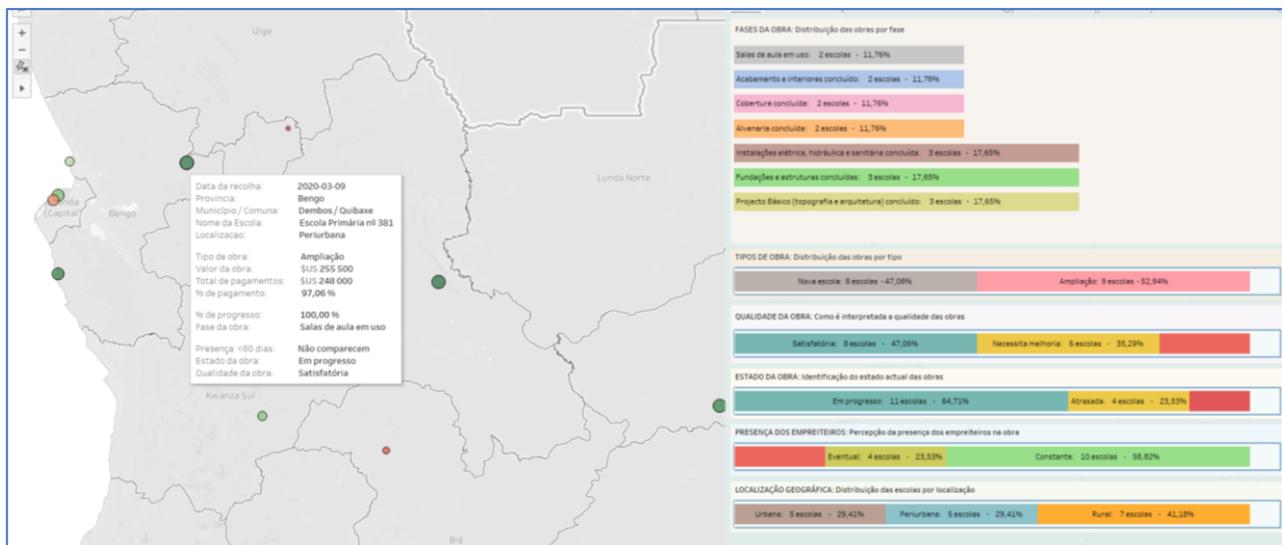


Figura 18. Dashboard de acompanhamento de obras a partir de uma base de dados financeira e outra física

Fluxo de trabalho para a sistematização das bases de dados do projecto

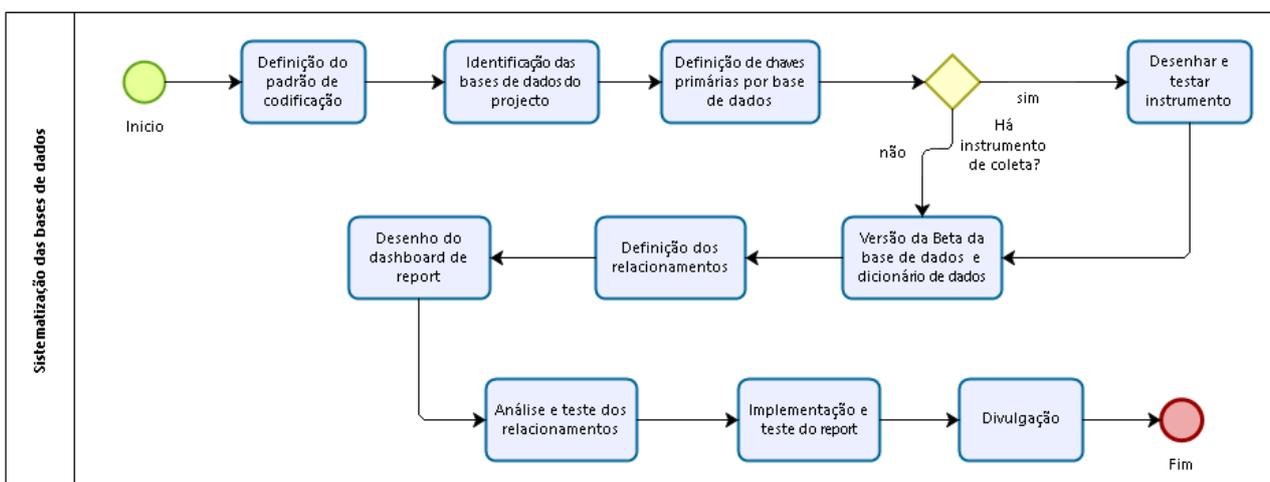


Figura 19. Fluxo para a sistematização das bases de dados

O fluxo de trabalho para a sistematização das bases de dados para o projecto requer alguns passos necessários, nos quais constam, mas não se limitam a, definir o padrão de codificação, identificar e codificar cada base de dados e planilha de dados, definindo todas as variáveis e campos necessários para a monitoria, estabelecimento das chaves de relacionamento.

Caso a base seja gerada a partir de coleta de dados directa pelo projecto, os instrumentos de coleta devem ser desenhados e pré-testados para identificação de cada variável e seus valores.

Deve ser elaborada uma versão beta da base de dados e do dicionário de dados (metadados). Devem ser definidos os relacionamentos entre as bases de dados necessárias, o desenho dos mapas e dashboards. Os cálculos de correlação, se necessários, e testes devem realizados na versão beta.

Após as fases precedentes, as bases de dados, seus relacionamentos e os reports estarão em condições de conclusão e divulgação na rede interna ou plataforma web.

Dicionário de dados (metadados)

O dicionário de dados é uma planilha que centraliza informações sobre o conjunto de dados (dataset) sob análise. Seu propósito é documentar corretamente os dados para facilitar o trabalho de análise e organização das informações. Deve e descrever, de forma estruturada, o significado, origem, relacionamento e uso dos dados.

Quadro 20. Exemplo de dicionário de dados

Campo lógico / label	Campo físico / variável	Tipo de dado	Chave	Obrigatório	Comentário
Quantidade de alunos	qtd_alunos	Texto	sim	sim	Quantidade de alunos beneficiários do programa...

Bases de dados para o projecto

A partir das actividades, objectivos e indicadores do projecto, podem ser identificadas as principais bases de dados com as quais o projecto terá que trabalhar. A coluna origem indica se o projecto irá coletar os dados de forma directa ou se os buscará em outra fonte de dados, como o SIGE ou outro sistema previamente existente.

Quadro 21. Bases de dados para o projecto

Base de dados	Origem	Registos
Feedback e denúncias para casos de abuso e violência (sistema de complaint).	Externa	Milhares
Confiabilidade no sistema escolar de denúncias para casos de abuso e violência, desagregado por género.	Coleta	Milhares
Adolescentes que recebem orientação sobre saúde sexual reprodutiva.	Coleta	Dezenas de milhares
Beneficiários do programa de Gestão da Higiene Menstrual.	Coleta	Centenas de milhares
Professores com níveis de desempenho medido pelo TEACH.	Coleta	Dezenas de milhares
Participação nos clubes de apoio psicossocial e de habilidades para vida.	Coleta	Dezenas de milhares
Base de acompanhamento da frequência à escola dos beneficiários do programa de bolsas.	Coleta	Milhões
Escolas focalizadas para o programa das bolsas.	Fixa	Centenas
Base de controlo de pagamento das bolsas aos beneficiários.	Coleta	Milhões
KPI dos bens, insumos e equipamentos fornecidos às escolas.	Coleta	Milhares
Escolas de intervenção com reparação e novas escolas.	Fixa	Milhares
Progresso físico das obras a partir da fiscalização das obras nas escolas.	Coleta	Milhares
Execução financeira de cada escola.	Primavera	Milhares
Avaliações realizadas e disseminadas.	Coleta	Unidades
Amostra para as avaliações e TEACH.	Fixa	Centenas
Beneficiados nos programas de formação.	Coleta	Dezenas de milhares
Professores observados e resultados da observação / supervisão pedagógica.	Coleta	Milhares
Escolas de referência atendidas pelo projecto.	Fixa	Dezenas
Beneficiários do ensino não presencial.	Coleta	Dezenas de milhares
Totais de alunos matriculados por classe + EJA	GEPE	Centenas
Totais de concluintes por classe + EJA	GEPE	Centenas
Totais de alunos que estudam em condições inadequadas.	GEPE	Centenas

Totais de alunos beneficiados com desparasitação	GEPE	Dezenas de milhares
--	------	---------------------

Sistema de codificação das actividades e programação orçamentária

O projecto deve utilizar um sistema de codificação que permita alinhar a execução tarefas à gestão financeira de forma eficiente, de maneira a se poder gerar relatórios de progresso que apresentem a execução física e financeira de forma mais automatizada. Com isso, a programação orçamentária seguirá o mesmo padrão de codificação.

Anualmente esta codificação será revista, assim como poderão ser incluídos novos códigos. Jamais poderão ser retirados códigos já utilizados, sob risco de corromper o relacionamento entre as bases de dados.

Sugere-se o uso de um padrão de codificação que permita associar uma despesa a uma tarefa. O nível mais baixo da codificação será o limite em que uma actividade possua um valor associado à execução financeira.

Quadro 22. Padrão de codificação do projecto

Componentes do código	0	0	00	00	00	00	0000	0
Componente	■	■	■	■	■	■	■	■
Subcomponente	■	■	■	■	■	■	■	■
Objectivo	■	■	■	■	■	■	■	■
Macro-actividade	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividade	■	■	■	■	■	■	■	■
Tarefa	■	■	■	■	■	■	■	■
Nível de execução (central, província, município)	■	■	■	■	■	■	■	■
Categoria de despesa	■	■	■	■	■	■	■	■

Componente {1, 2, 3}

Subcomponente {1, 2, 3}

Objectivo {01, 02, ...}

Macro-actividade {01, 02, ...}

Actividade {01, 02, ...}

Tarefa {01, 02, ...}

Nível de execução {0000, 0501, ...}. Segue os códigos de Província e Município padronizados pelo INE.

Categoria de despesa {1, 2, 3, 4}

Exemplos:

Desenho do modelo de escola de referência	2	2	01	01	02	00	0000	1
Logística de aplicação do SEACMEC	2	2	05	03	02	00	0000	2
Aquisição de equipamentos de televisão e rádio	2	3	01	01	05	00	0000	1
Reparação das condições de WASH na escola 1501	2	1	03	02	25	00	0501	4

11. GESTÃO DA INTEGRAÇÃO

A gestão da integração, dentre outras responsabilidades como identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projeto¹⁰, visa também garantir as interações dinâmicas entre as partes¹¹.

Para tanto, considera procedimentos internos de validação entre as diferentes área técnicas, direcções e gestão do projecto, por meio de um conjunto de processos e instrumentos, conforme descrito abaixo e indicados no Anexo 02.

Quadro 23. Instrumentos de gestão da integração e controlo interno

Instrumento	Motivo	Quando utilizar	Quem utiliza
Modelo de circulação de assinaturas	Utilizados para assegurar o consentimento formal dos intervenientes internos do projecto.	Assinatura de contratos ou adendas. Tranches de pagamento.	Técnicos da EGP. Financeiro. Aquisições. Coordenadores de subcomponentes. Gestor Adjunto. Gestor do projecto.
Modelo de pedido de pagamento	Assegurar a uniformização dos pedidos de pagamento assim como a existência da documentação necessária para o efeito.	Pedido de pagamento de tranches de contratos.	Técnicos da EGP solicita. Gestor do projecto autoriza.
Modelo de pedido de despesa operacional	Utilizados para assegurar o consentimento formal dos intervenientes internos do projecto.	Pedido de despesas com custos operacionais.	Técnicos da EGP. Financeiro. Aquisições. Coordenadores de subcomponentes. Gestor Adjunto. Gestor do projecto.
Modelo de autorização de concurso	Assegurar o consentimento formal para início de processos de aquisição.	Todo novo processo de concurso para entrada à equipa de aquisições.	Técnicos da EGP. Aquisições. Coordenadores de subcomponentes. Gestor Adjunto. Gestor do projecto.
Alteração de plano de aquisições	Assegurar o consentimento formal para novos itens a serem inseridos no STEP.	A cada nova alteração do STEP com inclusão ou cancelamento de itens.	Aquisições. Gestor Adjunto. Gestor do projecto.
Email de pedido de Não Objecção	Assegurar a “não objecção” formal do Banco Mundial.	Orçamentos com custos operacionais. Alteração do Manual Operacional (MOP).	Gestor Adjunto. Gestor do projecto.

¹⁰ Guia do PMBOK 6ª edição, Capítulo 4, PMI, 2017

¹¹ Guia do PMBOK 6ª edição, Capítulo 3, PMI, 2017

12. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

A comunicação é a componente central para o alcance do desenvolvimento, seja em processos de governação, em apoio a cidadãos interessados e empenhados ou na gestão de projectos.

O Plano de Comunicação define um conjunto de estratégias a serem usadas durante a implementação do Projecto para divulgar a missão, os valores, objectivos e, sobretudo as acções da sua implementação bem como para tornar o projecto mais próximo dos seus stakeholders, de modos que estes o compreendam. É também um importante instrumento de avaliação do nível de eficácia da implementação das acções definidas o alcance dos objectivos do projecto. Contém informações, estratégias de comunicação, distinguindo as ferramentas e os modos de as usar, assim como define quem são as partes interessadas, seu nível de envolvimento, seu poder (tomada de decisão) e função. Estão neste documento as orientações práticas conducentes a mudança social através do envolvimento e a participação das partes interessadas na implementação do projecto.

O projecto deverá privilegiar o modelo de Comunicação Híbrida, dada a especificidade do projecto, seus indicadores, metas e objectivos. A Comunicação Institucional, a Comunicação para o Desenvolvimento e a Advocacia social serão os modelos a serem adoptados para responder a necessidade de informar os diferentes públicos do projecto. De igual modo serão usadas diferentes ferramentas de comunicação e, adequadas as características do público-alvo.

Para melhor comunicação, estão assim definidos para o alcance dos resultados planificados para o tempo de execução do projecto:

- Tipo de comunicação;
- Objectivo da comunicação;
- Material de comunicação a ser entregue para os stakeholders;
- Responsável pela Comunicação;
- Destinatários da comunicação;
- Meios de difusão da informação;
- Periodicidade de difusão ou entrega da informação;

Portanto, as rádios, jornais, TVs, revistas, cartazes, flyers, reuniões com a comunidade, o envio de mensagens telefónicas, email, redes sociais e outras plataformas de comunicação serão usadas respeitando a cultura e o nível social do público destinatário da mensagem, assim como o seu interesse e nível de participação.

Os programas relacionados à Bolsa de Estudo para raparigas, Educação de Jovens e Adultos, WASH e Violência Baseada no Género devem ter planos de comunicação específicos, tendo em conta as suas especificidades individuais. Tais planos devem ser elaborados de acordo com o conjunto de acções previstas.

De igual modo, importa referir a necessidade de definição do branding não apenas do PAT II, mas de cada um dos programas a serem desenvolvidos.

Na generalidade, a estratégia de comunicação tem dois público-alvo: Interno e externo. E, para cada um destes públicos serão usados meios de comunicação adequados com o seu grau de influência no projecto, conforme resumo na tabela abaixo:

Quadro 24. Público, objectivo e canais de comunicação

Público-alvo	Grupos	Objectivo de Comunicação	Meio de Comunicação
Público Interno	Implementadores: MED; Agências parceiras: ADPP; Banco Mundial EGP	Conhecimento dos objectivos, processos e papéis, responsabilidades	- Rede interna - Encontros, capacitações - Materiais impressos - Website - Redes sociais - Jornal Mural; - Newsletter;
Público Externo	Público no Geral, Sociedade Civil	Garantir uma visibilidade geral do projecto e o apoio do mesmo	- Meios de Comunicação de massas (TV, rádio, jornais) - Redes sociais; - Flyers;
	Fazedores de políticas: partidos políticos, Ministérios, Governos provinciais e locais, líderes comunitários etc.	Apoiar projecto e entender os seus impactos, promover a transparência e garantir o seu apoio no orçamento, bem como, evitar o aproveitamento político.	- Meios de Comunicação de massas (TV, rádio, jornais) - Estratégias especializadas: capacitação, seminários e conferências especializadas; disseminação seletiva de acta/relatório etc. - Website - Redes sociais
	Influenciadores: Órgãos de Comunicação Social Públicos e Privados, Jornalistas, Líderes de Opinião nas Redes Sociais Docentes e outros especialistas com grande reputação Líderes religiosos Autoridades tradicionais	Estabelecer uma relação de proximidade para garantir a visibilidade geral do projecto e apoiar na sua disseminação.	- Comunicação de massa (TV, rádio, jornais) - Estratégias especializadas: capacitação, seminários; disseminação selectiva de notas de imprensa, encontros de esclarecimentos. - Website - Redes sociais
	Beneficiários e potenciais beneficiários	Consciencializar os beneficiários sobre o projecto e o seu processo. Explicar, de forma simples e clara, o âmbito e as limitações do programa, critérios de elegibilidade, procedimentos, papéis e responsabilidades e outros factos sobre o programa;	- Canal interpessoal -Materiais impressos (Cartazes, folhetos e brochuras) - Meios de Comunicação de massas (TV, rádio, jornais, operadoras de telefonia móvel)

Matriz das partes interessadas

Nome do Stakeholder	Função	Contacto	Tomador de Decisão?	Influenciador Directo?	Influenciador Indirecto?	Observador	Executor
Ministério: da Acção Social, Família e Promoção da Mulher (MASFAMU)		-	N	+			N
Ministério das Telecomunicações, e Tecnologias de Informação e Comunicação Social (MINTTICS)		-	+	+			N
Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social (MAPTSS)		-	N	+			N
Ministério da Juventude e Desportos (MINJUD)		-	+	N	+		N
Fornecedores de bens e serviços para a reabilitação, expansão e construção de escolas, infra-estruturas WASH		-	N	+	N		N
ONG que trabalham com grupos vulneráveis, incluindo as que		-	N	N	+	+	N

trabalham com comunidades San (OCADEC, MBAKITA, ADRA, ACADIR)							
Sindicatos e Associações de professores			+	+	N		
Instituições religiosas e lideranças tradicionais. Crianças e adolescentes em idade escolar Jovens e adultos que procuram uma segunda oportunidade de educação e formação profissional Pais e encarregados de educação			N		N		+
Ministério da Cultura, Turismo e Ambiente (MCTA)			N	N	+	+	N
Governos e Gabinetes Provinciais da Educação			+	+	+		+
Administrações e Direcções Municipais			+	N	+		+
Directores de Escolas, professores e coordeadores das actividades extra-escolar			N	+	N		+
Meios de comunicação social e fazedores de opinião			N	+	N	+	N

Tipos de Stakeholders

- Tomador de decisão: Resolve problemas.
- Influenciador directo: Contribui directamente para o projecto ou é influenciado pelas actividades e resultados do projecto.
- Influenciador indirecto: Pouca ou nenhuma contribuição directa, mas pode definir algumas acções que assegurem o sucesso do projecto.
- Observador: Não é afetado pelo projecto mas pode tentar influenciar alguma actividade.

Pontos focais do projecto por componente

	MED		BM	
	RESPONSAVEL	CANAL DE COMUNICACAO	RESPONSAVEL	CANAL DE COMUNICACAO
Comunicação oficial e assuntos institucionais	Secretario de Estado	Secretario de Estado (CC: Arq. Irene)	Leandro, Peter	Leandro, Peter
Coordenação Geral	Arq. Irene de Figueiredo	Arq. Irene (CC: Pedro)	Leandro, Peter, Natasha	Leandro, Peter (CC: Lilian)
Assuntos Técnicos	COMP. 1.1: Saúde Adolescente Dir. Soraya Mateus	Dir. Soraya Mateus e Dra. Isel Epalanga (CC: Irene, Pedro, Equipa da Saúde (MINSA -Dir. Vera, Elsa)	Carmen	Carmen (CC: o Álvaro e Félix, outros)
	COMP. 1.2: DNEJA Dir. Evaristo Pedro	Dir. Evaristo Pedro (CC: Irene, Pedro Santos, Rosaria Bonifácio, Rui Manuel António Pedro Garcia, Modesto Dias)	Peter	Peter (CC: Lilian, Leandro, Adelle, outros)
	COMP. 1.3a: Bolsas Arq. Irene de Figueiredo	Pedro Massiala, (CC: Irene, Pedro, Lúcia e Teixeira)	Emma	Emma (CC: Peter, Leandro, Lilian)

	COMP 1.3b: WASH nas escolas Arq. Irene de Figueiredo	Eng. Dilson Farias (CC: Irene, Pedro, Pedro Isacc, Aldemar Satumbela)	Joana e Aleix	Joana (CC: Peter, Leandro)
	COMP. 2.1: Infra Arq. Irene de Figueiredo	Eng. Pedro Issac, Eng. Dilson Farias (CC: Irene, Pedro Santos, outros)	Leandro, Laísa e Rebecca	Leandro (CC: Peter, Laísa, Daniel, Mauro)
	COMP. 2.2: Práticas pedagógicas Dir. Caetano Domingos (INFQE)	Dir. Caetano Domingos (CC: Irene, Pedro, Ivone Augusto, Onani Gabriel, Fernandes dos Santos)	Adelle	Adelle (CC: Peter, Natasha, Leandro, outros)
	COMP. 2.2: Supervisão Pedagógica e TEACH Dir. Caetano Domingos (INFQE)	Dir. Caetano Domingos (CC: Irene, Pedro, Silvia Sibú, Sebastiana Camindo)	Adelle	Adelle (CC: Peter, Natasha, Leandro, outros)
	COMP. 2.2: Escola Modelo Dir. Caetano Domingos (INFQE)	Dir. Caetano Domingos (CC: Irene, Pedro, Pedro da Silva, Dulcinio Ferreira, Sérgio Rodrigues)	Adelle	Adelle (CC: Peter, Natasha, Leandro, outros)
	COMP. 2.2: Avaliação das aprendizagens Dir. Jorge Veloso (INADE)	Dir. Jorge Veloso (CC: Irene, Pedro, Dir. Viriato Neto, Maria Quizela, Andrade Sebastião, Guilhermina Sousa, Benvinda Ndahalaemona)	Adelle	Adelle (CC: Peter, Natasha, Leandro, outros)
	COMP. 2.3a: Ensino a distância Dir. Jorge Veloso (INADE)	Dir. Jorge Veloso (CC: Irene, Pedro, Manuel Filipe, José Amândio)	Leandro	Leandro (CC: Peter, Natacha, Adelle, outros)
	COMP. 2.3b: Guias práticos e línguas nacionais Dir. Jorge Veloso (INADE)	Dir. Jorge Veloso (CC: Irene, Pedro, Vanda Silva, António Chamuongo)	Adelle	Leandro (CC: Peter, Natacha, Adelle, outros)
	COMP. 2.3c: Desparasitação Dir. Soraya Mateus	Dir. Soraya Mateus e Dra. Isel Epalanga (CC: Irene, Pedro, Equipa da Saúde (MINSAs – Dra. Elsa)	Álvaro	Leandro (CC: Peter, Natacha, Adelle, outros)
	COMP. 3: Gestão Dir. Irene de Figueiredo	Irene (CC: Pedro, outros)	Leandro	Leandro (CC: Peter, outros)
Assuntos Fiduciários	Financeiros: Sr. Dario	Sr. Dario (CC: Irene, Pedro, outros)	Financeiros: Sheila	Sheila (CC: Joao Tinga, Leandro, Peter, outros)
	Adquisições: David Nhunga	Especialista Sênior em Adquisições (CC: Irene, Pedro, Márcia outros)	Adquisições: Zaida	Zaida (CC: Antonio Chamuco, Leandro, Peter, outros)
Monitoria e Avaliação	Sra. Deolinda	Deolinda (CC: Irene, Pedro, outros)	Leandro	Leandro (CC: Peter, outros)
Salvaguardas Ambientais	Dilson de Faria	Dilson de Faria (CC: Irene, Pedro, outros)	Ana Paula	Ana Paula (CC: Paolo, Peter, Leandro, outros)
Salvaguardas Sociais	Inclusão social Isel Isabel Epalanga	Isel (CC: Irene, Pedro, outros)	Camilla Gandini	Camilla (CC: Peter, Leandro, outros)
	Violência baseado no género Joana Gaspar	Joana (CC: Irene, Pedro, outros)	Flávia Carbonari	Flávia (CC: Camilla, Peter, outros)
Coordenação e logística	Paula	Paula (CC: Irene, Pedro, outros)	Fernando Baptista	Fernando (CC: Peter, Leandro)

Matriz de comunicação

Tipo	Objectivo da comunicação	O que entrega (materiais relacionados)	Responsável pela comunicação	Destinatário	Meio de envio	Periodicidade
Relatório de progresso	Informar os stakeholders interno sobre os progressos e impasses do projecto.	Documento em formato digital ou impresso.	Especialista em M&A	Todos os stakeholders	Email	Semestral
Website e newsletter	Disseminar destaques do projecto, acções realizadas e planeamento.	Informações sobre as acções do projecto	Especialistas de comunicação do projecto	Todos os stakeholders	Portal web	Regular\permanente
Revista periódica, rádios, TVs e jornal	Registrar as acções do projecto e informar o público em geral, principalmente os stakeholders, sobre as actividades realizadas e por se realizarem, bem como os progressos marcados.	Notícias e informações pontuais e de interesse público sobre as acções desenvolvidas no âmbito da implementação do Projecto.	Especialista de comunicação do projecto	Todos os stakeholders	Por e-mail e pelos serviços de correspondência (Correios)	Trimestral
Produção de cartazes informativos;	Influenciar comportamento ou orientar para o cumprimento de tarefas conducentes ao alcance de indicadores do projecto.	Cartazes com informações sobre acções a serem desenvolvidas.	Especialista de comunicação do projecto	Todos os stakeholders	Por e-mail e pelos serviços de correspondência (Correios)	Trimestral (dependendo da necessidade de comunicação)
SMS	Fazer chegar a informação o mais rápido possível e a um maior número de pessoas, sobretudo aquelas que não têm acesso à internet.	Informações pontuais sobre actividades do projecto ou apelos à participação numa actividade.	Especialista de comunicação do projecto	Para grupos específicos (Influenciadores e executores do projecto)	Telefone	Mensal
Realização de reuniões com a comunidade	Informar a comunidade sobre a importância da sua participação no projecto e em que medida a sua contribuição é válida para o alcance das metas.	Informações pontuais.	Responsáveis local. Director da escola, professores, coordenadores etc.	Todos os stakeholders	Rádios comunitárias, Telefone, carta, e-mail etc	Mensal
Produção de spots de rádio e vídeos	Promover campanha para incentivar a participação na actividade ou influenciar comportamento.		Especialista de Comunicação	Todos os stakeholders	Plataformas de comunicação em massa, rádio Televisão entre outros.	Dependendo da necessidade
E-mails	Informar os stakeholders sobre as acções desenvolvidas em prol do projecto	Informações pontuais, relatórios, revistas, documentos etc.	Especialista de Comunicação do Projecto e membros da EGP	Todos os stakeholders	Computador	Mensal
Redes sociais	Informar os stakeholders sobre as acções desenvolvidas em prol do projecto	Informações de interesse público	Especialista de Comunicação do Projecto e membros da EGP	Todos os stakeholders	Computador	2 a 3 X por semana
Placar informativo	Informar os stakeholders internos sobre as acções desenvolvidas em prol do projecto	Informações internas do projecto que não podem ser partilhadas com o público externo.	Especialista de Comunicação do Projecto e membros da EGP	Para grupos específicos		Actualização semanal

Jornal mural	Informar os stakeholders internos sobre as acções desenvolvidas em prol do projecto	Informações de consumo público	Especialista de Comunicação do Projecto e membros da EGP	Para grupos específicos da comunidade		Actualização semestral
Campanhas de sensibilização porta a porta	Sensibilizar a comunidade para sua participação nas diversas acções e campanhas que requererem o seu envolvimento.	Informações pontuais.	Especialista de Comunicação do Projecto e membros da EGP	População em geral		Pontual
Avaliações e estudos	Resultado dos estudos, pesquisas ou avaliações.	Sumário em texto, relatórios em PDF e bases de dados em xls, csv, Stata, spss.	Equipe executora da avaliação e/ou consultoria contratada	População em geral	Portal web e email	Pontual

13. PROCEDIMENTO DE AQUISIÇÕES DO PROJECTO

Regulamento das aquisições

O Banco Mundial (BM) financia o Projecto de Empoderamento das Raparigas e Aprendizagem para Todos (PAT II) e uma das condições do Acordo de Financiamento é a de que todas contratações no âmbito do programa devem obedecer integralmente ao Regulamento de Aquisições para Mutuários de Financiamento de Projectos de Investimento (Regulamento de Aquisições), instrumento que rege a aquisição de Bens, Obras, Serviços Técnicos e Serviços de Consultoria nas operações de Financiamento de Projectos de Investimento (IPF), financiadas no todo ou em parte pelo BM.

Embora as regras e procedimentos de aquisição a serem adoptados em determinado projecto dependam das circunstâncias específicas em que este se insere, os seguintes Princípios Básicos para Aquisições em geral norteiam as decisões tomadas pelo Banco em relação a este Regulamento de Aquisições: value for money (VfM), economicidade, integridade, adequação à finalidade, eficiência, transparência e equidade.

Conforme estabelecido no Acordo de Financiamento, todos processos de aquisição devem obedecer ao Regulamento de Aquisições para Mutuários de Financiamento de Projectos de Investimento do BM, de Novembro de 2020.

Política do banco sobre práticas corruptas e fraudulentas

É política do BM exigir dos Mutuários, consultores, e seus agentes, sub-consultores, prestadores de serviços ou fornecedores, e qualquer outro pessoal dos mesmos, o mais elevado padrão de ética durante a selecção e execução do financiamento do Banco.

Neste sentido todas as empresas ou pessoas contratadas devem observar e fazer observar o mais alto padrão de ética durante todo o processo de contratação e de execução do objecto contratual.

As Directrizes Anticorrupção do Banco Mundial aplicam-se aos processos de aquisição no âmbito das operações de Financiamento de Projectos de Investimento.

Assim sendo, para os fins desta disposição, o Banco dá aos termos abaixo as seguintes definições:

- i. “prática corrupta” significa oferecer, dar, receber ou solicitar, directa ou indirectamente, coisa de valor com a intenção de influenciar de forma indevida o modo de agir de terceiros;
- ii. “prática fraudulenta” refere-se a qualquer acção ou omissão, inclusive declarações inverídicas, que, de forma intencional ou irresponsável, induza ou busque induzir uma parte a erro com o objectivo de obter benefício financeiro ou de outra natureza ou de evitar uma obrigação;
- iii. “prática colusiva” refere-se a uma combinação entre duas ou mais partes para alcançar um objectivo escuso, inclusive influenciar indevidamente as acções de outra parte;
- iv. “prática coercitiva” significa causar prejuízo ou dano, ou ameaçar prejudicar ou causar dano, directa ou indirectamente, a qualquer parte ou à sua propriedade, para influenciar as acções de uma parte;
- v. “prática obstrutiva” significa:
 - a. deliberadamente destruir, falsificar, alterar ou ocultar provas em investigações ou fazer declarações falsas a investigadores, com o objectivo de obstruir investigação do Banco

referente a supostas práticas de corrupção, fraude, coerção ou conluio; e/ou ameaçar, perseguir ou intimidar qualquer parte interessada para impedi-la de mostrar seu conhecimento sobre assuntos relevantes à investigação ou ao seu prosseguimento; ou

- b. actos que tenham como objectivo impedir o Banco de exercer seu direito a inspecções ou auditorias.

O Banco rejeitará propostas de adjudicação se verificar que a empresa ou a pessoa física recomendada para adjudicação do contrato, qualquer um dos seus funcionários ou seus agentes, consultores terceirizados, fornecedores, prestadores de serviços e/ou os funcionários destes, teve envolvimento, directa ou indirectamente, em práticas corruptas, fraudulentas, de conluio, coerção ou obstrução quando concorreu ao contrato em questão;

Além das tutelas judiciais previstas no correspondente Acordo Legal, o Banco poderá tomar outras Projectoidas cabíveis, entre elas declarar a aquisição viciada, se concluir, em qualquer momento, que os representantes do Mutuário ou de um beneficiário de uma parcela qualquer dos recursos do empréstimo tiveram envolvimento em práticas corruptas, fraudulentas, de conluio, coerção ou obstrução durante o processo de aquisição, selecção e/ou execução do contrato em questão, sem que o Mutuário tenha tomado oportunamente as Projectoidas cabíveis, a contento do Banco, para combater essas práticas quando ocorrerem, inclusive ao não notificar o Banco quando tomar conhecimento dessas práticas;

Será objecto de sanções pelo Banco qualquer empresa ou pessoa física, conforme as Directrizes Anticorrupção do Banco e as políticas e procedimentos vigentes sobre aplicação de sanções estabelecidas no Sistema de Sanções do Grupo Banco Mundial, se ficar constatado, em qualquer momento, seu envolvimento em Fraude e Corrupção em processos de aquisição, na selecção e/ou na execução de um contrato financiado pelo Banco;

O Banco solicita que os documentos de solicitação de ofertas/propostas e os contratos financiados com empréstimo por ele concedido contenham cláusula por meio da qual os licitantes (candidatos/proponentes), consultores, prestadores e fornecedores, assim como seus prestadores e consultores terceirizados, agentes, pessoal, consultores, prestadores de serviço e fornecedores se obrigam a autorizá-lo a inspeccionar todas as contas e registros, além de outros documentos referentes ao processo de aquisição, selecção e execução do contrato, e a submetê-los a auditoria a cargo de profissionais por ele designados;

Nas operações a serem financiadas pelo Banco usando métodos de aquisição oficiais do país, bem como nas PPPs, o processo de aquisição, selecção e/ou execução do contrato do Banco exige que os licitantes (candidatos/proponentes) e consultores que apresentam ofertas/propostas se comprometam a aceitar a aplicação das Directrizes Anticorrupção e a observá-las, durante o processo de aquisição, selecção e/ou execução do contrato, incluindo o direito do Banco de aplicar sanções, estabelecido no parágrafo 2.2 d., e de inspeccionar e auditar, estabelecido no parágrafo 2.2 e. Os Mutuários consultarão e aplicarão as listas de empresas e pessoas físicas suspensas ou impedidas de contratar com o Banco. Caso o Mutuário firme contrato com empresa ou pessoa física suspensa ou impedida pelo Grupo Banco Mundial, o Banco não financiará as despesas correspondentes e estará facultado a aplicar outras medidas cabíveis; e

Quando uma agência da Organização das Nações Unidas (ONU) for seleccionada pelo Mutuário para a aquisição de bens, obras, serviços técnicos e assistência técnica, conforme disposto nos parágrafos 6.47, 6.48, 7.27 e 7.28 deste Regulamento de Aquisições, no âmbito de contrato firmado entre o Mutuário e a agência da ONU, o Banco exigirá que as disposições do parágrafo 2 deste Anexo relativamente às sanções por Fraude ou Corrupção sejam aplicadas na sua totalidade a todos os fornecedores, consultores, prestadores e consultores terceirizados, prestadores de serviços e seus funcionários, que firmaram contratos com a agência da ONU. Como excepção ao disposto acima, os parágrafos 2.2 d. e 2.2 e. não se aplicarão à agência da ONU nem aos seus funcionários, e o parágrafo 2.2 e. não se aplicará aos contratos

entre a agência da ONU e seus fornecedores e prestadores de serviço. Nesses casos, a agência da ONU aplicará suas próprias normas e regras para investigar alegações de Fraude ou Corrupção, sem prejuízo das cláusulas e condições que o Banco e a agência da ONU possam acordar, inclusive a obrigação de informar periodicamente o Banco das decisões e medidas tomadas. O Banco se reserva o direito de exigir que o Mutuário invoque medidas como as de suspensão ou rescisão. As agências da ONU consultarão a lista de empresas e pessoas físicas suspensas ou impedidas elaborada pelo Grupo Banco Mundial. Caso a agência da ONU firme contrato ou ordem de compra com empresa ou pessoa física suspensa ou impedida pelo Grupo Banco Mundial, o Banco não financiará as despesas correspondentes e estará facultado a aplicar outras medidas cabíveis.

Com a concordância expressa do Banco, o Mutuário poderá inserir nos documentos de solicitação de ofertas/propostas referentes a contratos financiados com seus recursos exigência de que o licitante ou consultor se comprometa a observar, durante o Processo de Aquisição, a legislação do país relativa a fraude e corrupção (inclusive suborno), conforme tenha sido identificada nos documentos de solicitação de ofertas/propostas. O Banco aceitará a inclusão dessa exigência a pedido do Mutuário, desde que as disposições aplicáveis lhe sejam satisfatórias.

Principais responsabilidades na implementação do processo de aquisições

O Gestor do Projecto (GP) e o Gestor Adjunto do Projecto (GAP) terão a responsabilidade directa da supervisão das aquisições e a Área de Aquisições do Projecto (AAP) será responsável pela administração diária das actividades de aquisições no âmbito do Projecto.

Os técnicos das componentes do Projecto com os especialistas das Direcções do Ministério da Saúde serão responsáveis pelos aspectos técnicos dos processos de aquisições (especificações técnicas, descrição de tarefas, mapas de quantidades, termos de referência, desenhos etc.). No caso de não existir capacidade técnica disponível, poderão ser contratados consultores para contribuições técnicas necessárias durante o processo de aquisição. Os principais actores e responsabilidades no processo geral de aquisições são:

Quadro 25. Principais Actores e Responsabilidades no Processo de Aquisições

Actor	Responsabilidade
Gestor do Projecto	É responsável pela aprovação e assinatura de contratos, aprovação das requisições para bens, obras e serviços, assinatura de toda a correspondência relativa ao processo de aquisições e assinatura das minutas de contrato e aprovação dos rascunhos dos contratos, e assinatura de facturas para pagamentos.
Área de Aquisições (AAP)	É responsável pelos procedimentos administrativos do processo, tais como verificar se a solicitação se encontra no Plano de Aquisições, preparação dos documentos de concurso ou solicitação de propostas, obtenção das aprovações necessárias, envio de notificações de adjudicação aos empreiteiros e, principalmente, por assegurar que todas as actividades de aquisições sejam concebidas e implementadas de acordo com as regras contidas neste manual, Regulamento de Aquisições e Acordo de Financiamento. Igualmente será responsável pela obtenção das aprovações do BM e, finalmente, por emitir notificações de adjudicação de contratos. As responsabilidades e funções são descritas detalhadamente nas Política do banco sobre práticas corruptas e fraudulentas.
Técnicos das componentes do Projecto em coordenação com os especialistas das Direcções do MED	São responsáveis pela elaboração de Termos de Referência, Especificações Técnicas, Mapas de Quantidades, Desenhos, Estimativas de Custos e Critérios de Avaliação para cada processo de aquisição de bens, contratação de obras e prestação de serviços necessários.

Comissão de Avaliação (CA)	É responsável pela avaliação dos concursos de acordo com o especificado nas Política do banco sobre práticas corruptas e fraudulentas.
Gestor do Contrato	É responsável pela gestão do contrato de acordo com o especificado nas Política do banco sobre práticas corruptas e fraudulentas.

Para a execução das responsabilidades acima referidas os diferentes actores contarão com assistência da AAP. Para questões específicas poderão ser contratados serviços de terceiros para elaboração dos documentos técnicos e ou assessoria técnica.

Pessoal das aquisições

A AAP será responsável pelos aspectos administrativos de aquisição de bens, contratação de obras e serviços necessários à implementação do PAT II. A AAP possui 3 consultores com as funções: Especialista de Aquisições e 2(dois) Assistentes de Aquisições. As funções do pessoal de aquisições estão descritas no capítulo 5 (Implementação do Projecto).

Comissão de avaliação de propostas

A avaliação de propostas será efectuada por uma Comissão de Avaliação que será constituída para cada processo de aquisições e será nomeada pelo Gestor do Projecto, que deverá solicitar às Direcções do MED a indicação de técnicos para integrarem as referidas comissões.

A Comissão deverá ter sempre de 3 a 5 membros.

Quando necessário, poderão ser contratados consultores externos para participar no processo de avaliação das propostas.

Os membros das Comissões de Avaliação assinarão uma declaração de imparcialidade e de confidencialidade de acordo com o modelo apresentado no Anexo 2 - Declaração de Imparcialidade e Confidencialidade.

As sessões de avaliação serão facilitadas pelo Especialista de Aquisições ou pelos Assistentes de Aquisições que preparará toda a documentação de suporte para essas sessões.

Gestor de contratos

A gestão de contratos é uma actividade que precisa ter uma atenção especial, no sentido, de reforçar o trabalho feito pela AAP e auxiliar o Gestor do Projecto e Gestor Adjunto do Projecto no acompanhamento dos contratos.

A gestão de contrato é o serviço administrativo responsável pelos aspectos relacionados com os pagamentos, documentação, controlo dos prazos de execução e prorrogação do contrato.

O gestor de contrato deve agir de forma pró-activa e preventiva, observar o cumprimento das responsabilidades pelas partes das regras previstas no contrato e buscar resultados esperados visando o benefício do projecto.

O gestor do contrato deverá adoptar as providências necessárias ao fiel cumprimento do contrato, tendo por parâmetro os resultados previstos. As decisões e providências que ultrapassem a sua competência deverão ser encaminhadas à Coordenação do Projecto e ou áreas técnicas afins, em tempo hábil, para a adopção das medidas convenientes.

Sistema de Gestão das Actividades (SGA)

A AAP tem um Sistema de Gestão de Actividades (SGA) desenvolvido em Excel, que gera relatórios com base em tabelas dinâmicas. Os campos usados no SGA estão detalhados nas tabelas abaixo:

Quadro 26. Campos Dados do Processo

Dados do Processo	
Proc PAT	Número de processo de arquivo da actividade. Este número é atribuído logo que se recebe a requisição.
Proc PAT Act Y?N	Confirmação da existência de número de processo.
Quarter Act	Trimestre em que o processo inicia.
Proc PAT Mês	Mês em que inicia o processo.
Ref. No	Referência da actividade como indicado no PA
Estimated Cost	Estimativa do custo da Actividade como indicado no PA
Prior/Post Review Original	Tipo de revisão como indicado no PA.
Procurement Method (Original)	Método de aquisição como indicado no PA.
Procurement Category	Categoria de Aquisição como indicado no PA.
Component	Componente da actividade como indicado no PAD e PA.
Sub-Component	Sub-componente da componente como indicado no PAD e PA.
Description da Actividade/Contrato	Descrição da actividade como indicado no PA.

Quadro 27. Campos Dados do Contrato

Dados do Contrato	
Procurement Method (Revisto)	Método de Aquisição revisto
Prior/Post Review FINAL	Tipo de revisão final
Contract Number	Número de contrato, quando se inicia as negociações do Contrato.
Contract Number Y?N	Confirmação da atribuição de número de contrato.
Q Contract	Trimestre em que é assinado o Contrato.
Contract Date	Data do Contrato.
Contract Signature Date	Data da Assinatura do Contrato
Tipo de Contrato	Indica o tipo de Contrato se Original ou Adenda e respectivo número (Adenda N.º xx)
Contract Currency	Moeda do Contrato (USD, EUR, AOA, etc.)
Exchange Rate	Taxa de Câmbio em relação ao Dólar (BNA, STEP)
Amount in Currency of Contract	Montante do Contrato na moeda do Contrato
Contract Amount (USD)	Montante do Contrato em USD
Awarded STEP Y?N	Confirmação da publicação do Contrato via STEP
Publicado Jornal de Angola Y?N	Confirmação da publicação do Contrato no Jornal de Angola.
Publicação Data	Data da publicação do Contrato no Jornal de Angola.
Supplier/Consultant	Indica o nome do Consultor ou Empresa contratada.
Individual/Firm	Indica se é contratado um Indivíduo ou uma Empresa.

Description da Actividade / Contrato	Descrição da actividade como indicado no PA.
--------------------------------------	--

Quadro 28. Campos Dados da Actividade/Implementação

Dados da Actividade/Implementação	
Início da Actividade	Data de início da implementação da actividade. Costuma coincidir com a data da assinatura do contrato.
Fim da Actividade	Data do fim da actividade, não pode ser posterior a data de caducidade do contrato.
Situação Actual	Ponto de situação da implementação do Actividade.
Data da Entrega (Bens)	Data da entrega de todos os bens.
Comentários sobre a entrega	Comentários sobre o processo de entrega.
Alterações	Alterações na implementação.
Remarks	Comentário geral.
Comentários	Confirmação da assinatura do contrato.

Gestão das actividades

No SGA são geridas todas actividades em diferentes momentos, sendo:

- *Preparação do PAP:* Nesta fase são listadas todas as actividades e codificadas. Está é a base planificação interna das actividades antes de serem inseridas no STEP para aprovação do BM. Ocorre conforme previsto no Capítulo 6 (Gestão Operacional do Projecto).
- *Gestão das actividades:* Esta base de dados contém a informação relativa aos processos, contratos e sobre o estado de implementação, podendo em função das necessidades serem acrescentados campos ad hoc para a produção de relatórios específicos através da utilização de tabelas dinâmicas. A actualização deve ser semanal em simultâneo com os relatórios semanais.
- *Elaboração de Relatórios:* Os relatórios trimestrais e semestrais são complementados com a informação disponível ao nível do STEP. Ocorre conforme previsto no Capítulo 6 (Gestão Operacional do Projecto).

Registos dos processos de aquisições

De modo a assegurar que o projecto cumpra com os procedimentos de aquisições estipulados no Acordo de Financiamento, os processos de aquisições estão sujeitos a revisões prévias, posteriores e Independentes do BM e às verificações pelos Auditores Externos. Isto para além das eventuais auditorias internas.

De modo a assegurar que essas revisões e auditorias reflectam os processos usados, a AAP deverá manter Registos de Aquisições adequados que reflectam a utilização de boas práticas nesses processos aquisições que deverão ser correctamente arquivados.

Neste sentido, deve existir um sistema de arquivo físico e electrónico em servidor de rede com partilha de documentos em rede.

Todos os documentos deverão estar disponíveis no arquivo físico estruturado **com base na codificação do projecto** e nas Lista de Controlo de Arquivo de Documentação de Procurement por tipo de actividade e método de aquisição.

Os documentos **deverão estar igualmente disponíveis no arquivo electrónico em servidor de rede** (ver figura abaixo). A partilha dos arquivos electrónicos permitirá também o acesso remoto da documentação. A existência do arquivo electrónico é igualmente importante no processo de carregamento de informação no sistema de monitoria das aquisições – STEP.

Nome	Data modificação	Tipo
Actividades	07/08/2018 10:34	Pasta de ficheiros
Aide Memoire	29/11/2017 08:01	Pasta de ficheiros
Anuncios	06/08/2018 15:55	Pasta de ficheiros
Arquivo	08/08/2018 14:02	Pasta de ficheiros
Cartas - PFSS	28/06/2018 14:03	Pasta de ficheiros
Documentos do Projecto	25/07/2018 17:07	Pasta de ficheiros
Legislação	07/08/2018 12:12	Pasta de ficheiros
Missoes do Banco	17/01/2018 09:33	Pasta de ficheiros
Plano de Formação	19/07/2018 08:38	Pasta de ficheiros
Plano de Procurement	26/07/2018 12:15	Pasta de ficheiros
Relatorios	16/10/2017 09:29	Pasta de ficheiros
Templates	06/08/2018 13:43	Pasta de ficheiros
Training Courses	03/08/2018 14:53	Pasta de ficheiros

Nome	Data modificação	Tipo
Aquisição de Equipamento Informático	20/02/2018 14:01	Pasta de ficheiros
Assistente de Procurement	25/06/2018 11:04	Pasta de ficheiros
Auditoria Externa	06/02/2018 09:16	Pasta de ficheiros
Base de Dados Contratação Directa PRJ 2018	09/08/2018 09:44	Pasta de ficheiros
Comités de Avaliação	26/09/2018 14:20	Pasta de ficheiros
Consultoria - Avaliação Social SAN	09/01/2018 07:41	Pasta de ficheiros
Consultoria - FBR - Apoio Informático	09/01/2018 07:40	Pasta de ficheiros
Consultoria - FBR - Cancegação do Projeto	31/03/2018 09:21	Pasta de ficheiros
Consultor para Implementação do FBR	03/08/2018 13:17	Pasta de ficheiros
Contabilista DC	20/07/2018 13:57	Pasta de ficheiros
Contabilista ICS	25/07/2018 14:22	Pasta de ficheiros
Coordenador Adjunto DC	22/08/2018 14:16	Pasta de ficheiros
Coordenador Adjunto ICS	25/07/2018 14:22	Pasta de ficheiros
Coordenador FBR	02/08/2018 11:27	Pasta de ficheiros
Diagnostico Funcional Datas	20/06/2018 13:32	Pasta de ficheiros
Documentos Gerais Sobre a Aquisição de Medicamentos	23/07/2018 13:34	Pasta de ficheiros
Ebola 2018	27/06/2018 13:55	Pasta de ficheiros
Escola Nacional de Saúde Publica	07/08/2018 13:36	Pasta de ficheiros
Especialista de Formação	01/07/2018 09:26	Pasta de ficheiros
Especialista de IT	25/07/2018 14:18	Pasta de ficheiros
Especialista de Monitoria	25/07/2018 14:22	Pasta de ficheiros
Especialista de Procurement	25/06/2018 11:33	Pasta de ficheiros
Especialista de Saúde Publica DC	25/06/2018 11:34	Pasta de ficheiros
Especialista de Saúde Publica ICS	25/07/2018 14:24	Pasta de ficheiros
Especialista Gestão Financeira DC	11/07/2018 13:36	Pasta de ficheiros
Especialista Gestão Financeira ICS	25/07/2018 14:25	Pasta de ficheiros
Gestões Operacionais	12/07/2018 13:19	Pasta de ficheiros
Licença Software Primavera	18/07/2018 14:00	Pasta de ficheiros
Medicamentos FBR	10/07/2018 16:15	Pasta de ficheiros
Oficial de Procurement	25/06/2018 11:36	Pasta de ficheiros
Parametrização da Primavera	06/08/2018 13:48	Pasta de ficheiros
Rede de Laboratórios_bens	25/07/2018 12:53	Pasta de ficheiros
Trelição de Documentos	10/07/2018 07:34	Pasta de ficheiros
UNFPA	19/12/2017 14:45	Pasta de ficheiros
Vitórias UCC	16/07/2018 09:01	Pasta de ficheiros

Figura 20. Organização arquivo electrónico

A documentação sobre os processos de procurement não poderá ser retirada do seu local seguro de arquivo, com excepção de fins de consulta autorizada, auditoria ou fins legais.

Em todos os casos será emitida uma nota de entrega, devidamente assinada pela pessoa que recebeu essa documentação.

A estrutura do sistema de Arquivo do Sector de Aquisições será a seguinte:

- Arquivo de correspondência geral;
 - planos de procurement, planos de actividades, documentos de concurso, contractos, documentação dos principais eventos (publicações nos jornais, cópias das aprovações do Banco Mundial (não objecção - NO) sempre que se justificar, Relatórios de Avaliação, cópias de garantias bancárias, etc etc .
 - as garantias bancárias serão recebidas pelo sector de aquisições, que as remeterá ao sector financeiro para guarda
 - **Nota:** Não se faz referência a obras porque o PAT não prevê tais actividades.
 - Nos três tipos de arquivos abaixo, como os próprios nomes remetem, serão arquivados os documentos correspondentes divididos em Bens, Serviços e Consultorias.
- Arquivo das manifestações de Interesse
- Arquivo de Propostas Técnicas e Financeiras
- Arquivos de manuais diversos
- Diversos (arquivos partilhados entre as várias componentes)

Para além dos arquivos já mencionados, serão mantidos arquivos adicionais para assegurar um controlo efectivo do projecto, nomeadamente:

- Arquivo de Relatórios de visitas do Banco Mundial (Aide Mémoire) – será mantido pelo Projecto um arquivo com todos os relatórios das missões conjuntas de supervisão (Joint Supervision Missions) e outras visitas do Banco Mundial, arquivados cronologicamente.

Estratégia de Aquisições do Projecto para o Desenvolvimento

Para cada projecto de investimento o Banco exige do Mutuário que seja formulada uma Estratégia de Aquisições do Projecto de Desenvolvimento (EAPD). A EAPD (ou, em inglês, PPSD - Procurement Project Strategy for Development) é uma metodologia que se utiliza para determinar o enfoque mais adequado de aquisições a ser aplicado ao Projeto, ou seja, aquele que forneça maior chances de sucesso aos processos licitatórios, levando em conta a realidade do Cliente e as especificidades do Projeto.

Essa estratégia apresenta a maneira como as actividades de aquisições irão contribuir para o alcance dos objectivos de desenvolvimento do projecto e atingir o VfM com base numa análise de riscos, e justificando de forma adequada os métodos de selecção a serem adoptados no Plano de Aquisições do Projecto (PAP).

A EAPD/PPSD será um documento à parte ao Manual Operacional do Projecto e deverá ser submetido à aprovação (Não Objecção) do Banco Mundial.

Durante a fase de preparação do projeto uma equipe do Banco Mundial trabalhou diretamente com as equipes do projeto para, entre outros, coletar dados e analisar aspectos relativos (a) à situação do mercado, notadamente quanto a sua capacidade de responder às demandas do Projeto; (b) ao contexto operativo do Projeto e do país, incluindo riscos aplicáveis e (c) à experiência prévia EGP com licitações internacionais etc. Toda esta informação foi analisada e processada para garantir que haja a maior eficácia e eficiência possível dos processos de licitação propostos no âmbito do Projeto: Publicidade e competição; celeridade; economia associada à qualidade e adequação dos fornecedores, prestadores de serviços e/ou consultores. Permitiu, ainda, que fossem definidos os métodos de aquisição melhor aplicáveis ao Projeto, e que foram incluídos no Plano de Aquisições.

Plano de aquisições do Projecto

Concepção e registo no STEP

O Plano de Aquisições é o documento que contém a programação de aquisições (bens, obras, serviços de não-consultoria e serviços de consultoria) necessárias à implementação do Projeto durante um determinado período de tempo. Caberá à EGP (Coordenação e áreas técnicas) prepará-lo, bem como realizar os devidos acompanhamentos e revisões necessárias no mínimo anualmente ou conforme necessário. O Plano de Aquisições deverá, ainda, ter aprovação prévia do Banco Mundial.

O Plano de aquisições e todas as etapas dos processos de aquisições deverão ser registrados diretamente no sistema STEP e enviado ao Banco para a liberação das actividades propostas. STEP é o sistema on-line no qual o Banco Mundial e os mutuários acompanharão todas actividades de aquisição dos projetos financiados pelo Banco. Este é um sistema integrado de contratação institucional e regional que permite o planejamento sistemático e o acompanhamento de actividades de aquisição ao longo do ciclo do projeto, incluindo a colaboração on-line entre o Banco e o Projeto.

A plataforma online poderá ser acessada pelo endereço www.step.worldbank.org e o acesso de cada usuário será garantido por meio de uma tabela a ser enviada ao Banco indicando as pessoas autorizadas a manusearem o sistema em cada agência (caso o PA seja distinto) bem como os respectivos perfis.

Conteúdo e actualização do plano

O Plano de Aquisições indica, dentre outras informações: (a) sucinta descrição dos bens, obras, serviços de não-consultoria e de consultoria a serem adquiridos ou contratados; (b) o custo estimado de cada contrato; (c) o método de aquisição e/ou seleção aplicável; (d) a aplicabilidade ou não de revisão prévia e (e) o cronograma previsto para a realização de cada etapa dos procedimentos de aquisição e seleção.

O Plano de Aquisições é uma ferramenta dinâmica de planeamento, que pode (e deve) sofrer revisões/atualizações ao longo da implementação do Projeto. O processo de actualização do plano de aquisições deve iniciar pela identificação das actividades pelas áreas relevantes do projecto e/ou do MED e posterior definição de estratégia pela área de aquisições. Quaisquer revisões propostas ao Plano deverão ser enviadas ao Banco para sua aprovação prévia.

O plano inicial deverá contemplar um período de 18 meses do projecto.

Limites para aplicação dos métodos de aquisições

Os limites para o Plano de Aquisições do Projecto estão definidos no quadro abaixo para os bens, obras, serviços de não-consultoria e serviços de consultoria. Os limites poderão sofrer alterações de acordo com atualizações do PPSD, ou em circunstâncias especiais, previamente validados pelo Banco Mundial.

Bens e serviços de não consultoria

Selection Method	Prior Review Threshold
Competitive Methods (Work)	\$10.000,000
Competitive Methods (Good)	\$2.000,000
Direct Selection	same for the above categories

Seleção de consultorias

Selection Method	Prior Review Threshold
Competitive Methods (Firms)	\$1.000,000
Single Source (Firms)	\$1.000,000
Competitive Methods (Individuals)	\$300,000
Single Source (Individuals)	\$300,000

Métodos de aquisição de bens, obras e serviços de não consultoria

Com base na EAPD e o PAP do Projecto e de acordo com o Regulamento de Aquisições do Banco as aquisições de bens, obras e serviços técnicos serão feitas pelos métodos seguintes:

Quadro 29. Métodos de Selecção Bens, Obras e Serviços Técnicos

Métodos de selecção	Opções de abordagem do mercado
Solicitação de Oferta – RFB	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pública ▪ Limitada ▪ Internacional ▪ Nacional ▪ Etapa Única ▪ Negociação
Solicitação de Cotação – RFQ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pública ▪ Limitada ▪ Internacional ▪ Nacional ▪ Etapa Única
Contratação Directa - CD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directa ▪ Etapa Única ▪ Negociação
Formato de selecção: Agências da ONU: Conforme os parágrafos 6.47 e 6.48 do Regulamento de Aquisições do BM para Mutuários de operações de IPF.	

Processo de contratação de obras

De acordo com EAPD e o PAP, os métodos e as abordagens de mercado a utilizar na contratação de obras serão os seguintes:

- Solicitação de Oferta – RFB (Público Internacional/Nacional, Etapa única e Post-Qualificação)
- Solicitação de Cotação – RFQ (Limitada Internacional/Nacional, Etapa única)
- Contratação Directa - CD (Directa, Etapa Única e Negociação)

Solicitação de Oferta – RFB - Obras

Obras - RFB	Moeda: USD
Público Internacional	≥ 10,000,000

O processo de contratação RFB para Obras deverá no geral incluir as seguintes etapas:

1)	Elaboração de requisição pela área do projecto/MED indicando a referência da actividade no Plano de Aquisições do Projecto (PAP) tendo em anexo as especificações técnicas, desenhos, mapas de quantidades, estimativas de custo, salvaguardas ambientais; etc. A informação técnica pode ser elaborada por técnicos do projecto ou por consultores externos.
2)	Aprovação da requisição pelo Gestor do Projecto tendo em conta o PAP aprovado pelo Banco;
3)	Organizar reuniões pré-concurso (se for necessário/pertinente) para esclarecer os potenciais concorrentes sobre as questões do concurso.

4)	Preparação dos Documentos de Concurso, incluindo desenhos, mapas de quantidades e especificações técnicas, utilizando os documentos padrão de concurso e obtenção da “Não Objecção” do Banco.
5)	Preparação do Anúncio Específico de Concurso (AEC) e obtenção da “Não Objecção” do Banco.
6)	Distribuição dos Documentos de Concurso aos Concorrentes interessados. Deverá ser dado um prazo razoável para a preparação das propostas (mínimo 30 dias úteis).
7)	Preparação de respostas aos pedidos de esclarecimentos em relação aos Documentos de Concurso e obtenção da “Não Objecção” do Banco. As respostas às questões dos Concorrentes (AAP e BEN, dependendo da natureza da questão levantada). A AAP deverá documentar todas as questões e respectivas respostas, e responder a todas as concorrentes sem identificar o(s) nome(s) do(s) concorrentes (s) que solicitou o esclarecimento.
8)	Preparação de Adendas e obtenção da “Não Objecção” do Banco, se existir a necessidade de se modificar os documentos de concurso em resposta a questões apresentadas pelos concorrentes, ou por iniciativa própria do Projecto. O prazo limite para submissão de propostas como resultado de uma Adenda. As Adendas deverão ser enviadas a todos concorrentes que solicitaram o caderno de encargos.
9)	A recepção e abertura das propostas deverão ser feitas na presença do Gestor Adjunto do Projecto. O acto deverá ocorrer no dia e hora indicados como prazo limite para submissão de propostas. A AAP deverá enviar a acta da abertura a todos os concorrentes que apresentaram propostas e ao Banco (STEP), o mais cedo possível.
10)	Solicitação de “Não Objecção” do Banco para o primeiro pedido de extensão da validade das propostas, caso seja superior a 4 semanas, e de todos os pedidos subsequentes.
11)	A avaliação e comparação de propostas deverá ser feita pela Comissão de Avaliação nomeada pelo Gestor do Projecto, com apoio da AAP (e consultor externo, se necessário).
12)	Preparação do Relatório de Avaliação (incluindo todos os anexos relevantes) e submissão à aprovação do Gestor do Projecto.
13)	Solicitação da “Não Objecção” do Banco ao Relatório de Avaliação, incluindo os processos completos de eventuais reclamações apresentadas pelos concorrentes;
14)	Uma vez recebida a “Não Objecção” do Banco deverá ser feito o envio da notificação prévia da decisão de adjudicação do contrato a todos os concorrentes;
15)	No caso de haver algum pedido de esclarecimento da parte dos concorrentes não seleccionados dentro dos prazos estabelecidos (3 dias uteis após a recepção da notificação prévia da adjudicação), deverão ser feitas Reuniões de informação (“Debriefing”) com os referidos concorrentes num prazo de 5 dias uteis. O prazo suspensivo só poderá terminar 5 dias depois da última reunião. Caso um pedido de esclarecimento seja recebido fora do prazo regulamentar, a reunião de esclarecimentos deverá ser feita logo que possível, mas não depois de 15 dias uteis após a publicação da adjudicação do contrato.
16)	Depois de expirado o prazo suspensivo, deverá ser enviada a carta de adjudicação (“Letter of Acceptance”) ao concorrente seleccionado juntamente com o rascunho do contrato e o formulário de titularidade efectiva da empresa (caso seja aplicável) que deverá ser preenchido pela empresa vencedora num prazo de 8 dias úteis.
17)	Redacção final do Contrato com o concorrente seleccionado
18)	Obtenção da garantia de boa execução, devolução das garantias de concurso e (se tiver sido exigido) o documento de desempenho ambiental, social, de segurança e de saúde.
19)	Assinatura do Contrato.
20)	Nomeação do Gestor de Contrato (Gestor do Projecto).
21)	Publicação do Contrato. Para além de ser publicado no UNDB automaticamente após a inserção no STEP, o mesmo deverá ser publicado no Jornal de Angola.
22)	Emissão da Notificação de Início (NDI) para o empreiteiro (AAP).
23)	Durante a implementação do contrato, se existirem modificações ao contrato com um aumento agregado igual ou superior a 20% do preço, é necessária uma “Não Objecção” do Banco.

Solicitação de Oferta – RFB - Obras

Obras - RFB	Moeda: USD
Público nacional	≤ 10,000,000

A publicação de um RFB poderá ser limitada à imprensa nacional ainda que a inserção no STEP torne a oportunidade disponível para qualquer concorrente interessado. Os documentos estarão disponíveis apenas na língua Portuguesa. Deverá ser dado um tempo adequado para preparação e submissão de propostas. Os procedimentos deverão permitir uma competição adequada de modo a assegurar preços razoáveis, e os métodos usados na avaliação das propostas e adjudicação de contratos deverão ser divulgados a todos os concorrentes e não deverão ser aplicados arbitrariamente. Se empresas estrangeiras pretenderem participar dentro dessas circunstâncias, deverá ser permitida a sua participação. O processo de contratação RFB para Obras deverá no geral incluir as seguintes etapas:

1)	Elaboração de requisição pela área do projecto/MED indicando a referência da actividade no Plano de Aquisições do Projecto (PAP) tendo em anexo as especificações técnicas, desenhos, mapas de quantidades, estimativas de custo, salvaguardas ambientais; etc. A informação técnica pode ser elaborada por técnicos do projecto ou por consultores externos).
2)	Aprovação da requisição pelo Gestor do Projecto tendo em conta o PAP aprovado pelo Banco;
3)	Preparação dos Documentos de Concurso, incluindo desenhos, mapas de quantidades e especificações técnicas, utilizando os documentos padrão de concurso.
4)	Preparação do Anúncio Específico de Concurso (AEC).
5)	Organizar reuniões pré-concurso (se for necessário/pertinente) para esclarecer os potenciais concorrentes sobre as questões do concurso.
6)	Distribuição dos Documentos de Concurso aos Concorrentes interessados. Deverá ser dado um prazo razoável para a preparação das propostas (mínimo 20 dias úteis).
7)	Preparação de respostas aos pedidos de esclarecimentos em relação aos Documentos de Concurso. As respostas às questões dos Concorrentes (AAP e Técnicos das componentes, dependendo da natureza da questão levantada). A AAP deverá documentar todas as questões e respectivas respostas, e responder a todas as concorrentes sem identificar o(s) nome(s) do(s) concorrentes (s) que solicitou o esclarecimento.
8)	Preparação de Adendas, se existir a necessidade de se modificar os documentos de concurso em resposta a questões apresentadas pelos concorrentes, ou por iniciativa própria do Projecto. O prazo limite para submissão de propostas como resultado de uma Adenda. As Adendas deverão ser enviadas a todos concorrentes que solicitaram o caderno de encargos.
9)	A recepção e abertura das propostas deverão ser feitas na presença do GOP ou CP. O acto deverá ocorrer no dia e hora indicados como prazo limite para submissão de propostas. A AAP deverá enviar a acta da abertura a todos os concorrentes que apresentaram propostas e ao Banco (STEP), o mais cedo possível.
10)	A avaliação e comparação de propostas deverá ser feita pela Comissão de Avaliação nomeada pelo Gestor do Projecto, com apoio da AAP (e consultor externo, se necessário).
11)	Preparação do Relatório de Avaliação (incluindo todos os anexos relevantes) e submissão à aprovação do Gestor do Projecto.
12)	Depois da aprovação do Gestor do Projecto, o relatório de avaliação deverá ser feito o envio da a carta de adjudicação (“Letter of Acceptance”) ao concorrente seleccionado juntamente com o rascunho do contrato.
13)	Redacção final do Contrato com o concorrente seleccionado
14)	Obtenção da garantia de boa execução, devolução das garantias de concurso e (se tiver sido exigido) o documento de desempenho ambiental, social, de segurança e de saúde.
15)	Assinatura do Contrato.

16)	Nomeação do Gestor de Contrato pelo Gestor do Projecto.
17)	Publicação do Contrato. Para além de ser publicado no UNDB automaticamente após a inserção no STEP, o mesmo deverá ser publicado no Jornal de Angola.
18)	Emissão da Notificação de Início (NDI) para o empreiteiro (AAP).

Solicitação de Cotação – RFQ - Obras

Obras - RFB	Moeda: USD
Público Internacional/Nacional	≤ 200,000
Limitada Internacional/Nacional	≤ 200,000

Este método é similar ao Solicitação de Cotação – RFQ de bens; permite a contratação com base em cotações obtidas de pelo menos três (3) empreiteiros qualificados. A adjudicação será feita ao empreiteiro que apresentar a cotação com custo de avaliação mais baixo para os trabalhos solicitados. A Solicitação de Cotação – RFQ deverá no geral incluir as seguintes etapas:

1)	Elaboração de requisição pela área do projecto/MED indicando a referência da actividade no Plano de Aquisições tendo em anexo as especificações técnicas, desenhos, mapas de quantidades, estimativas de custo, salvaguardas ambientais; etc. A informação técnica pode ser elaborada por técnicos do projecto ou por consultores externos.
2)	Aprovação da requisição pelo Gestor do Projecto tendo em conta o Plano de Aquisições aprovado pelo Banco;
3)	Preparação do Solicitação de Cotação – RFQ, incluindo desenhos, mapas de quantidades e especificações técnicas, utilizando o documento padrão de aquisição do método em referência que se encontra no site do Banco Mundial. Deverá ser dado um prazo razoável para a preparação das cotações (mínimo 10 dias úteis).
4)	Envio do Pedido de Cotações para os empreiteiros seleccionados, assegurando que a confirmação da recepção ou o recibo de envio sejam arquivados.
5)	A recepção e abertura das cotações deverão ser feitas na presença do Gestor do Projecto ou Gestor Adjunto do Projecto. O acto deverá ocorrer no dia e hora indicados como prazo limite para submissão das cotações.
6)	Preparação do Relatório de Avaliação (incluindo todos os anexos relevantes) e submissão à aprovação do Gestor do Projecto.
7)	Depois da aprovação do Gestor do Projecto, o relatório de avaliação deverá ser feito o envio da carta de adjudicação ao concorrente seleccionado juntamente com o rascunho do contrato.
8)	Assinatura do Contrato.
9)	Nomeação do Gestor de Contrato (Gestor do Projecto).
10)	Publicação do Contrato. Para além de ser publicado no UNDB automaticamente após a inserção no STEP, o mesmo deverá ser publicado no Jornal de Angola.

Processos de Aquisições de Bens e Serviços Técnicos

De acordo com EAPD e o PAP, os métodos a utilizar na contratação de bens serão os seguintes:

- Solicitação de Oferta – RFB (Público Internacional/Nacional, Etapa única e Post-Qualificação)
- Solicitação de Cotação – RFQ (Limitada Internacional/Nacional, Etapa única)
- Contratação Directa - CD (Directa, Etapa Única e Negociação)
- Agências das Nações Unidas (UNICEF, FNUAP e UNOPS)

Solicitação de Oferta (RFB – Publico Internacional) - Bens e Serviços Técnicos

Obras - RFB	Moeda: USD
Público Internacional	≥ 1,000,000

O RFB é um método de aquisição baseado na selecção da proposta mais adequada submetida por fornecedores que serão contactados através da imprensa nacional e internacional. O processo de contratação CPI para Bens deverá no geral incluir as seguintes etapas:

1)	Elaboração de requisição pela área do projecto/MED indicando a referência da actividade no PAP tendo em anexo as listas de necessidades e plano de distribuição, especificações técnicas e estimativas de custo e outra documentação relevante. As especificações técnicas podem ser elaboradas por técnicos do projecto ou por consultores externos.
2)	Aprovação da requisição pelo Gestor do Projecto (GP) tendo em conta o Plano de Aquisições PA aprovado pelo Banco;
3)	Preparação dos Documentos de Concurso utilizando os documentos padrão de concurso e obtenção da “Não Objecção” do Banco (AAP).
4)	Preparação do Anúncio Específico de Concurso (AEC) e obtenção da “Não Objecção” do Banco.
5)	Organizar reuniões pré-concurso (se for necessário/pertinente) para esclarecer os potenciais concorrentes sobre as questões do concurso.
6)	Distribuição dos Documentos de Concurso aos Concorrentes interessados. Deverá ser dado um prazo razoável para a preparação das propostas (mínimo 30 dias úteis).
7)	Preparação de respostas aos pedidos de esclarecimentos em relação aos Documentos de Concurso e obtenção da “Não Objecção” do Banco. As respostas às questões dos Concorrentes (AAP e BEN, dependendo da natureza da questão levantada). A AAP deverá documentar todas as questões e respectivas respostas, e responder a todas as concorrentes sem identificar o(s) nome(s) do(s) concorrentes (s) que solicitou o esclarecimento.
8)	Preparação de Adendas e obtenção da “Não Objecção” do Banco, se existir a necessidade de se modificar os documentos de concurso em resposta a questões apresentadas pelos concorrentes, ou por iniciativa própria do Projecto. O prazo limite para submissão de propostas como resultado de uma Adenda. As Adendas deverão ser enviadas a todos concorrentes que solicitaram o caderno de encargos.
9)	A recepção e abertura das propostas deverão ser feitas na presença do GOP ou CP. O acto deverá ocorrer no dia e hora indicados como prazo limite para submissão de propostas. A AAP deverá enviar a acta da abertura a todos os concorrentes que apresentaram propostas e ao Banco (STEP), o mais cedo possível.
10)	Solicitação de “Não Objecção” do Banco para o primeiro pedido de extensão da validade das propostas, caso seja superior a 4 semanas, e de todos os pedidos subsequentes.
11)	A avaliação e comparação de propostas deverão ser feita pela Comissão de Avaliação nomeada pelo CP, com apoio da AAP (e consultor externo, se necessário).

12)	Preparação do Relatório de Avaliação (incluindo todos os anexos relevantes) e submissão à aprovação do GOP ou CP.
13)	Solicitação da “Não Objecção” do Banco ao Relatório de Avaliação, incluindo os processos completos de eventuais reclamações apresentadas pelos concorrentes;
14)	Uma vez recebida a “Não Objecção” do Banco deverá ser feito o envio da notificação prévia da decisão de adjudicação do contrato a todos os concorrentes;
15)	No caso de haver algum pedido de esclarecimento da parte dos concorrentes não seleccionados dentro dos prazos estabelecidos (3 dias uteis após a recepção da notificação prévia da adjudicação), deverão ser feitas Reuniões de informação (“Debriefing”) com os referidos concorrentes num prazo de 5 dias uteis. O prazo suspensivo só poderá terminar 5 dias depois da última reunião. Caso um pedido de esclarecimento seja recebido fora do prazo regulamentar, a reunião de esclarecimentos deverá ser feita logo que possível, mas não depois de 15 dias uteis após a publicação da adjudicação do contrato.
16)	Depois de expirado o prazo suspensivo, deverá ser enviada a carta de adjudicação (“Letter of Acceptance”) ao concorrente seleccionado juntamente com o rascunho do contrato e o formulário de titularidade efectiva da empresa (caso seja aplicável) que deverá ser preenchido pela empresa vencedora num prazo de 8 dias úteis.
17)	Redacção final do Contrato com o concorrente seleccionado.
18)	Obtenção da garantia de boa execução, devolução das garantias de concurso (se tiver sido exigido).
19)	Assinatura do Contrato.
20)	Nomeação do Gestor de Contrato (CP ou GOP).
21)	Publicação do Contrato. Para além de ser publicado no UNDB automaticamente após a inserção no STEP, o mesmo deverá ser publicado no Jornal de Angola.
22)	Durante a implementação do contrato, se existirem modificações ao contrato com um aumento agregado igual ou superior a 20% do preço, é necessária uma “Não Objecção” do Banco.

Solicitação de Oferta (RFB – Publico Nacional) - Bens e Serviços Técnicos

Obras - RFB	Moeda: USD
Público Nacional	≤ 1,000,000

O RFB com abordagem Nacional é um método de aquisição baseado na selecção da proposta mais adequada submetida por fornecedores que serão contactados através da imprensa nacional; no entanto, é permitida a submissão de propostas de empresas internacionais. O processo de contratação CPN para Bens e Serviços deverá no geral incluir as seguintes etapas:

1)	Elaboração de requisição pela área do projecto/MED indicando a referência da actividade no PAP tendo em anexo as listas de necessidades e plano de distribuição, especificações técnicas e estimativas de custo e outra documentação relevante. As especificações técnicas podem ser elaboradas por técnicos do projecto ou por consultores externos.
2)	Aprovação da requisição pelo Gestor de Operações do Projecto (GOP)/Gestor do Projecto (CP) tendo em conta o PAP aprovado pelo Banco;
3)	Preparação dos Documentos de Concurso utilizando os documentos padrão de concurso.
4)	Preparação do Anúncio Específico de Concurso (AEC).
5)	Organizar reuniões pré-concurso (se for necessário/pertinente) para esclarecer os potenciais concorrentes sobre as questões do concurso.
6)	Distribuição dos Documentos de Concurso aos Concorrentes interessados. Deverá ser dado um prazo razoável para a preparação das propostas (mínimo 20 dias úteis).

7)	Preparação de respostas aos pedidos de esclarecimentos em relação aos Documentos de Concurso. As respostas às questões dos Concorrentes (AAP e BEN, dependendo da natureza da questão levantada). A AAP deverá documentar todas as questões e respectivas respostas, e responder a todas as concorrentes sem identificar o(s) nome(s) do(s) concorrentes (s) que solicitou o esclarecimento.
8)	Preparação de Adendas, se existir a necessidade de se modificar os documentos de concurso em resposta a questões apresentadas pelos concorrentes, ou por iniciativa própria do Projecto. O prazo limite para submissão de propostas como resultado de uma Adenda. As Adendas deverão ser enviadas a todos concorrentes que solicitaram o caderno de encargos.
9)	A recepção e abertura das propostas deverão ser feitas na presença do GOP ou CP. O acto deverá ocorrer no dia e hora indicados como prazo limite para submissão de propostas. A AAP deverá enviar a acta da abertura a todos os concorrentes que apresentaram propostas e ao Banco (STEP), o mais cedo possível.
10)	A avaliação e comparação de propostas deverão ser feita pela Comissão de Avaliação nomeada pelo Gestor do Projecto, com apoio da AAP (e consultor externo, se necessário).
11)	Preparação do Relatório de Avaliação (incluindo todos os anexos relevantes) e submissão à aprovação do Gestor do Projecto.
12)	Depois da aprovação do GOP ou CP do relatório de avaliação deverá ser feito o envio da carta de adjudicação (“Letter of Acceptance”) ao concorrente seleccionado juntamente com o rascunho do contrato.
13)	Redacção final do Contrato com o concorrente seleccionado
14)	Obtenção da garantia de boa execução, devolução das garantias de concurso e (se tiver sido exigido).
15)	Assinatura do Contrato.
16)	Nomeação do Gestor de Contrato (CP ou GOP).
17)	Publicação do Contrato. Para além de ser publicado no UNDB automaticamente após a inserção no STEP, o mesmo deverá ser publicado no Jornal de Angola.
18)	Emissão da Notificação de Início (NDI) para o empreiteiro (AAP).

Agências das Nações Unidas (NU)

O processo de contratação NU para Bens deverá no geral incluir as seguintes etapas:

1)	Elaboração de requisição pela área do projecto/MED (BEN) indicando a referência da actividade no PAP tendo em anexo as listas de necessidades e plano de distribuição, especificações técnicas e estimativa de custo actualizada.
2)	Aprovação da requisição pelo Gestor do Projecto tendo em conta o PAP aprovado pelo Banco;
3)	Solicitar a “não Objecção” ao Banco para a justificação do método.
4)	Enviar Pedido de Cotações (PDC) à Agência a ser consultada.
5)	Preparar o rascunho do contrato (Acordo Padrão/MOU) que deverá ser submetido ao Banco para aprovação.
6)	Assinatura do acordo deverá efectuada após a aprovação pelo Banco.
7)	Nomeação do Gestor de Contrato (CP ou GOP).
8)	Publicação do Contrato. Para além de ser publicado no UNDB automaticamente após a inserção no STEP, o mesmo deverá ser publicado no Jornal de Angola.

Pedido de Cotações - Bens

Este método é baseado na comparação de preços de cotações obtidas de vários fornecedores, pelo menos três (3), de modo a assegurar preços competitivos, e é um método apropriado para aquisição de bens prontamente disponíveis.

Obras - RFB	Moeda: USD
Limite:	≤100,000
Revisão Prévia:	Não aplicável

Os processos de Pedidos de Cotações deverão no geral incluir as seguintes etapas:

1)	Elaboração de requisição pela área do projecto/MED indicando a referência da actividade no PAP tendo em anexo as listas de necessidades e plano de distribuição, especificações técnicas e estimativa de custo.
2)	Aprovação da requisição pelo Gestor do Projecto tendo em conta o PAP aprovado pelo Banco.
3)	Preparação do Pedido de Cotações (PDC), as listas de necessidades especificações técnicas, deverão ser dado um prazo razoável para a preparação das cotações (mínimo 10 dias úteis).
4)	Envio do PDC para os fornecedores seleccionados, assegurando que a confirmação da recepção ou o recibo de envio sejam arquivados.
5)	Organizar reuniões pré-concurso (se for necessário/pertinente) para esclarecer os potenciais concorrentes sobre as questões do concurso.
6)	A recepção e abertura das cotações deverão ser feitas na presença do GOP ou CP. O acto deverá ocorrer no dia e hora indicados como prazo limite para submissão das cotações.
7)	Preparação do Relatório de Avaliação (incluindo todos os anexos relevantes) e submissão à aprovação do GOP ou CP.
8)	Depois da aprovação do GOP ou CP do relatório de avaliação deverá ser feito o envio da carta de adjudicação ao concorrente seleccionado juntamente com o rascunho do contrato.
9)	Assinatura do Contrato.
10)	Nomeação do Gestor de Contrato (CP ou GOP).
11)	Publicação do Contrato. Para além de ser publicado no UNDB automaticamente após a inserção no STEP, o mesmo deverá ser publicado no Jornal de Angola.

Contratação Directa

Os processos de contratação directa deverão no geral incluir as seguintes etapas:

1)	Elaboração de requisição pela área do projecto/MED indicando a referência da actividade no PAP tendo em anexo as listas de necessidades e plano de distribuição, especificações técnicas e estimativa de custo actualizada.
2)	Aprovação da requisição pelo CP/ GOP tendo em conta o PAP aprovado pelo Banco;
3)	Solicitar a “não Objecção” ao Banco para a justificação do método.
4)	Enviar Pedido de Cotações (PDC) ao fornecedor identificado.
5)	Preparar o rascunho do contrato que deverá ser submetido ao Banco para aprovação.
6)	Assinatura do Contrato. O contrato deverá ser assinado após a aprovação pelo Banco.
7)	Nomeação do Gestor de Contrato (Gestor do Projecto).
8)	Publicação do Contrato. Para além de ser publicado no UNDB automaticamente após a inserção no STEP, o mesmo deverá ser publicado no Jornal de Angola.

Métodos para Selecção de Consultores

Com base na EAPD e o PAP do Projecto e de acordo com o Regulamento de Aquisições do Banco a selecção de consultores será feita pelos métodos seguintes:

Quadro 30. Métodos para Selecção de Consultores

Métodos de selecção	Opções de abordagem do mercado
Selecção Baseada na Qualidade e Custo - QCBS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pública ▪ Internacional ▪ Nacional ▪ Lista Curta
Selecção pelo Menor Custo -LCS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pública ▪ Internacional ▪ Nacional ▪ Lista Curta
Selecção Baseada nas Qualificações do Consultor -CQS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pública ▪ Limitada ▪ Internacional ▪ Nacional
Contratação Directa - CD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directa
Formato de selecção	Opções de abordagem do mercado
Selecção de Consultores Individuais (ICS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pública ▪ Limitada ▪ Directa

Os métodos e as abordagens de mercado a utilizar na selecção de consultores serão os seguintes:

- Selecção Baseada na Qualidade e Custo (QCBS): Pública, Internacional e Nacional, Lista Curta
- Selecção pelo Menor Custo (LCS): Pública, Internacional e Nacional, Lista Curta
- Selecção Baseada nas Qualificações do Consultor (CQS): Pública e Limitada; Internacional e Nacional
- Contratação Directa (CD): Directa.
- Selecção de Consultores Individuais (ICS): Pública e Limitada, Directa.

A seguir apresentam-se as etapas para cada um dos métodos a serem adoptados.

Selecção Baseada na Qualidade e Custo (QCBS)

O método de selecção QCBS é baseado tanto na qualidade como no custo da proposta de serviços. É usado como um processo competitivo para uma lista curta de empresas devidamente qualificadas para prestação dos mesmos serviços a um preço competitivo. O custo como factor de selecção deverá ser usado prudentemente. Os pesos relativos atribuídos à qualidade e ao custo deverão ser cuidadosamente determinados para cada caso dependendo na complexidade dos serviços. O processo QCBS deverá no geral incluir as seguintes etapas:

1)	Elaboração de requisição pela área do projecto/MED indicando a referência da actividade no PAP tendo em anexo os termos de referência e estimativa de custo actualizada.
2)	Aprovação da requisição pelo Gestor do Projecto tendo em conta o PAP aprovado pelo Banco;
3)	Solicitar a “não Objecção ao Banco dos termos de referência e seguidamente do Pedido de Manifestações de Interesse (PMI).
4)	O PMI após inserido no STEP será automaticamente publicado no Development Business Online (UNDB) e na página externa do Banco. Para além disso deverá ser publicado no Jornal de Angola. As empresas de consultoria interessadas deverão fornecer informação sobre a principal área de

	actuação e número de anos nessa actividade, experiência relevante, capacidade técnica e estrutura organizacional da empresa. As empresas terão pelo menos 10 dias úteis para a preparação das manifestações de interesse (MI).
5)	Preparação da lista curta de empresas com base nas MI recebidas. A lista curta será constituída, sempre que possível, por um número mínimo de cinco empresas e não deverá ter mais de oito empresas.
6)	Preparar a SDP usando o modelo padrão que inclui: Carta Convite (CC), Termos de Referência, Informações aos Consultores, Modelos Padrão de Proposta Técnica, Modelos de Proposta Financeira, Minuta Padrão de Contrato de acordo com as especificidades da consultoria.
7)	Submeter ao Banco para autorização e “Não Objecção”
8)	Após a recepção da “Não Objecção” do Banco, os documentos da SDP deverão ser enviados às empresas seleccionadas na lista curta. Deverá ser dado um prazo razoável para a preparação das propostas (mínimo 30 dias úteis).
9)	As empresas de consultoria poderão solicitar uma visita ao local. Qualquer solicitação nesse sentido deverá ser feita com a devida antecedência de modo a permitir que se tomem as devidas providências.
10)	As empresas poderão enviar questões para esclarecimentos em relação aos documentos da SDP a qualquer momento durante a preparação da proposta conforme especificado na Folha de Dados. A AAP deverá documentar quaisquer questões e preparar as respectivas respostas em coordenação com as respectivos BEN, e responder a todas as empresas sem identificar o(s) nome(s) da empresa(s) que solicitou o esclarecimento.
11)	Se, por alguma razão, existir a necessidade de se modificar os documentos da SDP em resposta a questões apresentadas pelos consultores, ou por iniciativa própria do projecto, as referidas modificações deverão ser feitas através de uma Adenda. O prazo limite para a apresentação de propostas como resultado de uma Adenda. As respostas aos pedidos de esclarecimento e as atas a serem enviadas às empresas deverão ter a aprovação prévia do Banco.
12)	A recepção e abertura das propostas deverão ser feitas na presença do Gestor do Projecto ou do Gestor Adjunto do Projecto. O acto público deverá ocorrer no dia e hora indicados como prazo limite para submissão de propostas. Apenas serão abertas as propostas técnicas.
13)	A abertura das propostas técnicas será na presença das empresas que desejarem comparecer, o PAT II não poderá rejeitar nem discutir os méritos das propostas. Todas as propostas recebidas após prazo limite deverão ser declaradas atrasadas e rejeitadas e serão devolvidas imediatamente sem serem abertas.
14)	Na abertura deverá proceder-se à leitura em voz alta dos nomes dos consultores que apresentaram propostas, bem como anunciar a presença ou ausência de envelopes contendo propostas financeiras devidamente lacrados e outras informações que considere adequadas.
15)	As propostas financeiras deverão permanecer lacradas e armazenadas em local seguro até serem abertas publicamente. Apenas deverão ser abertas após a conclusão da avaliação técnica e após a “Não Objecção” do BM ao Relatório de Avaliação Técnica.
16)	A Comissão de Avaliação (CA) deverá pontuar as propostas técnicas baseando-se nos Critérios de Avaliação indicados na SDP. Cada membro deverá pontuar de forma independente. Após a conclusão da avaliação independente de cada membro, a Comissão reunir-se-á para verificar e, se necessário, discutir os méritos das avaliações e pontuações individuais. Como resultados dessas discussões, um membro da Comissão poderá reavaliar algumas das pontuações e classificações, se necessário; essas mudanças deverão ser registadas. Para cada proposta, a Comissão de Avaliação deverá então calcular a média da pontuação feita por todos os membros para cada critério, estabelecer a classificação técnica das propostas, e identificar a melhor. O relatório de avaliação deverá incluir tanto a avaliação conjunta como as avaliações individuais.
17)	Apenas as empresas com pontuação igual ou superior as pontuações mínimas exigidas deverão ser consideradas para o segundo estágio de avaliação, o das propostas financeiras.
18)	A Comissão de Avaliação deverá preparar o Relatório de Avaliação Técnica usando o modelo padrão para avaliação e o PAT II deverá submeter o mesmo ao Banco para “Não Objecção”.

19)	Após a recepção da “Não Objecção” do BM ao Relatório de Avaliação Técnica, todas as empresas que apresentaram propostas devem ser notificadas sobre os resultados da avaliação técnica. As empresas que ultrapassaram a pontuação mínima deverão ser informadas da data, hora e endereço de abertura pública das propostas financeiras. A notificação deverá ser enviada pelo menos 7 dias úteis antes da data de abertura das propostas financeiras.
20)	As propostas financeiras das empresas que não atingiram a pontuação mínima deverão ser devolvidas sem serem abertas após a assinatura do contrato.
21)	Na abertura das propostas financeiras dever-se-á anunciar os nomes das empresas e as respectivas pontuações técnicas e os envelopes contendo as propostas financeiras deverão ser abertos, e anunciados os valores das propostas financeiras.
22)	A AAP deverá preparar a acta do encontro e comunicar os resultados imediatamente ao Banco.
23)	A Comissão de Avaliação deverá determinar se as propostas financeiras estão completas e assegurar que: <ul style="list-style-type: none"> • Se o custo de alguma tarefa estiver omissa, este deverá ser determinado e adicionado a proposta. • Quaisquer erros aritméticos sejam corrigidos (se a minuta do contrato for do tipo time based). • Os preços sejam convertidos à uma única moeda para comparação.
24)	A Comissão de Avaliação procederá a avaliação das propostas financeiras e, seguidamente, deverão calcular as pontuações técnica e financeira combinadas mediante a utilização dos pesos (por exemplo, T (técnica) = 0.8 e P (financeira) = 0.2). Deverá ser preparado o Relatório de Avaliação Financeira e o Relatório de Avaliação Combinada.
25)	A Comissão de Avaliação deverá preparar o Relatório de Avaliação que incluirá a recomendação para adjudicação do contrato à empresa com a maior pontuação combinada das propostas técnica e financeira.
26)	A empresa que obtiver a maior pontuação total será convidada para as negociações que consistirão no seguinte: <ul style="list-style-type: none"> • Discussão da proposta técnica, plano de trabalhos, pessoal e sugestões da empresa para melhorar os termos de referência; • Contribuições do Cliente • Condições especiais do contrato; • Esclarecimentos de aspectos relacionados com impostos. Nas negociações será feita a revisão do rascunho do contrato.
27)	Se as negociações com a empresa melhor classificada não forem conclusivas, dever-se-á solicitar a “Não Objecção” ao Banco para convidar para negociações a empresa com a segunda melhor classificação, com base na avaliação combinada das propostas técnica e financeira.
28)	Uma vez concluídas as negociações com sucesso, deverá ser feito o envio da notificação prévia da decisão de adjudicação do contrato a todos os concorrentes;
29)	No caso de haver algum pedido de esclarecimento da parte das empresas não seleccionadas dentro dos prazos estabelecidos (3 dias uteis após a recepção da notificação prévia da adjudicação), deverão ser feitas Reuniões de informação (“Debriefing”) com as referidas empresas num prazo de 5 dias uteis. O prazo suspensivo só poderá terminar 5 dias depois da última reunião. Caso um pedido de esclarecimento seja recebido fora do prazo regulamentar, a reunião de esclarecimentos deverá ser feita logo que possível, mas não depois de 15 dias uteis após a publicação da adjudicação do contrato.
30)	Depois de expirado o prazo suspensivo, deverá ser enviada a carta de adjudicação à empresa seleccionada e o formulário de titularidade efectiva da empresa (caso seja aplicável) que deverá ser preenchido pela referida empresa num prazo de 8 dias uteis.
31)	Assinatura do Contrato. O contrato deverá ser assinado dentro do prazo de validade das propostas e imediatamente a seguir fim do prazo suspensivo. Os serviços devem começar na data prevista no contrato.

32)	Publicação do Contrato. Para além de ser publicado no UNDB automaticamente após a inserção no STEP, o mesmo deverá ser publicado no Jornal de Angola.
-----	---

Seleção pelo Menor Custo (LCS)

Este método será usado na selecção dos auditores do Projecto.

As etapas deste método, exceptuando o critério de decisão de adjudicação, são as mesmas que as do método de Seleção Baseada na Qualidade e no Custo (QCBS).

Enquanto no QCBS a empresa seleccionada é a que tem a pontuação total (combinada) mais alta, no LCS é a empresa qualificada na avaliação técnica com a proposta financeira (preço) mais baixa.

Seleção Baseada nas Qualificações dos Consultores (CQS)

Este método será usado para serviços para os quais não se justifica a preparação e avaliação competitiva de propostas. O processo CQS deverá no geral incluir as seguintes etapas:

1)	Elaboração de requisição pela área do projecto/MED indicando a referência da actividade no Plano de Aquisições do Projecto (PAP) tendo em anexo os termos de referência e estimativa de custo actualizada.
2)	Aprovação da requisição pelo Gestor do Projecto tendo em conta o PAP aprovado pelo Banco;
3)	Solicitar a “não Objecção ao Banco dos termos de referência
4)	O PMI após inserido no STEP será automaticamente publicado no Development Business Online (UNDB) e na página externa do Banco. Para além disso deverá ser publicado no Jornal de Angola. As empresas de consultoria interessadas deverão fornecer informação sobre a principal área de actuação e número de anos nessa actividade, experiência relevante, capacidade técnica e estrutura organizacional da empresa. As empresas terão pelo menos 10 dias úteis para a preparação das manifestações de interesse (MI).
5)	Preparação da lista curta de empresas com base nas MI recebidas. A lista curta será constituída por pelo menos três empresas qualificadas. Com base nesta lista selecciona-se a empresa com maiores qualificações e experiência.
6)	Preparar a Solicitação de Propostas (SDP), usando o modelo padrão para o método e categoria de aquisições em referencia que encontra-se no site do Banco Mundial, que inclui: Carta Convite (CC), Termos de Referência, Informações aos Consultores, Modelos Padrão de Proposta Técnica, Modelos de Proposta Financeira, Minuta Padrão de Contrato de acordo com as especificidades da consultoria.
7)	A empresa seleccionada será convidada a apresentar proposta técnico-financeira com base na SDP padrão para negociação. As negociações consistirão no seguinte: <ul style="list-style-type: none"> • Discussão da proposta técnica, plano de trabalhos, pessoal e sugestões da empresa para melhorar os termos de referência; • Contribuições do Cliente; • Condições especiais do contrato; • Esclarecimentos de aspectos relacionados com impostos. Nas negociações será feita a revisão do rascunho do contrato.
8)	Uma vez concluídas as negociações com sucesso, deverá ser enviada a carta de adjudicação à empresa seleccionada e o formulário de titularidade efectiva da empresa (caso seja aplicável) que deverá ser preenchido pela referida empresa num prazo de 8 dias úteis.

9)	Assinatura do Contrato. O contrato deverá ser assinado dentro do prazo de validade da proposta. Os serviços devem começar na data prevista no contrato.
10)	Publicação do Contrato. Para além de ser publicado no UNDB automaticamente após a inserção no STEP, o mesmo deverá ser publicado no Jornal de Angola.

Contratação Directa (CD)

O processo CD deverá no geral incluir as seguintes etapas:

9)	Elaboração de requisição pela área do projecto/MED indicando a referência da actividade no PAP tendo em anexo os termos de referência e estimativa de custo actualizada.
10)	Aprovação da requisição pelo Gestor do Projecto tendo em conta o PAP aprovado pelo Banco;
11)	Solicitar a “não Objecção ao Banco dos termos de referência e da justificação do método
12)	Preparar Carta Convite (CC) para remeter os Termos de Referência e a solicitar proposta financeira ao Consultor.
13)	Uma vez concluídas as negociações com sucesso, deverá ser finalizado o rascunho do contrato que deverá ser submetido ao Banco para aprovação.
14)	Assinatura do Contrato. O contrato deverá ser assinado após a aprovação pelo Banco.
15)	Publicação do Contrato. Para além de ser publicado no UNDB automaticamente após a inserção no STEP, o mesmo deverá ser publicado no Jornal de Angola.

Seleção de Consultores Individuais (ICS)

Consultores individuais são seleccionados com base nas suas qualificações para os serviços pretendidos. Eles poderão ser seleccionados com base em referências ou através da comparação de qualificações entre aqueles que manifestarem interesse nos serviços ou contactados directamente.

Os Consultores individuais deverão ter as qualificações relevantes e deverão ser perfeitamente capazes de executar os serviços. O processo de selecção de consultores individuais inclui no geral as seguintes etapas:

1)	Elaboração de requisição pela área do projecto/MED indicando a referência da actividade no PAP tendo em anexo os termos de referência e estimativa de custo actualizada.
2)	Aprovação da requisição pelo Gestor do Projecto tendo em conta o PAP aprovado pelo Banco;
3)	Solicitar a “não Objecção ao Banco dos termos de referência
4)	O PMI após inserido no STEP será automaticamente publicado no Development Business Online (UNDB) e na página externa do Banco. Para além disso deverá ser publicado no Jornal de Angola. O Banco terá de aprovar o PMI, no caso de o contrato estar sujeito à revisão prévia pelo que a publicação local (Jornal de Angola) deve acontecer imediatamente a seguir à aprovação do Banco.
5)	Os consultores interessados deverão fornecer informação sobre sua experiência relevante e submeter os seus curricula. Os consultores terão pelo menos 10 dias úteis para a preparação das manifestações de interesse (MI).
6)	A Comissão de Avaliação deverá avaliar os Curricula Vitae dos consultores e seleccionar aquele que melhor preencher os requisitos, e preparar o relatório de avaliação de acordo com o modelo de Relatório Avaliação Consultor Individual que deve ser aprovado pelo Banco.
7)	Uma vez aprovado o relatório o consultor deverá ser notificado e negociado o contrato. As minutas de negociação e o rascunho do contrato devem ser aprovadas pelo Gestor do Projecto e posteriormente pelo Banco.
8)	A assinatura do contrato será feita pelo Gestor do Projecto.
9)	Publicação do Contrato. Para além de ser publicado no UNDB automaticamente após a inserção no STEP, o mesmo deverá ser publicado no Jornal de Angola.

14. PROCEDIMENTOS DE GESTÃO FINANCEIRA E CONTÁBIL

Definição

O sistema de gestão financeira é constituído por um conjunto de procedimentos, normas e processos metodológicos cujos mecanismos permitem a recolha, processamento e organização dos registos contabilísticos e factos patrimoniais, com vista a produzir informação financeira útil e fiável, respeitando as políticas e normas de gestão financeira do Banco Mundial, devendo reflectir as necessidades do projecto e ser concebido para prestar a informação financeira adequada aos financiadores e beneficiários.

A gestão financeira é responsável pela elaboração de orçamentos, com base no plano de actividades e no seu controlo orçamental periódico, processamento dos desembolsos, execução da contabilidade, proporcionando uma gestão eficiente de todos os recursos disponíveis.

Quadro de Pessoal da Área Financeira

A responsabilidade operacional da gestão financeira do projecto será do Gestor Financeiro, o qual terá o apoio de dois Contabilistas, se possível, um que faça parte do quadro de pessoal do MED e outro contratado pelo projecto.

O Gestor Financeiro trabalhará na dependência hierárquica da Gestora do Projecto a qual desempenha as funções de Directora do GEPE.

O Gestor Financeiro será contratado de acordo com as normas e procedimentos de contratação do Banco Mundial, tendo em atenção Termos de Referência acordados.

As funções do pessoal que estarão envolvidos na Gestão Financeira, nomeadamente a Gestora do projecto, Gestor Financeiro, os dois Contabilistas a nível Central, os Contabilistas Provinciais e os Supervisores Financeiros Provinciais, serão as seguintes:

Quadro 31. Funções da equipa fiduciária

Intervenientes	Funções a nível de Desembolsos e Orçamentos	Outras Funções
Gestora do Projecto	<p>Autoriza os pagamentos efectuados através da Conta Designada.</p> <p>Assina cheques/transferências bancárias referentes à Conta Designada em USD e em AKZ</p> <p>Aprova os pedidos de realimentação da Conta Designada enviados ao Banco Mundial e assina electronicamente o Client Connection, referente a pagamentos directos, pedido de saque de fundos, e compromissos especiais</p> <p>Aprova os orçamentais financeiros anuais e trimestrais</p>	<p>Supervisiona os mecanismos de controlo relativos à contabilidade e gestão financeira do projecto.</p> <p>Assegura uma gestão administrativa e financeira eficiente do projecto</p> <p>Assegura o uso eficiente dos fundos e das despesas do projecto dentro dos prazos previstos.</p> <p>Aprova os relatórios financeiros, com periodicidade mensal, trimestral e anual.</p>
Gestor Financeiro	<p>Verifica se as Autorizações de Pagamento estão correctamente preenchidas e se têm</p>	<p>Supervisiona as operações contabilísticas e financeiras, de acordo com o Manual de Procedimentos Financeiros e Contabilísticos.</p>

	<p>em anexo os justificativos de suporte do pagamento.</p> <p>Obtém as autorizações necessárias para a realização dos pagamentos.</p> <p>Verifica as aplicações de pedidos de realimentação da Conta Designada em USD (Pedidos de Saque de Fundos)</p> <p>Prepara o orçamento anual e trimestral, referentes às actividades incluídas no plano operacional.</p> <p>Aprova as prestações de contas enviadas pelos Serviços Provinciais de Educação.</p> <p>Processa o pagamento de consultores e outro pessoal que recebem através do projecto.</p>	<p>Verifica a classificação dos documentos contabilísticos na contabilidade financeira, analítica e centro de custos.</p> <p>Prepara os Relatórios financeiros periódicos do Projecto.</p> <p>Assegura que todos os registos contabilísticos e a reconciliação bancária mensal da conta Designada em USD assim como da Subconta em Kwanzas, estão permanentemente actualizados.</p> <p>Verifica se o registo do Inventário do projecto está actualizado</p> <p>Efectua a formação em trabalho dos Contabilistas que trabalham sob a sua orientação</p> <p>Trabalha com as missões periódicas do Banco Mundial no que respeita aos aspectos financeiros.</p> <p>Acompanha os trabalhos de auditoria do projecto e garante que as recomendações das auditorias são implementadas.</p> <p>Acompanha os trabalhos de supervisão periódica do Banco Mundial e garante que as recomendações são implementadas</p> <p>Efectua eventuais revisões posteriores do Manual de Procedimentos Financeiros e Contabilísticos.</p> <p>Verifica os balancetes mensais de prestação de contas dos Serviços Provinciais de Educação</p> <p>Verifica e aprova as reconciliações bancárias.</p> <p>Realiza quaisquer outras tarefas afins atribuídas pela Gestora do Projecto.</p>
<p>Contabilistas do nível Central (2)</p>	<p>Preparam o pagamento de Contractos, Facturas e aquisições em geral do projecto, de acordo com as normas e procedimentos do Banco Mundial.</p> <p>Elaboram a Autorização de Pagamento para as despesas de gestão do projecto, após solitação do responsável da Componente.</p> <p>Elaboram mensalmente os Pedidos de Saque de Fundos a solicitar o reembolso para a Conta Designada.</p> <p>Elaboram os pedidos de pagamento directo a solicitar desembolsos a partir da conta de crédito junto do Banco Mundial</p>	<p>Elaboram as cartas para as transferências bancárias e emissão de cheques.</p> <p>Efectuam diariamente os lançamentos contabilísticos no sistema de Gestão Financeira do projecto.</p> <p>Preparam a reconciliação bancária mensal da Conta Designada em USD, da Subconta em Kwanzas e da Conta do Projecto em Kwanzas.</p> <p>Classificam a documentação contabilística na contabilidade financeira, analítica e centros de custo</p> <p>Um dos contabilistas será responsável pelo Fundo de Maneio do Projecto</p> <p>Colaboram com o Gestor Financeiro na elaboração dos relatórios financeiros.</p> <p>Mantém actualizado o registo do Inventário do Projecto</p> <p>Contabilizam as prestações de contas dos Serviços Provinciais de Educação.</p> <p>Procedem ao arquivo dos documentos Contabilísticos nas pastas apropriadas contabilísticos</p> <p>Verificam os balancetes mensais de prestação de contas dos Serviços Provinciais de Educação</p> <p>Elaboram e processam mensalmente o pagamento dos impostos e da segurança social</p>

		Executam, dentro da sua área de especialidade, outras tarefas que lhe forem designadas pelo Gestor Financeiro.
Contabilistas Provinciais (2 por cada Província)	<p>Preparam o pagamento de Contractos, Facturas e aquisições em geral, tendo como base o estabelecido no Guia de Gestão dos Fundos Descentralizados</p> <p>Introduzem os orçamentos no sistema de gestão dos fundos descentralizados</p> <p>Efectuam a gestão orçamental dentro dos limites estabelecidos e de acordo com os critérios orçamentais</p>	<p>Os Contabilistas Provinciais serão propostos pelos Gabinetes Provinciais de Educação à Gestora do Projecto, que em coordenação do Gestor Financeiro, irá avaliar os que melhor se adequam para executar as actividades do projecto. Nesse sentido é recomendável que sejam enviados 4 CVs de candidatos por cada Província para avaliação e selecção.</p> <p>Elaboram a prestação de contas mensal de acordo com o estabelecido no Guia de Procedimentos Financeiros de Gestão dos Fundos Descentralizados</p> <p>Elaboram a reconciliação bancária mensal</p> <p>Asseguram que as actividades do projecto sejam executadas de forma eficiente e eficaz em benefício de todas as partes envolvidas em função dos orçamentos aprovados</p> <p>Asseguram a conformidade com as políticas e práticas de referência de gestão de acordo com as normas de gestão financeira para a gestão de fundos descentralizados</p> <p>Colaboram e acompanham as visitas dos Supervisores Financeiros Provinciais</p> <p>Colaboram e acompanham as visitas dos Auditores Externos.</p> <p>Arquivam a documentação justificativa das despesas efectuadas que ficará à disposição dos supervisores e auditores</p>
Supervisores Provinciais (2)		<p>Verificam se a execução dos fundos de gestão descentralizada está a ser efectuada em conformidade com o Guia de Gestão e as normas e políticas do Banco Mundial, conforme acordo de crédito assinado</p> <p>Verificam a utilização económica e eficiente dos recursos financeiros, materiais e humanos postos à disposição dos Gabinetes Provinciais de Educação</p> <p>Verificam a fiabilidade e a integridade dos registos contabilísticos de acordo com as normas e princípios contabilísticos estabelecidos no Guia de Gestão dos fundos descentralizados</p> <p>Verificam a definição de funções e responsabilidades na área financeira a nível provincial</p> <p>Verificam a implementação de medidas adequadas de controlo interno com vista a prevenir fraudes ou erros na informação financeira;</p> <p>Verificam a qualidade da informação financeira produzida e a sua preparação em tempo útil, para responder às expectativas do Banco Mundial e seja um instrumento de gestão para a coordenação do projecto</p> <p>Verificam o inventário dos bens adquiridos com fundos do projecto assegurando a salvaguarda do património</p> <p>Elaboram relatórios mensais das visitas efectuadas</p>

		Os Supervisores Financeiros Provinciais ficam na dependência técnica e hierárquica do Gestor Financeiro
--	--	---

Políticas Contabilísticas

Princípio de contabilização na base de caixa

O projecto adopta o princípio de contabilização na base de caixa. De acordo com este princípio, os efeitos financeiros das transacções são conhecidos no momento em que são recebidos ou pagos, independentemente dos períodos em que ocorreram os respectivos compromissos. Este método é frequentemente usado para a preparação de demonstrações financeiras de entidades públicas, pois o principal objectivo da contabilidade é identificar os propósitos e fins para os quais tenham sido recebidos os fundos dentro de um determinado período, e manter o controlo orçamental sobre as actividades desenvolvidas

Princípio da consistência

Os critérios valorimétricos e os princípios adoptados não podem ser modificados de um exercício para o outro sem que haja uma justificação adequada. Em caso de modificação justificada devem ser apresentados os efeitos das alterações.

Princípio do custo histórico

Os registos contabilísticos deverão ser apresentados de acordo com o custo histórico, isto é, devem basear-se nos custos efectivos de aquisição.

Princípio da materialidade

As demonstrações financeiras devem evidenciar todos os elementos que sejam relevantes e que possam influenciar as avaliações ou decisões de terceiros.

Moedas e contas bancárias

Serão abertas as seguintes contas bancárias:

- Conta Designada em USD
- Sub-conta Designada em Kwanzas
- Contas em Kwanzas dos Serviços Provinciais de Educação

A Conta Designada será mantida em USD (dólares americanos).

Os pagamentos das despesas em Kwanzas da responsabilidade do Banco Mundial serão efectuadas a partir de uma Subconta Designada em Kwanzas.

As contas bancárias dos Gabinetes Provinciais de Educação, que irão receber fundos da Subconta Designada, serão mantidas em Kwanzas e receberão a crédito as transferências bancárias a partir da Conta Designada e serão usadas especificamente para as transacções no âmbito do Projecto e de acordo com os orçamentos aprovados.

Período contabilístico

O período contabilístico do Projecto coincide com o ano civil, ou seja, o encerramento de contas tem lugar a 31 de Dezembro de cada ano.

Plano de contas

O plano de contas irá ter em atenção aspectos de gestão, nomeadamente, a gestão por Categorias, por Componentes e Subcomponentes, as fontes de financiamento e por último uma estrutura que permita um acompanhamento eficaz da gestão de contractos, na sua vertente financeira e orçamental.

Para responder às necessidades de informação acima mencionadas o Plano de Contas será estruturado através de uma Contabilidade Financeira, incluindo também Contabilidade Analítica, Centros de Custo e Contabilidade Orçamental.

O software para a execução da contabilidade deverá responder aos aspectos acima mencionados, para além de permitir a contabilização em várias moedas (no caso USD e AKz).

O Plano de Contas permitirá responder aos aspectos acima mencionados, nomeadamente:

- Contabilidade Financeira - para gestão dos pagamentos efectuados de acordo com as Categorias estabelecidas no Acordo de Crédito e controlo financeiro de contractos
- Contabilidade Analítica - para gestão financeira das Componentes e Subcomponentes
- Centro de Custos, para produção de informação útil para a gestão do projecto.
- Contabilidade Orçamental - que permita um controlo orçamental por categoria de despesa e por Componente e subcomponente.

Planificação e Orçamentação

Neste ponto serão mencionados os procedimentos a seguir para a programação do projecto e a consequente orçamentação, com objectivo de:

- Cumprir com o estabelecido no Acordo de Crédito, em elaborar e em submeter para aprovação do Banco Mundial o plano de trabalho e o respectivo orçamento para cada ano fiscal com os detalhes e abrangência exigidos até 30 de Novembro de cada ano.
- Estabelecer de forma articulada, no processo de programação anual, a interligação da programação das actividades, plano de aquisições, necessidades financeiras e indicadores de acompanhamento e avaliação.
- Nesta programação serão tidas em conta os indicadores estabelecidos no PAD - "Project Appraisal Document", nomeadamente como se assegurará o cumprimento dos objectivos específicos, metas, indicadores de desempenho através dos níveis financeiros estabelecidos.

Inicialmente será elaborado um orçamento para todo o período do Projecto, ou seja para 5 anos, o qual será discutido e aprovado em conjunto entre o Ministério da Educação e o Banco Mundial

A aprovação do orçamento anual passará pelas seguintes fases:

- será elaborada uma proposta do orçamento anual pelo Gestor Financeiro, em colaboração com a Gestora do Projecto e do Gestor Adjunto, tendo em atenção o plano de aquisições e o plano operacional.

- após a sua aprovação, o orçamento anual será discutido com o Banco Mundial para aprovação conjunta.

O Gestor Financeiro submeterá trimestralmente à Gestora do projecto uma proposta de orçamento para o trimestre seguinte em função da evolução das actividades do projecto, tendo como base o orçamento anual aprovado.

Organização do trabalho contabilístico e informações para a gestão

Documentação de suporte

Uma documentação de suporte em ordem, bem organizada e devidamente arquivada, é a base do trabalho contabilístico que irá permitir aos auditores e a outras entidades externas desenvolverem o seu trabalho de verificação financeira de uma forma eficaz, para além de ser um dos aspectos importantes num adequado sistema de gestão financeira.

A documentação de suporte compreende o seguinte:

- autorização de pagamento, devidamente verificada pelo Gestor Financeiro e autorizada pela Gestora do projecto;
- cópia da carta dirigida ao Banco ou cópia do cheque e bordereau bancário de débito ou de crédito;
- original da factura, factura-recibo, recibo ou venda a dinheiro;
- guia de remessa do fornecedor ou guia de recepção do Projecto;
- originais das cotações solicitadas, no caso de compras locais ou internacionais onde tenha sido aplicado este método de compra;
- originais dos contractos, devidamente assinados e garantia bancária se aplicável;
- não objecção do Banco Mundial, se aplicável.

Arquivo dos documentos contabilísticos

O arquivo de documentos tem como objectivo assegurar que os documentos são arquivados numa sequência lógica para servirem de base de suporte aos relatórios financeiros e ajudar a estabelecer condições transparentes para a auditoria interna e externa, a fim de assegurar a fiabilidade dos relatórios financeiros.

Os documentos contabilísticos serão organizados e arquivados pelos seguintes diários, que serão criados em simultâneo no software financeiro:

- Diário de Caixa
- Diário de Bancos-Conta Designada em USD
- Diário de Bancos - Subconta em Kwanzas
- Diário de Prestação de Contas dos Gabinetes Provinciais de Educação
- Diário de Operações Diversas em USD e AKZ

A cada diário será atribuído um código e aos respectivos documentos irão ter uma numeração sequencial automática gerada pelo software financeiro, para que a sua identificação seja possível por ligação entre o código do diário e o número de ordem do respectivo documento.

Os documentos justificativos, devidamente classificados e numerados, devem ser conservados durante 10 anos após a data de encerramento do Projecto.

Trabalhos diários e informação financeira diária

Trabalhos diários

Diariamente o trabalho da contabilidade do Projecto deverá efectuar os registos dos factos patrimoniais, a partir de documentos que suportam os movimentos contabilísticos. Nunca deverá ser efectuado qualquer movimento contabilístico sem que exista um documento de suporte que justifique esse registo.

Antes de efectuar a contabilização de um documento deve-se verificar que os seguintes aspectos são cumpridos:

- verificar se o documento está em nome do projecto com o seu NIF
- verificar se o documento é original e autêntico
- verificar se o documento não contém rasuras
- verificar se o pagamento foi autorizado por pessoa competente
- verificar se a informação contida no documento permite à contabilidade efectuar o registo nas contas apropriadas
- verificar se o documento está cancelado, com o carimbo de PAGO, para evitar que possa vir a ser novamente apresentado para pagamento futuro.

Após estas verificações, os documentos devem ser:

- (i) classificados de acordo com o plano de contas,
- (ii) efectuado o seu lançamento informático nas contas adequadas e
- (iii) por último devidamente arquivados de acordo com o sistema de arquivo.

Informação financeira diária

A informação financeira diária será constituída pela posição bancária de todas as contas geridas pelo Projecto, no final do dia anterior e pelo saldo do Fundo de Maneio.

Trabalhos mensais e informação financeira mensal

Pedido de Saques de Fundos

Deve ser preparado mensalmente em função dos gastos realizados.

Os Pedidos de Saque são numerados sequencialmente com início no primeiro pedido - o adiantamento para o estabelecimento do saldo inicial da Conta Designada.

O Pedido de Saque pode ser usado para vários tipos de pagamento sendo os mais usuais: para a realização de pagamento directo a um fornecedor ou para reembolso de despesas com base em Declaração de Gastos (SOE) ou Folhas Resumo, de acordo com os montantes a serem definidos na Carta de Desembolsos.

Reconciliações bancárias

Mensalmente serão efectuadas as reconciliações das contas bancárias: Conta Designada em USD e AKZ, que consistirão na verificação entre os movimentos constantes nos extractos bancários e os movimentos

constantes dos respectivos extractos da contabilidade, com o objectivo de se detectarem eventuais diferenças.

As reconciliações dos saldos das contas bancárias serão efectuadas através de modelo apropriado em que serão analisadas as diferenças em aberto, tendo em atenção os seguintes aspectos:

- Movimentos registados no extracto bancário e não registados na contabilidade
- Movimentos registados na contabilidade e não registados no extracto bancário

Até ao dia 5 de cada mês o Contabilista do projecto deverá providenciar no sentido de obter do Banco com que opera, os extractos bancários da Conta Designada em USD e AKZ, referentes ao mês anterior. O mesmo procedimento deve ser efectuado pelos Contabilistas dos Serviços Provinciais de Educação que efectuam a Gestão Financeira dos fundos de gestão descentralizada.

As reconciliações bancárias devem ser elaboradas até ao dia 7 do mês seguinte e preparadas de forma que partindo dos saldos finais evidenciados nos extractos bancários e pelas respectivas contas correntes de Bancos, se obtenham os saldos efectivamente disponíveis em cada uma das contas bancárias.

Em relação aos movimentos registados nos extractos bancários e não registados nas contas correntes de Bancos na contabilidade do projecto, deve-se contactar de imediato com a respectiva instituição bancária, no sentido de se identificar tais movimentos.

No que respeita aos movimentos registados na contabilidade do Projecto e ainda não incluídas nos extractos bancários e que façam parte das reconciliações bancárias com mais de trinta dias, devem ser investigados os motivos porque tais movimentos ainda não foram considerados pelo Banco, e proceder-se-á à sua regularização o mais breve possível, nomeadamente no caso de cheques e ordem de transferência do Projecto não descontados, em que se deve contactar com os respectivos beneficiários, e se necessário emitir novos cheques ou nova ordem de transferência em substituição dos antigos, após instrução ao Banco sobre a anulação dos inicialmente emitidos.

No caso de itens incluídos nas reconciliações bancárias que correspondam a erros do Projecto ou do Banco, estes devem ser corrigidos.

Depois de concluída a preparação dos mapas de reconciliação bancária, estes devem ser:

- datados e assinados por quem os tiver elaborado
- submetidos à revisão e aprovação superior
- datados e assinados por quem tiver procedido à sua revisão e aprovação
- aos mapas de reconciliação bancária devem ser anexados os respectivos extractos bancários mensais.

Reconciliação da Conta Designada

Mensalmente será elaborada a Reconciliação da Conta Designada a qual será enviada ao Banco Mundial conjuntamente com a Aplicação Mensal, onde se reconciliam os montantes recebidos na Conta Designada, os respectivos valores já justificados e desses, os montantes já reembolsados pelo Banco Mundial ou ainda por reembolsar. As diferenças apuradas devem ser devidamente explicadas.

Informação financeira mensal

Mensalmente serão elaborados os seguintes mapas através do software contabilístico instalado no Projecto:

- Balancetes mensais e acumulados

- Extracto da Conta Designada em USD
- Extracto da Subconta em AKZ
- Balancetes das Componentes e Subcomponentes, obtidos através da contabilidade analítica
- Balancetes dos Centros de Custo
- Balancetes de Controlo Orçamental

Trabalhos trimestrais e informação financeira trimestral

Trabalhos trimestrais

Trimestralmente deverão ser elaborados os Relatórios Interinos de Gestão Financeira (IFR), que apresentarão a comparação entre os valores previstos para o trimestre e os valores reais. Estes relatórios serão previamente submetidos à Gestora do projecto para aprovação, antes de serem enviados ao Banco Mundial.

Para além deste trabalho será efectuada a verificação se todas as aquisições de equipamentos estão lançadas no Inventário, através da conferência dos extractos das contas de imobilizado, com as fichas de Inventário e se os mesmos estão devidamente etiquetados.

Também trimestralmente será efectuada o controlo orçamental do período e acumulado, efectuada a sua análise e informada a Gestora do projecto.

Informação financeira trimestral

Mapas a serem incluídos nos Relatórios de Gestão Financeira Trimestral (IFR)

- Mapa de Origem e Aplicação de Fundos apresenta um sumário das fontes de financiamento e um outro sumário das respectivas aplicações por Categorias de desembolso que estão mencionadas no Acordo de Crédito.
- Mapa dos desembolsos por Componentes e Subcomponentes, o qual apresenta as despesas distribuídas pelas Componentes e Subcomponentes do Projecto e apresentam a comparação entre o valor orçamentado no trimestre e o valor desembolsado, a comparação entre o valor acumulado orçamentado até ao período e o respectivo valor desembolsado.
- Resumo dos movimentos da Conta Designada

Relatório agregado de todos os movimentos efectuados na Conta Designada com vista a estabelecer eventuais diferenças, caso existam, e o montante necessário para os próximos períodos. Este mapa apenas será utilizado se o método de desembolsos for alterado para Relatórios Financeiros Periódicos.

Trabalhos anuais e informação financeira anual

Orçamento anual

A orçamentação tem como objectivo geral a identificação dos recursos necessários à execução do projecto e como objectivo específico o de proceder à alocação dos recursos necessários para a execução das actividades e aos respectivos custos.

O projecto irá basear o seu orçamento no plano de actividades aprovadas anualmente, que estará de acordo aos objectivos de desenvolvimento do projecto.

É elaborado, até 30 de Novembro de cada ano, um orçamento anual, desagregado por trimestre onde são inscritas todas as actividades a realizar ao longo do ano. Estas actividades contêm as componentes, subcomponentes e os custos estimados associados.

Após a sua elaboração o orçamento anual deve ser submetido à Gestora do projecto para a sua aprovação. A monitorização do orçamento anual é da responsabilidade do Gestor Financeiro e a sua implementação será monitorizada de forma cuidada através de relatórios financeiros internos, tanto trimestrais como anuais. Estes relatórios têm como principal objectivo concluir sobre o ponto de situação orçamental das actividades, comparando as previsões e a execução real no trimestre.

Na versão para o Banco Mundial em USD, o Orçamento será estruturado em Categorias, Componentes e Subcomponentes, conforme previsto no Acordo de Crédito do Projecto.

Inventário

Anualmente deverá ser actualizado o inventário dos bens adquiridos pelo projecto incluindo do nível central e provincial.

Informação Financeira anual

Anualmente serão elaborados os seguintes mapas:

- Mapa de Origem e Aplicação de fundos
- Reconciliação bancária da Conta Designada em USD
- Extracto da SubConta em AKZ
- Mapa de Uso de fundos por Componente e Subcomponente
- Balancete de Centros de Custo
- Balancetes anuais baseados nas Categorias do Acordo de Crédito
- Balancetes do Controlo Orçamental
- Inventário do projecto

Será também elaborada uma análise da execução financeira do Projecto no ano anterior e elaboração de uma proposta de orçamento para ser submetida à Gestora do projecto, tendo em atenção as actividades a serem realizadas e o plano de aquisições para o próximo ano.

Gestão de Compromissos

A gestão dos saldos de terceiros será efectuada através da Contabilidade, já que para cada contrato assinado existirá uma conta específica no plano de contas, que permitirá um controlo eficaz, evitando eventuais pagamentos em excesso, ou mesmo duplicações, permitindo com que os pagamentos sejam efectuados atempadamente.

O Plano de Contas estabelecerá uma conta por cada contrato a qual será movimentada com base em facturas e recibos emitidos pelos fornecedores e consultores, permitindo saber em qualquer momento o valor do contrato já pago, a fim de permitir uma gestão financeira eficiente de contractos.

Mensalmente serão emitidos extractos dessas contas por cada contrato para se proceder à conferência dos movimentos contabilizados.

Será elaborado um sistema de controlo dos compromissos dentro do software financeiro.

Desembolsos

Os desembolsos dos fundos do crédito do Banco Mundial observarão os procedimentos do Manual de Desembolsos do Banco Mundial e das respectivas Directrizes de Desembolsos.

Conta do Crédito em DES (SDR)

Empréstimo do Banco Mundial será efectuado através de uma conta do Crédito (em Washington), em SDR (Special Drawing Rights), que será designada como Conta do Crédito em DES (Direitos Especiais de Saque), a qual mostrará:

- transferências para a Conta Designada
- pagamentos directos a fornecedores
- emissão de Compromissos Especiais

O Projecto, através do “Client Connection”, terá acesso aos seguintes documentos para que se mantenha actualizada com respeito à Conta do Crédito:

- confirmação de pagamento, isto é, quando o Banco Mundial efectua um pagamento, solicitado pelo Projecto, vem reportado com os respectivos detalhes;
- resumo dos Desembolsos Mensais “Monthly Disbursements Summary”, contendo a seguinte informação:
 - listagem de todas as transacções, ao abrigo do crédito, com referência ao mês anterior, incluindo todos os pagamentos ou reembolsos processados, juntamente com as datas dos valores, moeda e montantes, categorias das despesas imputados ao crédito.
 - saldos de fim do mês, por categoria, e em relação ao empréstimo bem como os valores reservados para Compromissos Especiais.

Mensalmente deverão ser reconciliados os movimentos desta conta do Crédito, com a contabilidade do projecto.

Conta Designada em USD

Abertura da Conta Designada

A Conta Designada será aberta em dólares americanos, junto de uma Instituição Financeira em Angola, aceitável para Banco Mundial, a qual deve cumprir os seguintes requisitos:

- ter solidez financeira;
- estar autorizada a manter a Conta Designada na moeda acordada entre o Banco Mundial e o Governo de Angola;
- ser objecto de auditorias regulares e receber relatórios de auditoria satisfatórios;
- ter capacidade para executar prontamente um grande número de transacções;
- ter capacidade para realizar uma ampla gama de serviços bancários de forma satisfatória;
- ter capacidade para fornecer um extracto detalhado da Conta Designada;
- fazer parte de uma rede bancária correspondente satisfatória;
- cobrar taxas razoáveis pelos seus serviços.

O Banco Mundial reserva-se o direito de não aceitar uma Instituição Financeira para a abertura e/ou manutenção de uma Conta Designada se tal instituição tiver reivindicado, ou reivindicar, o direito de compensação, apreensão ou penhora de fundos de qualquer empréstimo do Banco Mundial depositado em uma outra Conta Designada mantida por essa Instituição.

A Conta Designada em USD será alimentada no início por um adiantamento num montante a ser definido na Carta de Desembolsos, a qual também irá definir o montante mínimo para serem efectuados pagamentos directos ou pagamentos através de compromisso especial.

Pedidos de Saque de Fundos

A Conta Designada será realimentadas mensalmente através de Pedidos de Saque de Fundos, numerados sequencialmente, acompanhados pelos seguintes documentos:

- Declarações de gastos (SOE);
- Folhas resumo e respectiva documentação de suporte para despesas acima do limite das SOE;
- Extracto da conta bancária;
- Reconciliação bancária da Conta Designada.

Os limites das Declarações de Gastos, acima das quais será necessária a elaboração de Folhas Resumo serão estabelecidos na Carta de Desembolsos, estando relacionados com a necessidade ou não de “não-objecção” por parte do Banco Mundial.

Em anexo às Folhas Resumo serão enviados os seguintes documentos:

- cópia do contrato
- cópia da não objecção do Banco Mundial
- cópia da factura e recibo
- cópia da guia de remessa

Contas Bancárias nos Gabinetes Provinciais de Educação em AKZ

Abertura de Contas Bancárias

Cada Serviço Provincial da Educação beneficiário de fundos do Projecto abrirá uma conta bancária em AKZ para movimentação bancária dos fundos recebidos da Conta Designada, para financiar actividades no âmbito do projecto, a qual será movimentada com a assinatura obrigatória de duas (2) pessoas a serem escolhidas pelo Gabinete Provincial de Educação.

Funcionamento das Contas Bancárias dos Gabinetes Provinciais de Educação

O funcionamento proposto é na base de um adiantamento baseado nas previsões orçamentais de despesas, do qual mensalmente deverá ser prestado contas.

Os procedimentos do funcionamento das contas bancárias dos Gabinetes Provinciais de Educação estão descritos no Guião dos Fundos Descentralizados.

Prestação de contas por parte dos Gabinetes Provinciais da Educação

Os originais dos documentos das despesas ficarão arquivados nos Gabinetes Provinciais de Educação, os quais serão verificados periodicamente pelos Supervisores Financeiros Provinciais e anualmente pelos Auditores Externos

Mensalmente serão enviados ao Ministério da Educação apenas os Balancetes das despesas efectuadas para efeitos de contabilização a nível da Unidade de Implementação do Projecto (UIP).

Prazos para a prestação de contas e elaboração dos Pedidos de Fundos pelos Gabinetes Provinciais de Educação

A prestação de Contas e a elaboração dos Pedidos de Fundos para realimentação das contas bancárias dos Gabinetes Provinciais de Educação, obedecerá aos seguintes prazos e responsabilidades:

Quadro 32. Prazos de prestação de contas pelos Gabinetes Provinciais de Educação e contabilização das despesas

Operação	Prazo	Responsabilidade
Elaboração dos Balancetes incluindo as reconciliações bancárias mensais devidamente aprovadas	Até ao dia 10 do mês seguinte	Contabilista Provincial
Verificação e aprovação das prestações de contas dos Gabinetes Provinciais de Educação	Até ao dia 15 do mês seguinte	Gestor Financeiro
Contabilização das despesas pelo projecto	Até ao dia 30 do mês seguinte	Contabilista do projecto
Envio de Fundos para os Gabinetes Provinciais de Educação	10 dias após aprovação do orçamento	Gestor Financeiro

Despesas elegíveis e não elegíveis

Consideram-se elegíveis, todos os gastos efectuados conforme estipulado no Acordo de Crédito e nas normas de desembolsos e de aquisições do Banco Mundial.

O Acordo de Crédito define as categorias de despesas elegíveis para este projecto.

Em geral as despesas não elegíveis em projectos financiados pelo Banco Mundial são entre outras as seguintes:

- Bens, Obras e Serviços não adquiridos nos termos das Normas de Aquisições de Bens e Serviços de Consultoria do Banco Mundial;
- Despesas para as quais não for possível fornecer comprovação justificativa suficiente e apropriada.
- Multas por mora de pagamento impostas por fornecedores

Conforme definido nas Directrizes de Desembolso, quando o Banco Mundial determina que uma despesa inadmissível foi financiada com fundos do Crédito, pode exigir que o mutuário: (a) reembolse o montante para o Banco Mundial ou para a Conta Designada; ou (b) em circunstâncias excepcionais, substitua a documentação.

Juros da Conta Designada

Os juros auferidos pela Conta Designada deverão ser transferidos para uma conta bancária a ser indicada pelo Ministério da Educação.

Fundo de Maneio

A Gestora do projecto poderá autorizar um Fundo de Maneio em Kwanzas para facilitar o pagamento de pequenas despesas operacionais, sendo este o único fim para uso deste fundo, o qual funcionará em regime de fundo fixo. O valor máximo desde fundo será o equivalente a 1.000,00 USD.

O limite para pagamentos em dinheiro será o equivalente em Kwanzas a 500,00 USD por cada pagamento.

O Fundo de Maneio deve ser verificado de surpresa e periodicamente, por um funcionário responsável e independente, resultante dessa verificação o Mapa de Verificação de Caixa assinado pelo Contabilista e pelo Verificador.

Contas Bancárias

A existência de contas bancárias tem como principal objectivo evitar que grandes somas de dinheiro sejam mantidas em caixa, oferecendo várias modalidades de pagamento mais seguras, nomeadamente: cheque, transferência bancária, ordem de pagamento. As contas bancárias a abrir serão as seguintes:

- Conta Designada em USD
- Subconta Designada em AKZContas em AKZ a nível dos Gabinetes Provinciais da Educação

A abertura das contas bancárias acima mencionadas será devidamente autorizada pelas autoridades competentes do Governo de Angola.

Assinaturas da Conta Designada em USD e em AKZ

O sistema de assinaturas da Conta Designada e da Subconta em AKz, será da responsabilidade da Gestora do Projecto e dos responsáveis das restantes componentes/sub-componente, a serem nomeados posteriormente.

Condições de movimentação da Conta Designada

Para efeitos de movimentação da Conta Designada em USD e em AKZ, serão necessárias obrigatoriamente duas assinaturas das acima mencionadas.

A Instituição Financeira onde for aberta a Conta Designada, terá que ser capaz e dar garantias de:

- ser uma instituição bancária aceite pelo Banco Mundial
- executar transacções em divisas e moeda local
- processar a abertura de cartas de crédito
- emitir extractos bancários mensais sem atrasos e pormenorizados

- possuir uma rede de delegações provinciais que permite a gestão adequada dos fundos de gestão descentralizada

Condições de movimentação das contas bancárias em Kwanzas nos Gabinetes Provinciais da Educação

As contas bancárias em Kwanzas a serem abertas nos Serviços Provinciais de Educação, serão movimentadas com a assinatura obrigatória de duas pessoas de cada Instituição, cabendo à respectiva Instituição nomear os assinantes da respectiva conta bancária.

Controlo da Conta Designada em USD e Subconta em AKZ

Os lançamentos contabilísticos devem ser efectuados diariamente no software do Projecto a fim de permitir saber o saldo bancário diário da Conta Designada, através da emissão de um extrato contabilístico diário.

A Conta Designada em USD será escriturada em dólares americanos, independentemente da moeda do pagamento.

A cada registo deve corresponder um único movimento (cheque, débito, crédito, depósito), não sendo permitido lançamentos agregados.

Até ao dia 10 do mês seguinte devem ser elaboradas e aprovadas as reconciliações bancárias da Conta Designada em USD e da Subconta Designada em AKZ.

Débitos e Créditos bancários

Sempre que um aviso de débito ou crédito bancário seja recebido, será processado do seguinte modo:

- conferir e evidenciar (data, nome, cargo, assinatura) no documento recebido e respectivos cálculos, bem como a conformidade com contractos ou condições previamente negociadas.
- submeter o documento recebido à aprovação superior
- depois de aprovado superiormente, efectuar o lançamento no sistema informático e arquivá-lo no respectivo Diário de Bancos
- nos casos em que o documento de suporte do movimento efectuado pelo Banco na Conta Designada não identifica os motivos que deram origem a esse movimento, deve-se investigar os motivos que deram origem a esse movimento e esclarecer a razão do movimento bancário.

Política e formas de pagamento

Os pagamentos a terceiros relativos a obras, bens, consultorias, gastos operacionais, etc. podem ser efectuados por diversas formas. Os mais correntes são: numerário (para pequenos gastos operacionais), cheque e transferência bancária, sendo a opção por cada uma das formas muitas vezes em função dos montantes em causa e do considerado apropriado tendo sendo em atenção o princípio de salvaguarda de activos do Projecto.

Política de pagamentos

A fim de garantir um adequado controlo no que diz respeito ao pagamento de facturas de fornecedores referentes a bens, obras e serviços, são estabelecidos os seguintes princípios:

Todos pagamentos deverão ser autorizados pela Gestora do projecto e deverão estar em conformidade com:

- procedimentos de desembolsos do Banco Mundial, no caso da Conta Designada;
- linhas orçamentais do projecto;
- plano e procedimentos de aquisições em vigor (conformidade do sector de aquisições)

O Gestor Financeiro apenas processará o pagamento de facturas em que a confirmação de recepção dos bens, obras ou serviços já tenha sido efectuada pelos respectivos beneficiários.

Caso a recepção de bens ou serviços ou custos operacionais, seja efectuada após a emissão do pagamento (por exemplo, no caso de adiantamentos ou compras locais contra entrega de cheque), o responsável pela despesa deverá anexar contractos, cotações ou outros documentos que comprovem o montante solicitado, ficando, no entanto, sob a sua responsabilidade a confirmação posterior da recepção.

O Gestor Financeiro verificará se a factura está globalmente de acordo com todos os aspectos contratuais, incluídos cálculos, ficando essa conferência evidente na documentação de suporte. Após a Autorização de Pagamento ser assinada pelo Gestora do projecto, será emitido o respectivo cheque ou ordem de transferência, sendo a documentação de suporte devidamente carimbada com “PAGO” a fim de evitar a sua reapresentação.

Para além dos aspectos já mencionados no que respeita à política de pagamentos de facturas serão ainda observados os seguintes procedimentos:

- Todos os valores concedidos a título de adiantamento, deverão ser sempre com carácter temporário e a Gestora do projecto deverá determinar o prazo máximo para a sua regularização.
- Autorização de Pagamento deverá ser arquivada juntamente com a cópia do cheque e a documentação de suporte e o número do cheque mencionado na documentação de suporte.

Pagamento em numerário

Esta forma de pagamento tem como objectivo facilitar o pagamento de pequenas despesas, dentro dos limites mencionados para o Fundo de Maneio, em que o montante máximo para os pagamentos individuais será fixado no equivalente em Kwanzas a 500,00 USD.

Emissão de cheques

Quando estão envolvidos valores significativos a liquidar, é mais correcto a emissão de um cheque, o qual deverá ser nominativo e cruzado, podendo haver casos excepcionais onde o cruzamento poderá ser dispensado, sob indicação expressa do Gestor Financeiro.

Por cada cheque emitido será efectuada uma cópia, a qual ficará anexa à Autorização de Pagamento e restante documentação de suporte.

Em nenhuma circunstância serão emitidos cheques em branco ou ao portador.

Transferências bancárias

Esta forma de pagamento é usada quando o pagador e o beneficiário são ambos titulares de contas bancárias, quer no mesmo banco quer em bancos diferentes, sendo cumpridos neste caso os procedimentos legais determinados pelo Banco Central em termos de limites e outras condições.

Cartas de crédito

Este é o método de pagamento utilizado nas importações, utilizando-se para o efeito o método do Compromisso Especial, através da Conta do Crédito junto do Banco Mundial.

Ajudas de Custo

Ajudas de Custo para viagens internas

Os valores a atribuir para este tipo de Ajudas de Custo no regulamento de Janeiro de 2019, o qual está baseado na Circular RCO/103/2017 de 6 de Julho de 2017 das Nações Unidas, com a inclusão de algumas situações e especificidades não previstas na mesma.

Quadro 33. Ajudas de custo internas

N	Tipo de Subsídio	Valor/USD
1	Ajudas de Custo para deslocação das Províncias a Luanda	200.00
2	Ajudas de Custo para deslocação para as restantes Províncias	175.00
3	Ajudas de Custo para deslocação Interprovinciais/Municipais	100.00

Estas Ajudas de Custo serão pagas em Kwanzas ao câmbio da troca efectuada pelo projecto junto ao Banco Comercial.

Quadro 34. Percentagens para aplicação das ajudas de custo

Acomodação/hotel	Pequeno-almoço	Almoço	Jantar	Imprevistos
50%	6%	12%	12%	20%

No caso de utilização de Acomodação (hotel) ser superior ao valor resultante da percentagem aplicada ao perdiem, deverá ser previamente autorizado a utilização de um valor superior.

O reembolso da diferença será efectuada com base na factura original do hotel, até ao máximo de 200 USD.

Para justificação das ajudas de custo internas é necessário a apresentação da guia de marcha e/ou talão de embarque do bilhete de avião. A apresentação dos justificativos de viagem deve ser efectuada num máximo de 3 dias após a chegada.

O pagamento de viagens aéreas será com base na tarifa da classe económica.

Ajudas de Custo para viagens de e para o exterior

As ajudas de custo para viagens ao exterior serão de 350,00 USD/dia, sendo necessário para a sua justificação a apresentação talão de embarque do bilhete de avião.

As ajudas de custo para viagens do exterior para Angola terão um valor base de 350,00 USD/dia, salvo se estabelecido outro valor no contrato do consultor, sendo necessário O pagamento de viagens de avião será com base na tarifa da classe económica para a sua justificação a apresentação do bilhete de avião.

A apresentação dos justificativos de viagem deve ser efectuada num máximo de 3 dias após a chegada.

O pagamento de viagens aéreas será com base na tarifa da classe económica.

15. MONITORIA E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO PROJECTO

O processo de monitoria e avaliação (M&A) representa uma etapa fundamental e imprescindível ao ciclo de vida de um projeto ou programa para garantir seu bom desempenho e sucesso. Para tanto, é necessário um Plano de M&A, muito bem definido e objetivo, para o qual devem ser destinados os devidos e necessários recursos humanos, materiais e financeiros.

O sucesso de um programa ou projeto de M&A depende, ainda, de um trabalho bem estabelecido e organizado de persuasão dos envolvidos quanto à necessidade de sua elaboração e aplicação. Esse trabalho de persuasão se justifica pela existência de uma visão distorcida, ainda predominante, sobre o sentido e a importância da M&A.

Por isso, a elaboração e a adoção de um Plano e de um Sistema de Monitoria e Avaliação para executar o controle de um programa ou projeto devem ser precedidas de um trabalho de sensibilização e conscientização quanto à sua importância, em conjunto com um trabalho de capacitação dos envolvidos no processo, a fim de que se tornem conscientes e aptos a usar adequadamente os instrumentos determinados.

Visão Geral

Para a implementação do PAT II será desenhado e implementado um Plano de M&A que especifica: (a) como o progresso em direção às Metas e Objetivos do Projeto serão monitorados ("Componente de Monitoramento"); (b) um processo e cronograma para o monitoramento das Atividades planejadas, em curso ou concluídas para determinar sua eficiência e eficácia; e (c) uma metodologia de avaliação rigorosa dos resultados e impacto do Programa ("Componente de Avaliação").

Lógica do programa

O Plano de M&A seguirá uma lógica que descreve como as actividades propostas devem contribuir para a realização dos Objetivos e metas do projecto.

O objetivo do PAT II é fornecer apoio de emergência a escolas e províncias para responder ao COVID-19, apoiar Angola para melhorar os seus resultados de capital humano e dar condições ao país para colher um dividendo demográfico.

A Componente 1 visa empoderar as raparigas angolanas, melhorando a aceitação dos serviços de saúde (por exemplo, planeamento familiar, nutrição, saúde sexual e reprodutiva) e conectando aqueles que estão fora do sistema escolar a oportunidades de educação de segunda oportunidade. Como parte da resposta do COVID-19, a componente também busca minimizar interrupções na educação de raparigas por meio do fornecimento de bolsas de estudo para manter raparigas (e rapazes) na escola. A Componente 2 trabalha para educar melhor as crianças e adolescentes, melhorando o ensino e medindo o aprendizado, inclusive por meio de programas de ensino à distância, quando relevante. Também busca manter mais meninas na escola construindo salas de aula, reformando as casas de banho e melhorando o clima escolar das escolas existentes. Garantir a transição para o ensino secundário para as meninas e oferecer-lhes uma oportunidade melhor de aquisição de competências por meio de uma melhor aprendizagem resultaria em raparigas mais empoderadas e numa cidadania mais produtiva e contribuindo de forma ampla para o crescimento. Mais importante ainda, estariam a gerar melhores rendas para si e para suas famílias, começando a ter filhos mais

tarde, e sendo mais capazes de investir na saúde e educação de seus filhos, desencadeando um ciclo virtuoso no âmbito familiar e nacional.

Monitoria

Para monitorar o progresso em direção ao alcance do impacto e resultados do PAT II, a Componente de Monitoramento do Plano de M&A identificará: (i) os Indicadores (conforme definido na tabela de indicadores), (ii) as definições dos Indicadores, (iii) as fontes e métodos para coleta de dados, (iv) a frequência da coleta de dados, (v) a parte ou partes responsáveis pela coleta e análise de dados relevantes, e (vi) o cronograma para relatar cada Indicador ao Banco Mundial.

Além disso, a Componente de Monitoramento rastreará as mudanças nos Indicadores selecionados para medir o progresso em direção ao cumprimento dos Objetivos de cada Componente do Projeto durante a vigência do PAT II. O Plano de M&A estabelecerá linhas de base que medem a situação antes de uma intervenção de desenvolvimento, contra as quais o progresso pode ser avaliado ou comparações feitas (baseline).

O MED através do GEPE faz a recolha de dados para alimentar as linhas de base dos indicadores selecionados ou verificará as linhas de base já coletadas, quando aplicável e conforme estabelecido no Plano de M&A. Dados e indicadores desagregados por gênero serão desenvolvidos para a versão completa do Plano de M&A.

- a) Indicadores PDO. O Plano de M&A medirá os resultados do Projecto usando dados quantitativos, objetivos e confiáveis (“Indicadores”). O Plano de M&A conterá indicadores relacionados ao Objetivo do projecto, que busca medir o desempenho sustentável de longo prazo do Projeto. Cada indicador terá benchmarks que especificam o valor esperado e o tempo esperado em que esse resultado será alcançado (“Meta”). A maioria dos indicadores serão desagregados por gênero.
- b) Indicadores de resultados intermédios por componentes. Os indicadores são usados para medir o progresso em direção aos resultados esperados ao longo do período de implementação. Diferentes tipos de indicadores são necessários em diferentes pontos no tempo e para rastrear a lógica do projecto. Os indicadores do Plano de M&A devem ser mantidos no mínimo necessário para a gestão do Projeto e para medir e comunicar o progresso em direção aos resultados esperados das atividades planeadas (ver quadro de indicadores).
- c) Coleta de dados e relatórios. O Plano de M&A estabelecerá diretrizes para coleta de dados e relatórios, e identificará as partes responsáveis. O Plano de M&A especificará as metodologias, procedimentos e análises de coleta de dados necessários para relatar os resultados em todos os níveis. Os dados sobre o desempenho da implementação serão obtidos essencialmente a partir de três fontes: a) relatórios intercalares e sistemas de informação do MED; b) relatórios de progresso, trimestrais e sistemas/processos de informação da Unidade de Implementação do Projecto (UIP); e iii) análises e avaliações levadas a cabo pela UIP.
- d) Avaliações de qualidade de dados. Conforme será determinado no Plano de M&A a qualidade dos dados recolhidos através do Plano de M&A será revista periodicamente para garantir que os dados relatados são válidos, fiáveis, atempados, precisos e de boa integridade. O objetivo de qualquer revisão da qualidade dos dados será verificar a qualidade e a consistência dos dados de desempenho em diferentes unidades de implementação e instituições envolvidas. Essas análises de qualidade de dados também servirão para identificar onde esses níveis de qualidade não são possíveis, dadas as realidades da coleta de dados.

- e) Sistema de Informação de Gestão. O Plano de M&A irá descrever o sistema de informação que será usado para coletar dados, armazenar, processar e entregar informações às partes interessadas relevantes de tal forma que as informações do Projecto coletadas e verificadas de acordo com o Plano de M&A estejam sempre acessíveis e úteis para aqueles que desejam usá-lo. O desenvolvimento do sistema levará em consideração os requisitos e as necessidades de dados das componentes do PATII, e será alinhado com os sistemas do GEPE do MED e outros serviços do MED e do Ministério de Saúde.
- f) Papel da Monitoria e Avaliação do PAT II. O monitoramento e avaliação do PAT II serão implementados de acordo com três componente distinta e várias Atividades e subactividades, e envolverá uma variedade de instituições governamentais, não governamentais e do setor privado. A Componente de Monitoria e Avaliação do PAT II será responsável pela implementação do Plano de M&A. Supervisionará todas as atividades de monitoramento e avaliação relacionadas ao Projecto conduzidas para cada uma das componentes, garantindo que os dados de todas as entidades implementadoras sejam consistentes, relatados com precisão e agregados em relatórios de desempenho regulares, conforme será descrito no Plano de M&A.

Avaliação

A Componente de Avaliação do Plano de M&A pode conter até três tipos de avaliações, sendo avaliações de impacto; avaliações de desempenho de projetos; e estudos especiais. As avaliações de impacto e desempenho compartilham um objetivo comum de avaliar os efeitos prováveis do projecto sobre os principais resultados do projecto; estudos especiais podem ser realizados para responder a quaisquer outras questões que informem a implementação do projecto ou o desenho ou interpretação das avaliações do projecto. Todas essas avaliações geralmente empregam métodos de pesquisa qualitativos e quantitativos para melhorar nossa compreensão das questões relevantes para o estudo.

A Componente de Avaliação do Plano de M&A descreverá o propósito da avaliação, metodologia, cronograma, aprovações necessárias e o processo de coleta e análise de dados para cada avaliação.

- a) Avaliação de impacto / desempenho. O Plano de M&A incluirá uma descrição dos métodos a serem usados para avaliar os impactos das atividades do projeto e investimentos nos resultados econômicos. Quando necessário, isso incluirá planos para integrar o método de avaliação ao desenho do Projeto. As consultas com as partes interessadas ajudarão a esclarecer as estratégias descritas abaixo e ajudarão a determinar em conjunto quais abordagens têm o maior potencial para avaliações de impacto informativas e rigorosas. O Plano de M&A irá descrever com mais detalhes estas metodologias. As estratégias finais de avaliação de impacto devem ser incluídas no Plano de M&A. Todas as estratégias de avaliação incorporarão procedimentos para integrar questões de gênero e sociais em sua análise. A seguir está um resumo das metodologias de avaliação de impacto potencial.
- b) Estudos Especiais. O Plano de M&A incluirá uma descrição dos métodos a serem usados para estudos especiais, conforme necessário. Os planos para a realização dos estudos especiais serão determinados em conjunto entre a equipa do MED e da PAT II.

O Plano de M&A identificará e fará provisões para quaisquer outros estudos especiais, avaliações ad hoc e pesquisas que possam ser necessárias como parte do monitoramento e avaliação do projecto.

Outras componentes do Plano de M&A

Além das componentes de monitoramento e avaliação, o Plano de M&A incluirá as seguintes componentes para o Projeto e Atividades, incluindo, quando apropriado, funções e responsabilidades das partes e provedores relevantes:

- a) Custos. Uma estimativa de custo detalhada para todos as componentes do Plano de M&A; e
- b) Pressupostos e riscos. Qualquer suposição ou risco externo ao Programa que esteja subjacente ao cumprimento do Objetivo do Projeto e resultados e produtos da Atividade.

16. PROCEDIMENTOS DE GESTÃO OPERACIONAL DO PROGRAMA DE BOLSAS

Escopo do programa

O objectivo do programa é auxiliar na retenção das raparigas e rapazes na escola, por meio de uma “**bolsas de estudo**”, para reduzir os custos das famílias cujos filhos frequentam o primeiro ciclo do ensino secundário. Isto terá o benefício adicional de fornecer apoio financeiro às famílias com crianças durante a crise económica, o que tornaria as escolas mais propícias para as raparigas.

As bolsas no valor de 25.000 Kz anualmente, serão atribuídas para as famílias cujas adolescentes frequentam o Primeiro Ciclo do Ensino Secundário. Um bônus extra também de 25.000 Kz, com pagamento único, será atribuído às meninas que se inscreverem pela primeira vez na escola do Primeiro Ciclo do Ensino Secundário, neste caso na 7ª classe. A bolsa de estudo será destinada ao aluno, mas, caso este seja menor de idade, será paga a um membro do agregado familiar. Um agregado poderá receber as bolsas para tantos quantos forem os alunos deste agregado que estudem nas escolas dos municípios seleccionados para o projecto.

Quadro 35. Pressupostos para o programa de bolsas

Escopo bolsas	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	Valor da bolsa		Total de estudantes por no	Custo total das bolsas	
					U\$	Akz		U\$	Akz
Bónus de inscrição (apenas para raparigas)	3 144	101 660	122 272	157 207	38	25 000	384 283	14 602 754	9 607 075 000
7 Classe	7 424	240 034	288 702	371 188	38	25 000	907 348	34 479 224	22 683 700 000
8 Classe	5 718	184 882	222 366	285 899	38	25 000	698 865	26 556 870	17 471 625 000
9 Classe	4 858	157 084	188 932	242 913	38	25 000	593 787	22 563 906	14 844 675 000
Total	18 000	582 000	700 000	900 000			2 200 000	98 202 754	64 607 075 000

O investimento do projecto no programa de bolsas é assegurado pelos recursos de financiamento ao projecto (BIRD), com início em sua efetividade. A tabela abaixo indica os montantes alocados ao programa:

Parcelas de pagamento

As bolsas serão pagas em duas parcelas com 50% do valor (25.000 kz) em cada parcela. Um valor do bônus de 25.000 Kz será pago às meninas matriculadas na 7ª classe. Este bônus será também dividido em duas parcelas, junto ao pagamento da bolsa.

Quadro 36. Parcelas de pagamento da bolsa

	Valor da primeira parcela	Valor da segunda parcela
Menina na 7ª classe	12.500Kz bolsa + 12.500Kz bônus	12.500Kz bolsa + 12.500Kz bônus
Menino na 7ª classe	12.500Kz bolsa	12.500Kz bolsa
Menina na 8ª e 9ª classes	12.500Kz bolsa	12.500Kz bolsa
Menino na 8ª e 9ª classes	12.500Kz bolsa	12.500Kz bolsa

A primeira parcela deve ser paga no início do ano lectivo, preferencialmente nos meses Setembro a Outubro. A segunda parcela deve ser paga no final do ano lectivo, preferencialmente nos meses de Abril e Maio.

Excecionalmente no caso do piloto do programa, a bolsa e o bónus serão pagos em uma única parcela em função do tempo previsto para sua implementação.

Escolas e alunos elegíveis

Ampla divulgação será feita no nível da escola e da comunidade, promovendo o programa a todos os alunos matriculados bem como para os alunos que se encontram fora da escola (elegíveis). Todos os alunos que frequentarem as aulas nas **escolas públicas e participadas do Primeiro Ciclo** nos 68 municípios seleccionados para o programa de Bolsas de estudos serão beneficiados (ver lista dos municípios no anexo I). O programa prevê um total aproximado de **995 escolas beneficiadas**. Desta forma, um aluno que entra no Primeiro Ciclo do ensino secundário no início do programa pode contar com apoio de três anos (equivalente à 7ª, 8ª e 9ª Classes). No total, o programa financiará bolsas de estudo para cerca de 900 mil alunos em 68 municípios, com escolas permanecendo no programa por até 3 anos, prevendo um piloto em 21/22 e a expansão nos anos lectivos de 22/23, 23/24 e 24/25.

Fases do programa

O programa de bolsas será **realizado em 2 fases**, sendo uma fase piloto e uma fase de expansão. Na fase piloto o programa irá atender a aproximadamente 44 escolas e 18.000 alunos apenas nos Municípios Dande e Ambriz (Bengo) e Ícolo e Bengo (Luanda). Nesta fase todos os processos operacionais, logísticos serão validados e ajustados para o início da fase de expansão.

O programa piloto prevê o início dos benefícios no 2º trimestre do ano lectivo 2021/2022 e terá a duração de 6 meses, cujo foco serão os municípios de Ambriz e Dande na Província do Bengo e o município de Icolo e Bengo na Província de Luanda. Nesses municípios, serão seleccionadas todas as escolas públicas e participadas no Primeiro Ciclo do Ensino Secundário). Os municípios seleccionados para o piloto são aqueles com maior índice de pobreza, a maior percentagem de meninas fora da escola e o menor índice de paridade de gênero. Todas as escolas públicas e participadas e alunos no Primeiro Ciclo destes municípios serão beneficiados com a pretensão de atingir um máximo de 18.000 alunos.

Na fase de expansão, o programa terá 3 etapas com crescimento gradual do número de beneficiários, sendo uma etapa para o ano lectivo, sendo 22/23, 23/24 e 24/25.

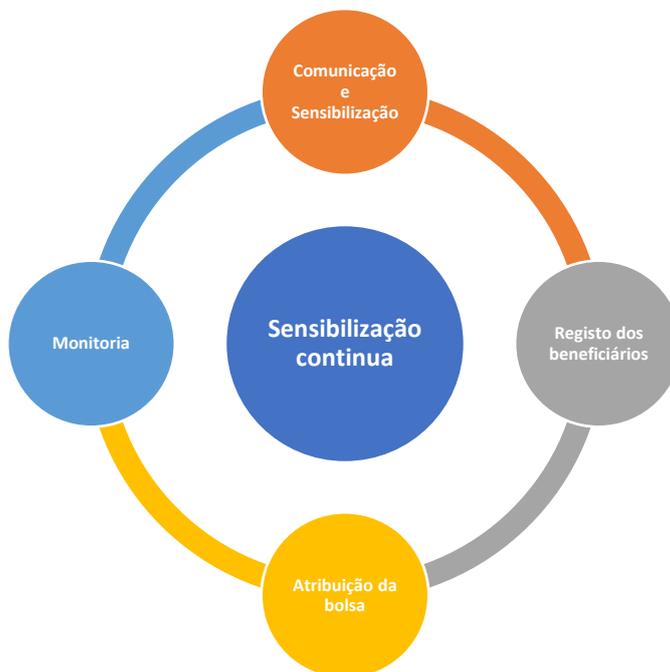
Condições para atribuição das bolsas

O programa prevê condicionantes mínimos para a participação dos alunos e alunas no programa de bolsas, de forma a garantir a mais ampla participação e maximizar os resultados. Podem ser definidos dois tipos de condicionamentos conforme o quadro abaixo.

Quadro 37. Condicionamentos para o programa

Condicionamento	Ocorrência	Medida	Fonte de informação
Suave	Pouca frequência do beneficiário à escola. Reprovação do beneficiário no primeiro ano.	Incentivos à frequência e retorno à escola, mas não impede o recebimento das parcelas da bolsa.	Boletim de notas trimestral.
Severo	Reprovação do beneficiário por dois anos consecutivos na vigência do programa.	Suspensão da bolsa no segundo ano de reprovação.	Pauta de notas do 3ª trimestre.

Macro fluxo do programa de bolsas



Quadro 38. Macro fluxo do programa de bolsas

Comunicação e Sensibilização

A comunicação e sensibilização tem como foco principal a mobilização da comunidade escolar, pais e encarregados de educação, professores e alunos para aderência aos pontos fixos de registo. O processo de comunicação e sensibilização abarcará não só a comunidade escolar, mas também as instituições que concorrem para o bom êxito na realização das actividades para a implementação do programa de bolsas tais como o Ministério da Justiça, Gabinetes Municipais da Acção Social para apoio na mobilização das famílias, dentre outros.

Registo dos beneficiários

O registo consiste, numa primeira etapa, do cadastro dos alunos e seus respectivos encarregados de educação. Mobilizadores externos registam os alunos e encarregados, por meio de tablets, em um sistema de gestão das bolsas, com todas as informações pedidas pelo sistema para este processo de registo. Em seguida os registros são validados com devolução de listas às escolas para um período de reclamações e ajustes.

Atribuição da bolsa

Consiste na preparação de instrumentos de pagamento para entrega aos beneficiários do programa. Um provedor de pagamento disponibiliza meio de transferência monetária, podendo ser um cartão multicaixa, um aparelho de telemóvel, ou outro meio, desde que seja perfeitamente gerenciável. O instrumento de pagamento é entregue ao beneficiário em um ato formal de atribuição da primeira parcela da bolsa. Instrumentos de controlo são usados para garantir a qualidade do processo. O pagamento das demais parcelas dispensa atos formais.

Monitoria

Serão realizadas missões de acompanhamento / monitoria nas escolas e aos alunos beneficiários. As missões consistirão na coleta de dados relevantes dos alunos beneficiados, como frequência, notas médias, informação sobre o programa, focus group. A monitoria ocorrerá duas vezes por ano, sendo Março e Junho.

Sensibilização contínua

Também durante a implementação do projecto, serão realizadas três sessões de sensibilização nas escolas e comunidade, em conjunto e com fortalecimento do ponto focal social da escola (geralmente o coordenador de actividades extra-escolares) e a partir de materiais de formação desenvolvidos pelo MED, MINSA e parceiros como FUNOAP. As sessões ocorrerão preferencialmente em Setembro durante o processo de registo, Março para segmento dos estudantes e Junho para transição dos estudantes para o próximo ano lectivo.

Responsabilidades no programa de bolsas de estudo

Para implementação do programa de bolsas, o projecto contará com a colaboração de diferentes entidades, que juntos irão executar os procedimentos operacionais, conforme o quadro abaixo.

Quadro 39. Responsabilidades no programa de bolsas de estudo

Parte envolvida	Responsabilidade
Firma de sistemas de informação	Disponibilização de uma plataforma informática para gestão do programa de bolsas que inclui módulos para registo online e offline dos beneficiários e encarregados, inscrição, controlo dos pagamentos, registo dos resultados de monitoria dos alunos e gestão de dados e informações com disponibilização de relatórios e dashboards do programa.
ONG de mobilização, registo, inscrição, e monitoria	Sensibilização e mobilização nas escolas e comunidades para alunos, pais e encarregados para o registo, para o retorno dos rapazes e raparigas à escola, incluindo a produção e distribuição de materiais, sessões nas comunidades e jangos. Organização da logística de registo e inscrição dos beneficiários nas escolas e o pagamentos dos benefícios. Visitas contínuas às escolas e comunidades e registo de dados de monitoria. Sessões de sensibilização contínua nas escolas e comunidades para grupos de raparigas e rapazes. Gestão de um mecanismo de queixas e reclamações a partir das escolas.
Supervisor de campo	Um quadro selecionado e mantido pela ONG para cada Município abrangido, com responsabilidades de supervisionar todo o trabalho logístico a nível do município, incluindo a gestão em mais alto nível dos mobilizadores.
Líder de equipa	Um líder deve coordenar o trabalho de 5 a 6 mobilizadores e deve responder directamente pelas acções de registo e inscrição a serem realizadas na escola, dentre outras tarefas.
Provedores de pagamento	Abertura de contas dos beneficiários das bolsas. Emissão de cartões multicaixa ou outro instrumento de transferência monetária (como o telefone). Execução do pagamento das bolsas a partir de dados recebidos do sistema de gestão e retorno de dados com evidência dos pagamentos realizados.
Firma de comunicação	Desenvolver o plano estratégico de comunicação do programa, mensagens chaves, branding e comunicação institucional. Será desenvolvida uma marca para o programa de bolsas.
Consultor dedicado	Supervisiona todas as entidades envolvidas, quer contratadas ou parceiras, o cronograma de execução, disponibilidade e qualidade dos entregáveis, assim como intermediar o diálogo com entidades multisectoriais.
Departamento de Estatística do MED	Área do MED responsável por coordenar e monitorar o programa de bolsas e fornecer os subsídios para sua implementação.
Unidade de Implementação do Projecto (UIP)	Coordenação de todas as subcomponentes do projecto e suas actividades.
Direcções das escolas	Fornecer dados sobre os alunos inscritos, a frequência escolar e o aproveitamento dos alunos da sua escola. Facilitar o processo de registo, inscrição, e sensibilização nas escolas. Criar espaço na escola para o mecanismo de queixa e reclamações e cumprir com o exposto nos protocolos com as escolas. Acompanhar os alunos nos casos de desistência.
Administrações Municipais	Facilitar a logística dos processos inseridos no programa. Garantir a participação dos ADECOS do município e a comunidade no programa de bolsas. Monitorar a selecção e as acções de formação e capacitação dos agentes sociais.
Gabinetes Provinciais da Educação	Validar os dados estatísticos escolar da sua província. Monitorar as acções de formação e capacitação dos ADECOS/ mobilizadores. Acompanhar o processo de atribuição de bolsas.

Fluxo operacional do programa de bolsas

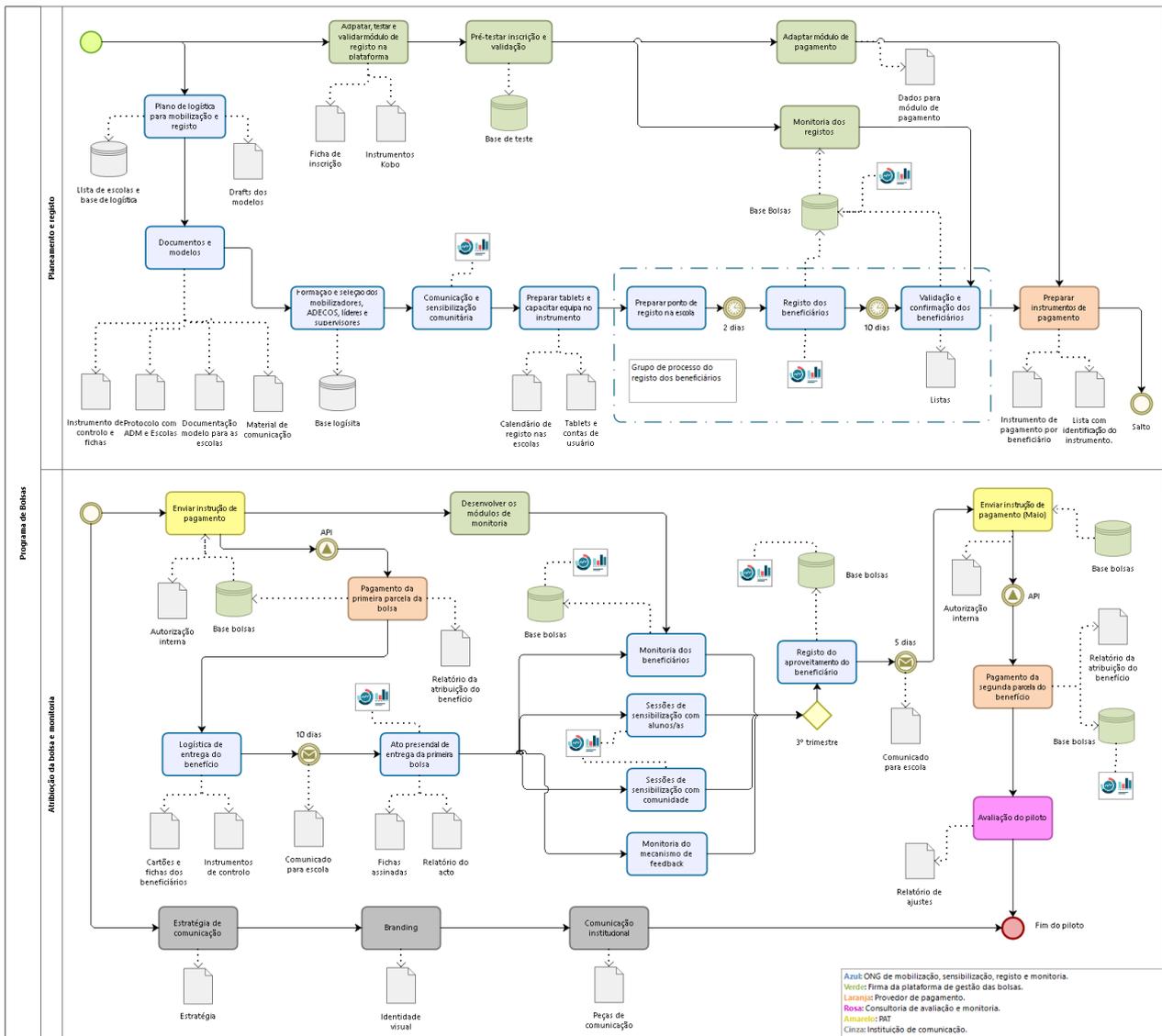


Figura 21. Fluxo do programa de bolsa para a fase piloto

A descrição detalhada de cada etapa do fluxo encontra-se no **Manual Operacional do Programa de Bolsas**, que compõe este MOP do projecto.

Garantia de qualidade do programa de bolsas

Diversos mecanismos serão considerados para garantia da qualidade e eficiência do programa de bolsas, em seus diferentes aspectos:

Plataforma informática para gestão do programa

O projecto deve garantir a existência de uma plataforma (sistema) para registo nominal dos beneficiários e monitoria da frequência à escola. A plataforma deve suportar uma base de dados dos beneficiários com centenas de milhares de registos. A plataforma deve garantir a fidedignidade, a coerência e a consistência dos dados, principalmente no que diz respeito à integridade de chaves e de campos únicos de forma a não se registar beneficiários ou escolas em duplicado.

O sistema deve ser composto por um conjunto de módulos funcionais e técnicos, conforme descrito no quadro abaixo.

Quadro 40. Funcionalidades da plataforma de registo e monitoria

Módulos funcionais	Funcionalidades da plataforma
Módulo de registo	Registo dos beneficiários (estudantes e encarregados) a partir do KoboTollbox por meio de API ou conector. Todo estudante < de 18 anos deve estar associado a um encarregado.
Módulo de gestão das inscrições	Permite gerenciar as inscrições dos beneficiários, exportar e imprimir as fichas de inscrição individual. Permite gerenciamento quantitativo das inscrições. Dispõe mecanismos de limpeza de dados e filtros pós-registo.
Módulo de gestão de atribuições	Permite a manutenção de provedores de pagamento, assim como a associação de instrumentos de pagamento único aos beneficiários.
Módulo de gestão dos pagamentos	Gera instruções agregadas e desagregadas para o pagamento das bolsas por provedor de pagamento e conforme regras condicionais definidas. As instruções desagregadas são compostas de ordens de pagamento em lote disponibilizadas por meio de API aos provedores de pagamento.
Módulo de monitoria e avaliação	Permite o registo de dados de seguimento dos alunos e a avaliação dos condicionamentos para os beneficiários. Os dados de monitoria devem ser importados a partir do KoboTollbox por meio de API ou conector.
Módulo de gestão de reclamações	Deve registar o histórico de edição dos registos dos beneficiários a partir de reclamações e pedidos de alteração.
Módulo de gestão do das bolsas	Permite o gerenciamento quantitativo do programa de bolsas
Módulo de estatísticas, geolocalização e report	Sistema disponibiliza informações e relatórios automáticos para monitoria do programa de bolsas. Disponibiliza dashboards de monitoria em tempo real e dados para leitura a partir de dashboards externos.
Módulos técnicos	
Módulo de exportação de dados	
módulo de parametrização	
módulo de administração	
API para troca de dados com outros sistemas exteriores	

O sistema deve possuir característica orientada a objecto, com desenvolvimento por camadas, com separação da lógica de apresentação, lógica de negócio e lógica de acesso a dados, de forma a garantir uma maior segurança no acesso aos dados por meio de classes protegidas. Devem atender às regras básicas eficiência de desempenho, compatibilidade, usabilidade, confiabilidade, segurança, manutenção e portabilidade, escalabilidade, dentre outras regras previstas nas normas ISO 9001: 2015 e ISO/IEC 25010: 2011 (antiga ISO/IEC 9126).

O sistema de base de dados utilizado na plataforma deve obedecer ao modelo relacional, com tabelas independentes relacionada a partir de um sistema de dupla chaves com chave primária e chaves estrangeira, e com suporte a consultas no padrão SQL ANSI (American National Standards Institute). Todas as tabelas devem possuir chave primária única, identificar os demais campos únicos e possuir estrutura organizada em conformidade com as formas normais (FN). Cada beneficiário deverá possuir um código único de identificação. O encarregado deverá possuir um código único e o bilhete de identidade como chaves de identificação. Deve ser disponibilizado o modelo lógico da base de dados para o MED.

A plataforma deve suportar uma base de dados dos beneficiários com centenas de milhares de registos. A plataforma deve garantir a fidedignidade, a coerência e a consistência dos dados, principalmente no que diz respeito à integridade de chaves e de campos únicos, de forma a não se registar beneficiários ou escolas em duplicado. Validações em pontos de controlo de entrada de dados devem ser utilizados para garantir a integridade dos dados.

A plataforma deve garantir que diferentes usuários possam executar diferentes acções, por meio de uma hierarquia de usuários com níveis definidos entre super administradores e usuários operacionais.

A plataforma de registo e monitoria dos beneficiários deverá utilizar recursos semelhantes ao utilizado no Programa Kwenda, preferencialmente ser adaptada a partir desta, tanto por questões de custo benefício como de operabilidade.

Terceirização do processo de sensibilização, registo, inscrição, monitoria e controlo

Dada a complexidade do processo de sensibilização nas comunidades, com diversas sessões a ocorrer nos 68 municípios do país, assim como em todas as escolas do Primeiro Ciclo seleccionadas, e ainda de maneira a garantir a eficiência dos processos de registo dos beneficiários e seguimento dos mesmos durante o tempo de implementação do projecto, importa que seja contratada externamente uma ONG que ficará encarregue de toda a logística do programa de bolsas em nível provincial, municipal e escolar, incluindo a contratação e gestão de mobilizadores sociais para o trabalho de campo junto às comunidades e escolas. Os mobilizadores sociais serão preferencialmente os ADECOS (Agentes de Desenvolvimento Comunitário e Social), actualmente sob a tutela das Administrações Municipais. O trabalho de mapeamento dos ADECOS por Município em função da demanda de trabalho, assim como sua organização, capacitação e gestão cabem também a ONG contratada.

Dado que para a implementação do programa serão contratadas diferentes entidades para execução de parte dos processos descritos no presente MOP, importa também a contratação e manutenção de uma consultoria individual no staff do projecto com responsabilidade de apoiar o MED na gestão do programa, incluindo a supervisão dos diferentes stakeholders que intervêm na operação do programa de bolsas.

Seleção de mobilizadores / ADECOS com perfil adequado

Dada a natureza própria do trabalho de registo, tanto como a necessidade de interação dos mobilizadores com directores de escola, professores e alunos do primeiro ciclo do secundário, importa que os mobilizadores sejam seleccionados com o perfil mínimo conforme se segue:

- O líder de equipe deve possuir no mínimo 12ª classe concluída.
- Possuir literacia digital para operar sistemas operacionais, planilhas e aplicativos no tablet.
- Possuir boa capacidade de comunicação e de relacionamento pessoal com as famílias e equipa administrativa, como directores de escola.

- Residir no município onde irá actuar.
- Ter facilidade e vontade de aprender novos conceitos e tecnologias.
- Possuir reconhecida idoneidade social com possibilidade de penetrar em todos os lares sem impedimentos.
- Idealmente os ADECOS devem ser de no mínimo 20% do género feminino por município.

Padronização de processos e documentos nas escolas

Devem ser padronizados em todas as escolas os modelos de trabalho como ficha de inscrição e/ou matrícula dos alunos na escola, boletim de notas trimestral e documento de pauta, necessários a harmonizar a actuação nas escolas e garantir a existência de dados padronizados.

Devem ser elaborados protocolos de colaboração com as escolas, com indicação clara das responsabilidades da direcção e compromisso com os objectivos e resultados do programa, incluindo a quebra das barreiras à educação das meninas. Protocolos com Administrações Municipais devem também ser elaborados para garantir a participação dos ADECOS.

Terceirização do serviço de transferência monetária

O projecto deve garantir a contratação de provedores de pagamento que assegurem os serviços de transferência monetária aos beneficiários. A instituição contratada deve, além de executar a transferência financeira, disponibilizar dados agregados referente às transferências executadas, identificação do beneficiário, identificação do montante transferido, identificação do montante levantado e suas respectivas datas. A instituição deve responsabilizar-se por:

- Manter uma conta bancária do Projecto, na qual serão depositados os fundos para a bolsa de estudo.
- Criar contas simplificadas para cada representante do agregado, responsável pelo recebimento das bolsas dos beneficiários.
- Facilitar o registo dos representantes do agregado familiar, por meio de processos de registo simplificados.
- Disponibilizar um cartão bancário único para o representante do agregado com identificação nominal e código personalizado.
- Efetuar transferências bancárias para as subcontas em nome dos agregados por ordem expressa do projecto.
- Disponibilizar ao projecto dados em meio eletrônico com o registo das transferências, identificação do agregado, valores transferidos, levantados e as respectivas datas.

Os provedores de pagamento devem possuir capacidade operacional e liquidez demonstradas, de forma a viabilizar as transferências monetárias nas províncias e municípios. Preferencialmente a contratação do provedor de pagamento deve ocorrer por lotes, de forma a melhor atender a dispersão do projecto nos 68 municípios e a diversidade regional.

Relatório de progresso do programa de bolsas

O projecto deve manter o report do progresso do programa de bolsas de estudo mediante dashboard online que indiquem a execução financeira, o alcance dos beneficiários, os resultados e métricas de monitoria,

dentre outras informações. O dashboard deverá considerar o uso de modernas tecnologias de business intelligence (BI) e estar disponibilizado em tempo real para as equipas do projecto.

Mecanismos de verificação independente (para expansão)

O programa de bolsas, em sua expansão, deve garantir uma auditoria técnica, a ser implementada por uma terceira entidade, como um mecanismo de verificação independente. O mecanismo da empresa consistirá em uma combinação de visitas no local e inquéritos telefónicos com os beneficiários para garantir a legitimidade dos registos e das informações de pagamento. O trabalho deverá incorporar três diferentes actuações:

- Amostra para visitas às escolas para inquirir os beneficiários directamente.
- Amostra para número de beneficiários a serem inquiridos por telefone.
- Emissão de relatórios semestrais de verificação independente.

17. PROCEDIMENTOS DO PROGRAMA DE EXPANSÃO DO EJA

A subcomponente 1.2 do projeto tem como objetivo garantir aos adolescentes jovens e adultos segundas oportunidades de acesso a educação, com ênfase para aquisição de competências para a vida. Pretende-se proporcionar a raparigas e rapazes (maiores de 15 anos) dentro e fora do sistema de ensino, oportunidades de concluir a escolarização mínima obrigatória e adquirir habilidades para a vida. As actividades desta subcomponente, consubstanciam-se em melhorar e expandir os actuais programas de segunda oportunidade, garantidos no âmbito do Subsistema da Educação de Adultos, com base em programas de aceleração das aprendizagens.

O princípio para a sua implementação assenta sobre as bases de funcionamento já existentes no âmbito da implementação do Plano EJA-Angola, ou seja, nas Coordenações Provinciais e Municipais do EJA, que é composta por uma Equipa de Formadores/Supervisores Provinciais e em cada município do país temos em média 4 Formadores/Supervisores que garantem a formação dos alfabetizadores e professores para o ensino primário de Adultos, para além dos Formadores/Supervisores do 1º Ciclo do Ensino Secundário de Adultos, bem como garantem também a supervisão e acompanhamento às turmas, com maior realce as que funcionam na rede dos parceiros sociais do programa.

Beneficiários do EJA

Os beneficiários são jovens raparigas e rapazes maiores de 14 anos de idade, dentro ou fora do sistema de ensino, com atraso escolar, por formas garantir a oportunidade de conclusão do ensino primário e secundário de adultos e aquisição de habilidades para a vida.

Cerca de 250.000 locais adicionais serão criadas para esses programas, com os graduados adquirindo competências básicas e para a vida e oportunidades para continuar com os seus estudos. Em primeiro lugar, o projecto vai financiar o aumento nacional desses programas de aprendizagem acelerada, especialmente no nível do Secundário Primeiro Ciclo, expandindo a cobertura em 250.000 vagas para atingir um total de 1 milhão de alunos no geral.

Quadro 41. Expansão dos Programas de Educação de Segunda Oportunidade

Programas do EJA	Números Alvo de Expansão	Número de estudantes fora da escola
Primário Módulo I	De 538.845 (F: 336.781) para 600.000 (F: 385.000)	250.000 novos lugares / 1,8 milhão fora da escola ou ~14 %
Primário Módulo II	De 96.058 (F: 52.384) para 157.000 (F: 75.000)	
Primário Módulo III	De 108.078 (F: 54.005) para 150.000 (F: 75.000)	
Secundário Primeiro Ciclo	De 13.577 (F: 7.295) para 80.000 (F: 40.000)	
Secundário Segundo Ciclo	De 0 para 20.000 (F: 10.000)	
Total:	~250.000 lugares adicionais (F: 150.000) Para um total de 1.000.000 (F: 600.000)	

Abrangência da acção do projecto

O programa de expansão do EJA atenderá a escolas públicas e parceiros do MED, com actuação diferenciada em cada uma.

Quadro 42. Abrangência da acção de expansão do EJA

Pontos de implementação	Abrangência da acção do projecto
Escolas públicas	Será garantida: <ul style="list-style-type: none"> Distribuição de materiais didácticos e meios de ensino. Formação e capacitação dos Alfabetizadores/Professores.
Instituições Parceiras	Grupos religiosos, organizações cívicas, cooperativas, instituições públicas/privadas, escolas participadas: Será garantida: <ul style="list-style-type: none"> Distribuição de materiais didácticos e meios de ensino. Formação e capacitação do Alfabetizadores /Professores. Pagamento de subsídios aos Alfabetizadores e Professores.

Fases de implementação

O Processo de implementação prevê-se que seja de forma gradual, para os anos lectivos de 2022/23 até 2024/25, conforme quadro abaixo, de forma a ser atendida a meta de 1.000.000 alunos atendidos no EJA. A primeira tabela indica a meta acumulada a partir do baseline, com acréscimo anual de alunos. Se segunda tabela indica a meta anual apenas para novos alunos, com a meta final de 250.000 novos alunos.

A estratégia consiste no arranque no ano 1 (2022/23), apenas o Ensino Primário (Módulos I, II e III), bem como o I Ciclo do Ensino Secundário.

Quadro 43. Meta acumulada de alunos do EJA a partir do baseline

	Baseline	Final	Meta	Aumento anual	2022/23	2023/24	2024/25
Primário Módulo I	538 845	600 000	61 155	20 385	559 230	579 615	600 000
Primário Módulo II	96 058	157 000	60 942	20 314	116 372	136 686	157 000
Primário Módulo III	108 078	150 000	41 922	13 974	122 052	136 026	150 000
Secundário Primeiro Ciclo	13 577	80 000	66 423	22 141	35 718	57 859	80 000
Secundário Segundo Ciclo	0	20 000	20 000	10 000		10 000	20 000
	756 558	1 007 000	250 442		833 372	920 186	1 007 000

Quadro 44. Meta acumulada de novos alunos no EJA

	Baseline	Final	Meta	Aumento anual	2022/23	2023/24	2024/25
Primário Módulo I	538 845	600 000	61 155	20 385	20 385	40 770	61 155
Primário Módulo II	96 058	157 000	60 942	20 314	20 314	40 628	60 942
Primário Módulo III	108 078	150 000	41 922	13 974	13 974	27 948	41 922
Secundário Primeiro Ciclo	13 577	80 000	66 423	22 141	22 141	44 282	66 423
Secundário Segundo Ciclo	0	20 000	20 000	10 000		10 000	20 000
	756 558	1 007 000	250 442		76 814	163 628	250 442

Responsabilidades na implementação

Quadro 45. Responsabilidades na implementação do EJA

Actor	Responsabilidades
Assistência técnica	<p>Produção de materiais didácticos.</p> <p>Actualização de materiais didácticos (incluindo a adição da temática Masculinidade Positiva, Violência Baseada no Género, Assédio Sexual, Habilidades para a Vida...).</p> <p>Guias de aplicação.</p> <p>Materiais e estratégia de formação.</p> <p>Formação de formadores centrais e provinciais.</p> <p>Supervisionar a formação em nível provincial (2º nível).</p>
Firma de comunicação	<p>Elaboração de estratégia de marketing e comunicação, bem como a produção de material e divulgação nos média, produção de desdobráveis, cartazes, panfletos com mensagens chave para o programa.</p>
Instituição para monitoria	<p>Em função do contexto de cada localidade, a instituição contratada deverá apresentar à DNEJA uma proposta do plano de trabalho e mecanismos de monitoria e recolha das evidências do trabalho realizado pelos professores/alfabetizadores controlados por esta.</p> <p>As evidências deverão ter como base visitas periódicas às turmas; Revisão de instrumentos físicos/digitais.</p>
Firma de impressão	<p>Imprimir os materiais de aprendizagem conforme as especificações técnicas indicadas pela DNEJA.</p>
Firma de logística	<p>Distribuir os materiais de aprendizagem aos municípios.</p>
DNEJA	<p>Elaborar guiões dos acordos de parceria.</p> <p>Assinatura dos acordos de parceria com instituições nacionais.</p> <p>Realizar visitas mensais sem aviso prévio de controlo de qualidade aos locais para verificar a frequência, observar as instruções e fornecer o seu parecer aos instrutores.</p> <p>Supervisionar as instituições contratadas.</p> <p>Supervisionar a formação dos alfabetizadores e professores.</p> <p>Monitorizar a implementação do programa.</p> <p>Aquisição de meios de ensino e materiais (lápiz, caderno...)</p>
DNEJA e GEPE	<p>Estabelecer clareza metodológica de termos e alinhar procedimentos de coleta de dados do EJA em conjunto com SIGE.</p>
GEPE	<p>Alinhar, revisar, ajustar e orientar o preenchimento dos dados estatísticos associados ao EJA.</p>
Firma de sistema de informações	<p>Desenvolver plataforma de apoio ao EJA para cadastro do alfabetizador e professor, de forma a permitir a gestão dos contratos e pagamento do subsídio. Deve incluir mecanismo de monitoria da realização das aulas pelo alfabetizador e professor.</p>
Ponto focal do EJA provincial	<p>Canalizar os dados do EJA, para o boletim estatístico e acompanhar sua inserção no SIGE.</p> <p>Mapear e orientar o “registo” das instituições parceiras na plataforma EJA.</p> <p>Assinatura dos acordos de parceria com instituições provinciais e municipais.</p> <p>Indicar formadores provinciais para actuarem como multiplicadores.</p> <p>Coordena com o PF municipal a entrega de materiais de aprendizagem às escolas/parceiros.</p> <p>Realizar visitas mensais sem aviso prévio de controlo de qualidade aos locais para verificar a frequência, observar as instruções e fornecer o seu parecer aos instrutores.</p> <p>Acompanhar e articular permanentemente com a ONG de Monitoria</p>
Ponto focal do EJA nos municípios	<p>Canalizar os dados para o boletim estatístico e acompanhar sua inserção.</p> <p>Indicar formadores municipais para replicação da formação aos professores e alfabetizadores.</p> <p>Entrega de materiais de aprendizagem às escolas/parceiros.</p> <p>Realizar visitas mensais sem aviso prévio de controlo de qualidade aos locais para verificar a frequência, observar as instruções e fornecer o seu parecer aos instrutores.</p> <p>Acompanhar e articular permanentemente com a ONG de Monitoria</p>

DNEJA e INEFOP	Divulgar as ofertas formativas existentes e encaminhar alunos da EJA com base numa quota a acordar em memorando de entendimento ao nível municipal.
Alfabetizadores e professores	Recebe os subsídios com base nas evidências constatadas pela ONG de Monitoria e pelo Ponto Focal da EJA no Município

Estratégia de implementação

Numa perspectiva de uma intervenção integrada, a nível central e local serão definidos mecanismos que propiciem e possibilitem a participação dos alunos atendidos em iniciativas de formação técnico-profissional desenvolvidas pelos centros do INEFOP e não só, bem como mecanismos que possibilitem a obtenção do Registo de Nascimento e o Bilhete de identidade. As actividades a desenvolver estão organizadas em eixos estratégicos que possibilitarão o alcance das metas previstas, nomeadamente:



Figura 22. Estratégia de implementação do EJA

Mobilização Social

Actividades relacionadas com a mobilização dos parceiros sociais, em particular e da sociedade de uma forma geral, bem como da sensibilização do público alvo do projecto ao nível das comunidades abrangidas. Serão realizadas em dois níveis:

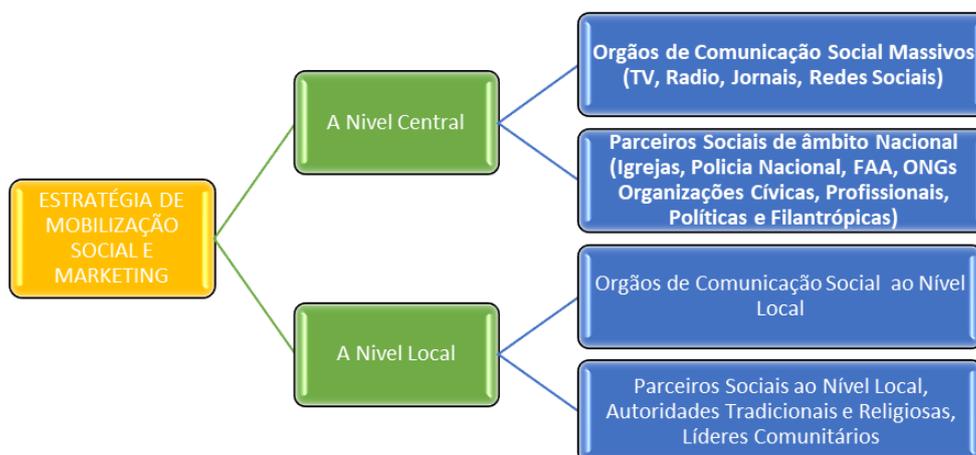


Figura 23. Mobilização Social para o EJA

A nível central – viradas para mobilização de parceiros sociais cuja acção é de abrangência nacional. A nível Local – viradas para a mobilização de parceiros na comunidade e a sensibilização dos adolescentes, jovens e adultos abrangidos pelo projecto.

Formação e Capacitação

Formação e capacitação dos intervenientes do projecto a todos os níveis, do ponto de vista da gestão andragógica e administrativa do projecto. Decorrerá em formato de cascata, desde a Equipa de Formadores Nacionais para os Formadores Provinciais, destes para os Formadores Municipais e que formarão, por sua vez os alfabetizadores e professores envolvidos no projecto.



Figura 24. Formação e Capacitação em cascata para o EJA

Monitoria e Supervisão

Monitoria e supervisão, através do acompanhamento directo/indirecto, do grau de implementação das acções previstas no âmbito do projecto, grau de cumprimento das orientações relativas a organização e funcionamento do projecto e a respectiva avaliação de impacto tendo em conta as metas estabelecidas. Para o efeito, os mesmos formadores nos diferentes níveis serão os supervisores, conforme abaixo demonstramos:



Figura 25. Eixo 5- Monitoria e supervisão do EJA

18. PROCEDIMENTOS DE GESTÃO PARA AS OBRAS (EXPANSÃO DA OFERTA)

O projecto irá apoiar a expansão dos serviços de educação nos níveis pré-primário, primário e secundário. Para colmatar o défice de serviços de educação, esta sub-componente apoiará a criação de infraestruturas físicas de ensino adicionais que poderão acomodar o futuro aumento do número de estudantes angolanos, obedecendo a normas de acesso universal.

Estão incluídas obras de construção, reabilitação e equipamento de escolas, usando uma abordagem centralizada para realizar novas construções e expansão/reabilitação em grande escala da infraestrutura existente, bem como procedimentos simplificados para reabilitação em pequena escala e/ou expansão da infraestrutura existente. As actividades serão realizadas nos mesmos 68 municípios prioritários do projecto.

Cabe ao Departamento de Infraestruturas do GEPE a elaboração e actualização de um Manual de Operações para as Obras, contendo o detalhamento técnico dos processos de construção, expansão e reabilitação das escolas.

Metas para as obras de grande e pequena escala

São consideradas obras de pequena escala aquelas com expectativa de custo < US\$ 70.000, e acima deste serão consideradas obras de grande escala.

Quadro 46. Metas para as obras de grande e pequena escala

Modalidade	Limites	Números alvo de cobertura	Priorização / Sequência
Obras de grande escala, incluindo novas construções e reabilitação	>US\$ 70.000	1.000 salas de aula	Municípios com altos níveis de jovens fora da escola, principalmente do ensino secundário. Prioriza novas construções e expansão das escolas existentes. Prioriza escolas com salas de aula ao ar livre.
Reabilitação em pequena escala e expansão da infraestrutura existente	<US\$ 70.000	2.000 salas de aula	Prioriza escolas em funcionamento. Prioriza escolas com salas de aula ao ar livre, principalmente primárias. Nas escolas prioriza balneários adequados e sem acesso a água e saneamento.

Priorização e seleção das escolas de intervenção

A selecção do local de novas escolas e das escolas de intervenção será baseada no estudo de mapeamento escolar e projeções populacionais do INE para analisar a procura e oferta no sistema de ensino. Devem também ser utilizados dados do SIGE que identificam a proporção de salas de aula a funcionar ao ar livre.

Deve ser desenvolvido um quadro de indicadores de prioridade para identificar e direccionar a selecção de escolas com base em critérios técnicos e com uso de métodos estatísticos. Os indicadores de prioridade devem incluir, mas não se limitar a:

- Salas em funcionamento ao ar livre ou com materiais provisórios.
- Lacunas de cobertura.
- Disparidades de género no acesso.
- Proporção de alunos por turma.

- Número e condições das instalações sanitárias.
- Estado da construção.

Diretrizes e projectos padrão

Deverão ser revistas e redefinidas as diretrizes de projecto escolar, que inclui os modelo de instituições de educação e ensino. Esta acção contará com consultorias externas, contratadas para o efeito. As directrizes incidirão sobre todos os tipos de instalações escolares, incluindo salas e áreas dedicadas à educação, administração, saneamento e higiene, bem como espaços externos para cada um dos três níveis de ensino abrangidos pelo projecto. Será verificada a sua adequação às actividades educativas e recreativas, às necessidades de higiene e às características ambientais, tais como a sua adaptação zonas de litoral, centro e leste de Angola. As diretrizes devem tomar por base:

- Lei de terra,
- Lei de Base do Meio Ambiente,
- Lei de Base do Ordenamento do Território e Urbanismo,
- Regulamento de Licenciamento das Operações de Loteamento, Obras de Urbanização e Obras de Construção,
- Decreto Executivo Sobre a Gestão de Resíduos de Construção e Demolição,
- Decreto Presidencial que Aprova o Regulamento Geral de Avaliação de Impacte Ambiental e do Procedimento de Licenciamento Ambiental,
- Regulamento Geral das Edificações Urbanas (REGEU),
- Regulamento das Tipologias das Instituições de Educação e Ensino (Proposta),
- Lei das Acessibilidades.

Deverão ser desenvolvidos e/ou revisados e complementados protótipos (projectos) de escola padrão para o primário, primeiro ciclo do secundário e segundo ciclo do secundário. Uma consultoria deve ser contratada para este fim. Os protótipos devem estar em conformidade às diretrizes revistas; sua adaptabilidade a várias e específicas condições, como tamanho do local, orientação e características, condições climáticas e ambientais; e sua resiliência potencial a perigos naturais, tais como como terremotos, tempestades ou inundações. A adequação dos documentos técnicos existentes (planos e desenhos, especificações e quantidades) com as práticas de projecto padrão serão igualmente revistas.

O desenho das escolas irá seguir os padrões nacionais para projectos de arquitetura e engenharia para diferentes tipos de escolas (escolas primárias e secundárias). Os desenhos de novas escolas, assim como as intervenções em escolas existentes devem considerar as questões de género, especialmente em relação ao saneamento e higiene escolar (WASH), com latrinas separadas e seguras para raparigas e rapazes, e garantir espaços inclusivos para todas as crianças.

Quando concluídas, as diretrizes e os padrões devem ser incluídos em um manual de infraestruturas do projecto, à parte deste Manual Operacional.

Fases da implementação do programa de obras

Quadro 47. Fases da implementação do programa de obras

Fases	Descrição	Ano de implementação
Fase 01	Intervenções de pequena escala (obras de reabilitação, extensão, melhoria e renovação) nos nove distritos da cidade de Luanda. Prioridade às escolas que têm edifícios inseguros, estão superlotados, faltam saneamento e abastecimento de água.	2021 / 2022
Fase 02	Desenvolvimento das diretrizes e planos padrão para as escolas. Priorização das zonas e escolas de intervenção.	2022
Fase 03	Intervenções de pequena escala nos demais municípios. Construção de novas escolas para testar os padrões escolares desenhados.	2022 a 2024
Fase 04	Intervenções de pequena e grande escala em todos os 68 municípios.	2023 a 2025

Etapas do processo de construção (para as fases 1, 3 e 4)

Quadro 48. Etapas do processo de construção (para as fases 1, 3 e 4)

Etapas do processo	Pequena escala	Grande escala
Seleção dos locais e/ou escolas de intervenção com base em critérios de priorização.	Sim	Sim
Adaptação de planos arquitectónicos específicos do local a partir de projectos tipo (modelo) desenvolvidos, às condições reais do local (dimensões do local, acesso, orientação, declives, ventos predominantes, obstáculos existentes e assim por diante).	Não	Sim
Concepção dos Planos de Gestão Ambiental e Social (PGASs), de acordo com os Quadros de Gestão Ambiental e Social (PGASs).	Talvez	Sim
Desenvolvimento de projecto preliminar, projecto detalhado, plantas (implantação, pisos, fachadas, cortes), mapas de vãos e acabamentos, mapa de quantidades, memória descritiva, estimativas de custo detalhada e confidencial.	Sim	Sim
Elaboração de documentos do concurso e realização dos concursos em lotes por proximidade, sempre que possível, seguindo as normas de contratação pública e procedimentos estabelecidos pela equipa de Aquisições do projecto. Adjudicação e contratação.	Sim	Sim
Realização das obras civis de novas escolas ou intervenção nas escolas existentes com serviços preliminares (canteiro de obras, demolições, desmatamentos, limpeza, movimentação de terra, etc.), execução das obras	Sim	Sim
Fiscalização das obras com utilização de instrumentos digitais de coleta de dados que permitam ao MED o acompanhamento por meio de dashboard, em tempo real, do estado de evolução das obras.	Sim	Sim
Auditorias técnicas para fins de validação do cumprimento das especificações da obra.	Sim	Sim
Entrega da escola à comunidade conforme os protocolos previstos no PEP.	Talvez	Sim

OBS: A contratação da elaboração dos planos arquitectónicos e PGASs será agrupada sempre que possível, inclusive entre locais, dependendo do tamanho, complexidade e proximidade das obras.

Fiscalização das obras

As inspeções de locais e edifícios, os projectos de escolas e a supervisão de obras serão executados por uma ou várias empresas de consultoria sob o controlo de técnicos do MED, tanto a nível nacional como provincial. Estas empresas serão recrutadas por meio de uma licitação nacional para intervenções de grande e pequena escala.

Deverá constar nas responsabilidades das firmas de fiscalização o recurso a fiscais que, além da capacidade técnica específica, tenham habilidades digitais para utilização de instrumentos digitais de coleta de dados, a exemplo do KoboToolbox, de forma a fornecer dados sobre o estado das obras em tempo real ao MED. O instrumento de coleta de dados deve gerar informações suficientes sobre o estado da obra, em conformidade com as diretrizes estabelecidas, além de metadados de segurança, posicionamento e identificação dos fiscais.

O instrumento será desenvolvido pelo PAT com apoio do Departamento de Infraestruturas do GEPE, Programa Global para Escolas Mais Seguras (BM) e GEMS (BM).

Monitoria das obras

A monitoria e supervisão das obras deve ser realizada tanto com acções presenciais, sempre que necessário, tanto com uso de dashboard de acompanhamento da evolução das obras. O dashboard de orientar de forma visual as escolas sob intervenção, o tipo de obra, o estado da obra, o progresso da obra no tempo e o estado do financiamento da obra. Deve usar esquemas de cores vermelho-verde que sinalizem à equipa a necessidade de alguma intervenção.

Para tanto, devem ser associados dados das escolas seleccionadas para intervenção (base do MED/PAT), dados da fiscalização da obra (dados do Kobo a partir dos fiscais), dados do financiamento da obra (a partir da equipe fiduciária do PAT).

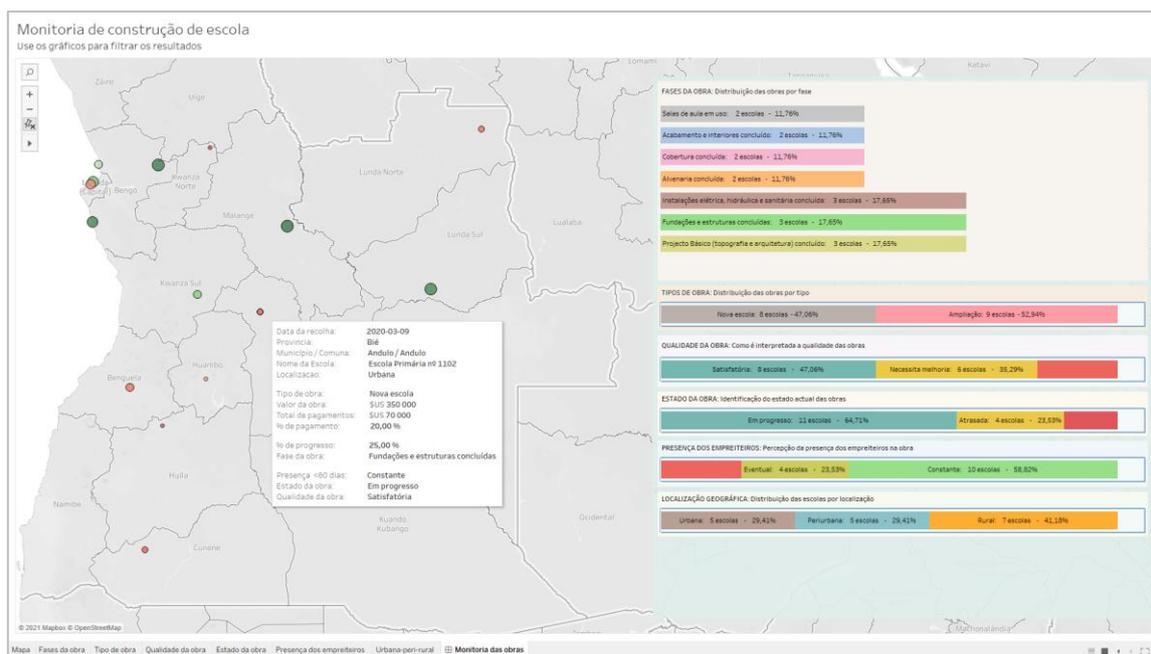


Figura 26. Exemplo de dashboard para monitoria das obras do PAT

Financiamento das obras

O financiamento para as obras de construção civil será transferido da conta do projecto para a conta bancária do empreiteiro em três parcelas 30 por cento após a aprovação do projecto de construção pelo DI do GEPE, 50 por cento após a verificação das obras concluídas de acordo com a Planilha de Quantidades, e 20 por cento após a verificação do trabalho acumulado concluído. Isto se aplica à construção de intervenções de grande e menor escala.

Responsabilidades na implementação das obras

Quadro 49. Responsabilidades na implementação das obras

Actor	Responsabilidades
Departamento de infraestruturas do GEPE	<p>Gerir e fornecer supervisão geral das actividades da subcomponente.</p> <p>Participação activa e validação da lista de escolas seleccionadas.</p> <p>Aprovação do plano de construção, incluindo um plano de implementação com número de salas de aula e outras instalações para construir ou reabilitar.</p> <p>Participação nos processos de aquisição das obras.</p> <p>Gestão e monitoramento do projecto e fiscalização de obras por empresa (s) de consultoria. Validação da conclusão das obras de acordo com o contrato, projectos e mapa de quantidades.</p> <p>Aprovação da transferência de fundos em parcelas, com base na verificação da conclusão das actividades.</p> <p>Fornecimento de formação de capacitação para os técnicos provinciais.</p>
Consultor de salvaguardas ambientais	<p>Principal ponto focal sobre questões ambientais, incluindo os aspectos relacionados com a saúde e segurança ambiental (ESHS).</p> <p>Supervisão para o cumprimento das medidas e acções materiais estabelecidas no Plano de Compromisso Ambiental e Social (PCAS).</p> <p>Gestão dos riscos e impactes ambientais e sociais conforme QGAS, PGMO, QPR e QPPI.</p> <p>Fortalecer a capacidade da EGP na implementação do QAS.</p> <p>Monitorização dos indicadores de impactos ambiental.</p> <p>Assegurar a inclusão dos requisitos ambientais nos concursos para obras.</p>
Consultoria técnica	<p>Desenvolvimento de diretrizes para construção de escolas.</p> <p>Desenvolvimento de padrões de projecto para escolas.</p>
Programa Global para Escolas Mais Seguras	<p>Acompanhar o mapeamento das escolas.</p> <p>Apoiar tecnicamente o desenvolvimento do quadro de priorização.</p> <p>Apoiar a seleção das zonas e escolas de intervenção.</p> <p>Apoiar a validação das diretrizes e padrões de projecto de escola.</p>
Firmas para adaptação dos padrões à cada escola	<p>Adaptação de planos arquitectónicos às condições reais do local.</p> <p>Elaboração do projecto preliminar, projecto detalhado, mapa de quantidades, estimativas de custo detalhada e confidencial.</p> <p>Concepção dos Planos de Gestão Ambiental e Social (PGASs), sempre que possível agrupar este plano ao contrato da firma.</p>
Equipe de aquisições do PAT	<p>Elaboração de documentos do concurso e realização dos concursos em lotes por proximidade, sempre que possível.</p>
Empreiteiros	<p>Realização das obras civis de novas escolas ou intervenção nas escolas existentes.</p>
Firma de fiscalização	<p>Fiscalização das obras com utilização de instrumentos digitais de coleta de dados.</p> <p>Prestação de informação ao MED em tempo real e também por meio de relatórios técnicos.</p> <p>Auditorias técnicas para fins de validação da conclusão da obra.</p>
Gabinetes Provinciais da Educação	<p>Realizar supervisão das obras em conjunto com departamentos de obras públicas provinciais.</p>

19. GESTÃO SOCIAL, AMBIENTAL E SALVAGUARDAS

O desenho do projecto proposto implica uma série de novas actividades para a agência de implementação, notavelmente sobre a aplicação das novas Normas Ambientais e Sociais (NAS). O risco ambiental e social do Projecto é considerado substancial dado: i) a fraca capacidade do governo na aplicação do QAS e sua primeira exposição a algumas das áreas de foco específicas de investimento do Projecto; ii) constrangimentos em encontrar recursos disponíveis com experiência ambiental e social a nível provincial e municipal para lidar com os riscos e impactos ambientais e sociais; iii) os investimentos de construção relevantes que provavelmente resultarão num influxo de mão-de-obra, problemas de terra/reassentamento, saúde e segurança dos trabalhadores, estudantes, professores e comunidades, eliminação e gestão de resíduos e ruído e poeira; iii) riscos substanciais de VBG/ESA /AS, incluindo questões relacionadas com as interações trabalhador-comunidade-educação-comunidade; e iv) a presença de Povos Indígenas/Comunidades Locais Tradicionais (PI) da África Subsaariana Historicamente desfavorecidos na área de implementação do Projecto. Como tal, NAS1, NAS2, NAS3, NAS4, NAS5, NAS7, NAS8 e NAS10 são relevantes para o Projecto.

Embora exista um longo relacionamento entre o Banco e o sector de educação com o Projecto Aprendizagem para Todos, o Cliente não tem experiência anterior na implementação de projectos com o novo Quadro Ambiental e Social (QAS); assim, a sua capacidade institucional neste sentido pode ser considerada fraca. Na Componente 2, o Projecto se propõe a criar um ambiente escolar seguro e deve apoiar as actividades de obras civis que incluem novas construções, reabilitação, reforma e ampliação de salas de aula. A componente financiará outras intervenções para expandir os espaços para os alunos e apoiar a expansão da oferta de educação em quase todos os níveis de escolaridade. O Projecto também deve apoiar a Educação em Higiene, que incluiria a manutenção/reforma das instalações de saneamento. Este conjunto de intervenções pode levar a riscos e impactos específicos que não são considerados significativos ou irreversíveis, incluindo questões relacionadas à aquisição de terras e/ou reassentamento involuntário, PI, VBG/ESA/AS, trabalhadores e saúde e segurança da comunidade, e eliminação e gestão de resíduos. Espera-se que os riscos e impactos ambientais e sociais sejam evitados, geridos e/ou mitigados por meio da aplicação de medidas de mitigação estabelecidas, conforme detalhado nos instrumentos QAS do Projecto e nos planos de acção futuros, como PGAS, PAR, PIE.

Seguindo o Quadro Ambiental e Social (QAS), o MED preparou um pacote de instrumentos ambientais e sociais (A&S) para avaliar os potenciais riscos e impactos ambientais e sociais relacionados às actividades do Projecto e propor medidas de mitigação ad hoc para prevenir, mitigar e/ou resolver-los. O pacote QAS inclui: um Plano de Compromisso Ambiental e Social (PCAS), um Plano de Envolvimento das Partes Interessadas (PEP), um Quadro de Gestão Ambiental e Social (QGAS), um Procedimentos de Gestão do Trabalho (PGT), um Quadro de Política de Reassentamento (QPR) e um Quadro de Planeamento de Políticas de Grupos Vulneráveis (QPPGV). Os instrumentos ambientais e sociais elaborados para o projecto avaliaram os impactos ambientais e sociais, bem como as medidas propostas para fortalecer a capacidade de implementação do projecto. Os instrumentos do QAS foram divulgados no país e no site do BM.

Durante as fases de identificação e elaboração, um especialista ambiental interino e um especialista social interino (ambos funcionários públicos no MED) foram nomeados para apoiar o governo na elaboração dos instrumentos do QAS. Sessenta (60) dias após a implementação, um Especialista Ambiental, um Especialista Social e um Especialista em VBG serão recrutados e retidos como parte da UIP para gerir e supervisionar os aspectos ambientais e sociais do Projecto. Especialistas ambientais e sociais provinciais e pontos focais ambientais e sociais municipais (funcionários públicos) serão nomeados sessenta (60) dias após a entrada em vigor. Os pontos focais de A&S serão nomeados para coordenar e supervisionar a aplicação das medidas ambientais e sociais localmente.

Em termos de aspectos sociais, existe um risco contextual institucional, dada a primeira exposição do MED ao novo QAS e a gestão de questões ambientais e sociais. Especificamente, o Projecto vai investir no empoderamento das raparigas, reduzindo a gravidez na adolescência, garantindo a inclusão de pessoas que vivem com deficiência e prevenindo e abordando a VBG/ESA/AS, inclusive em ambientes escolares. Dada a natureza nascente de parte dessa agenda, isso poderia levar a desafios de apropriação, coordenação e implementação, especialmente a nível local. No estágio actual de elaboração do Projecto, os riscos ESA/AS do Projecto foram avaliados como "altos". O QGAS inclui uma avaliação de risco de ESA/AS e um Plano de Acção de Prevenção e Resposta de VBG/ESA/AS (PA VBG), que descreve as medidas apropriadas para mitigar esses riscos. As medidas de mitigação de ESA/AS incluem uma estrutura de responsabilidade e resposta que permite que o pessoal e os trabalhadores do projecto, bem como as comunidades, sejam devidamente informados sobre ESA/AS e comportamentos proibidos. O Projecto terá protocolos estabelecidos para encaminhamentos de serviços adequados e resolução ética de reclamações. O PA VBG será ainda mais refinado durante a preparação e implementação assim que os locais de investimento forem identificados, e será integrado no futuro AIAS/PGAS.

Tendo em vista o alto risco de VBG/ESA/AS do Projecto, além do Especialista em Desenvolvimento Social, a EGP nomeará também um Especialista em VBG. O Especialista em Desenvolvimento Social será responsável pela gestão e supervisão dos aspectos sociais do Projecto, identificando potenciais riscos e impactos, implementando as medidas de mitigação descritas nos instrumentos do QAS e coordenando com os Especialistas Provinciais de A&S e pontos focais de A&S municipais. O Especialista em VBG terá a tarefa de i) garantir a implementação adequada do PA de VBG do Projecto, ii) fornecer apoio técnico geral e orientação ao Projecto e iii) coordenar e supervisionar várias intervenções do Projecto relacionadas com a prevenção e resposta à VBG, incluindo a gestão da ESA/Risco de AS para empreiteiros e fornecedores.

Dado o papel central de abordar a Violência Baseada no Género para o empoderamento das raparigas, o Projecto propõe uma série de actividades destinadas a prevenir a Violência Baseada em Género e melhorar os serviços prestados às sobreviventes. O Projecto busca fortalecer as intenções e sistemas governamentais existentes sempre que possível, com o objectivo de adaptar Mecanismos de Reclamações confiáveis, juntamente com os sistemas de gestão de casos correspondentes para garantir uma abordagem centrada no sobrevivente. Além disso, cada componente apresenta acções que vão trabalhar no sentido de reduzir os riscos em torno da VBG para raparigas. Para a Componente 1, isso significa construir a agência dos jovens, especialmente das raparigas, a fim de abordar as lacunas de empoderamento subjacentes que podem tornar as raparigas e mulheres vulneráveis à VBG. Isso inclui garantir que estas estejam bem cientes de seus direitos, trabalhando em clubes de raparigas. Espera-se que as actividades relacionadas com foco na masculinidade positiva também tenham um impacto na mudança de comportamento dos perpetradores de VBG, abordando os desequilíbrios de poder que impulsionam a VBG. A integração das mensagens de VBG nas campanhas e diálogos comunitários mais amplos também contribuirá para mudar as normas sociais a longo prazo, assim como as actividades destinadas a manter as raparigas na escola, que são um factor de protecção comprovado para as raparigas. Para a Componente 2, uma série de actividades são propostas ao nível da escola, incluindo pontos focais femininos que desempenharão um papel na garantia de que os planos de acção para a VBG relacionada à escola estejam em vigor.

Códigos de conduta para professores serão integrados ao sistema de desenvolvimento profissional de professores do MED, pelo qual os professores participantes em sessões de formação serão obrigados a endossar o código de conduta (por escrito) antes de se beneficiarem das actividades de formação.

Dados os investimentos do Projecto em novas construções, reforma e expansão de salas de aula e outras infraestruturas relacionadas à escola, o Projecto pode ter problemas de reassentamento involuntário, aquisição de terras e fluxo de trabalho. Um PPR foi elaborado e divulgado no país e no site do Grupo Banco Mundial. Dado o âmbito do Projecto em todo o país, incluindo nas zonas rurais, as intervenções serão implementadas em áreas onde PI/CLASHDs (PI) estão presentes. Como tal, o MED preparou um Quadro de

Planeamento de Povos Indígenas (QPPI) que atende aos requisitos da NAS 7, que foi divulgada no país e no site do Grupo Banco Mundial. Assim que os locais de investimento forem identificados, quando necessário, o MED irá preparar, consultar e divulgar os Planos de Acção de Reassentamento (PAR) e os Planos de Povos Indígenas (PPI).

20. MECANISMO DE REPORT E RECLAMAÇÃO

Um mecanismo de reclamação ao nível de projecto (MR) será implementado para fornecer uma comunicação confiável e eficiente e um canal de resposta entre o Projecto e seus beneficiários. Além disso, um MR específico para ESA/AS também será desenvolvido, dados os altos riscos de ESA/AS relacionados ao Projecto.

O MR específico de ESA/AS envolverá procedimentos para a recepção e gestão segura e confidencial de reivindicações de ESA/AS, incluindo canais de relatórios confidenciais, documentação ética e armazenamento de informações de sobreviventes, bem como um protocolo de resposta para garantir encaminhamentos adequados e oportunos para serviços de apoio a sobreviventes.

21. ANEXOS

Anexo 1 - Declaração de Imparcialidade e Confidencialidade

- Declaração de imparcialidade e confidencialidade para a equipa de gestão do projecto

Anexo 2 Instrumentos de controlo interno

- Modelo de circulação de assinaturas
- Modelo de pedido de pagamento
- Modelo de autorização de concurso
- Modelo de pedido de despesa operacional

Anexo 1: Declaração de Imparcialidade e Confidencialidade

Declaração de imparcialidade e confidencialidade para a equipa de gestão do projecto

Eu, abaixo assinado, declaro e afirmo o seguinte:

- i. Concordo em participar na avaliação supracitada.
- ii. Confirmando que tomei todas as medidas adequadas para familiarizar-se com as informações disponíveis até ao momento, e exercerei as minhas responsabilidades nesta Comissão de Avaliação de forma honesta, justa e transparente.
- iii. Examinei cuidadosamente o meu emprego (passado, presente e sob consideração) e os interesses financeiros, bem como os dos membros da minha família. Com base nesta revisão, certifico, no melhor do meu conhecimento e crença na data indicada abaixo, e afirmo não ter nenhum conflito de interesse real ou potencial, pessoal ou organizacional, que possa diminuir a minha capacidade de realizar uma avaliação imparcial e objetiva dos currículos, que poderia resultar em uma vantagem competitiva injusta.
- iv. Em caso de não revelar os possíveis ou todos os conflitos ao Gestor do Projecto ou à Comissão de Avaliação, antes ou durante o processo de avaliação, o Gestor do Projecto terá na sua capacidade, o direito de cumprir integralmente a sua função e orientar a cessação dos meus serviços de avaliação, com quaisquer instruções para mitigar, evitar ou neutralizar os conflitos identificados ou revelados.
- v. Entendo que também terei uma obrigação contínua de não revelar ou divulgar nenhuma informação e agir de acordo com as normas contidas nesta declaração até a conclusão da avaliação.
- vi. Reconheço que estou proibido de aceitar presentes de qualquer valor, pessoa, familiar ou entidade que esteja a concorrer, aproveitando-se da minha função na Comissão de Avaliação para a influenciar de forma directa ou indirecta o processo de avaliação.
- vii. Tomei conhecimento da política do Banco Mundial sobre Fraude e Corrupção, anexa a presente declaração.
- viii. Usarei os currículos e todas as informações nele contidas, além das informações disponíveis de outra forma, sem restrições, apenas para fins de avaliação, excepto por indicação ou instrução aprovada da Coordenação do Projecto.

NOME:

FUNÇÃO:

INSTITUIÇÃO

ASSINATURA

DATA:

Anexo 2 – Instrumentos de controlo interno

Modelo de circulação de assinaturas

OBS: Esta folha de circulação de assinaturas **DEVE SER USADA APENAS PARA CONTRATOS E FACTURAS.**

AOA-PAT - _____
Código do processo Nome da empresa

ASSINATURA DA COMPONENTE	<input type="checkbox"/> MUITO URGENTE <input type="checkbox"/> URGENTE <input type="checkbox"/> POUCO URGENTE
nome: _____ assinatura: _____ entrada ____/____/____ saída ____/____/____ <input type="checkbox"/> Elaborei o documento <input type="checkbox"/> Tomei conhecimento <input type="checkbox"/> Parecer <input type="checkbox"/> Validado <input type="checkbox"/> Autorizado	
OBS:	
ASSINATURA DO PROCUREMENT	<input type="checkbox"/> MUITO URGENTE <input type="checkbox"/> URGENTE <input type="checkbox"/> POUCO URGENTE
nome: _____ assinatura: _____ entrada ____/____/____ saída ____/____/____ <input type="checkbox"/> Elaborei o documento <input type="checkbox"/> Tomei conhecimento <input type="checkbox"/> Parecer <input type="checkbox"/> Validado <input type="checkbox"/> Autorizado	
OBS:	
ASSINATURA DO FINANCEIRO	<input type="checkbox"/> MUITO URGENTE <input type="checkbox"/> URGENTE <input type="checkbox"/> POUCO URGENTE
nome: _____ assinatura: _____ entrada ____/____/____ saída ____/____/____ <input type="checkbox"/> Elaborei o documento <input type="checkbox"/> Tomei conhecimento <input type="checkbox"/> Parecer <input type="checkbox"/> Validado <input type="checkbox"/> Autorizado	
OBS:	
ASSINATURA DO GESTOR ADJUNTO	<input type="checkbox"/> MUITO URGENTE <input type="checkbox"/> URGENTE <input type="checkbox"/> POUCO URGENTE
nome: _____ assinatura: _____ entrada ____/____/____ saída ____/____/____ <input type="checkbox"/> Elaborei o documento <input type="checkbox"/> Tomei conhecimento <input type="checkbox"/> Parecer <input type="checkbox"/> Validado <input type="checkbox"/> Autorizado	
OBS:	
ASSINATURA DO COORDENADOR DA COMPONENTE	<input type="checkbox"/> MUITO URGENTE <input type="checkbox"/> URGENTE <input type="checkbox"/> POUCO URGENTE
nome: _____ assinatura: _____ entrada ____/____/____ saída ____/____/____ <input type="checkbox"/> Elaborei o documento <input type="checkbox"/> Tomei conhecimento <input type="checkbox"/> Parecer <input type="checkbox"/> Validado <input type="checkbox"/> Autorizado	
OBS:	
ASSINATURA DA GESTORA DO PAT	<input type="checkbox"/> MUITO URGENTE <input type="checkbox"/> URGENTE <input type="checkbox"/> POUCO URGENTE
Nome: _____ assinatura: _____ entrada ____/____/____ saída ____/____/____ <input type="checkbox"/> Elaborei o documento <input type="checkbox"/> Tomei conhecimento <input type="checkbox"/> Parecer <input type="checkbox"/> Validado <input type="checkbox"/> Autorizado	
OBS:	

Modelo de pedido de pagamento



REPÚBLICA DE ANGOLA MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
PROJECTO APRENDIZAGEM PARA TODOS

À
GESTORA DO PROJECTO APRENDIZAGEM PARA
TODOS
Att: Irene Figueiredo

Assunto: Pedido de pagamento de...

Respeitosos cumprimentos.

No âmbito do Projecto Aprendizagem para Todos (PAT), vimos solicitar o pagamento da factura abaixo discriminada.

Número do Contrato:	
Objecto do contrato:	
Firma contratada:	
Número da factura:	
Valor da factura:	
Tranche do contrato a que faz referência:	
Produtos:	
Observação:	

Outras observações escrever aqui.

Sem outro assunto de momento, reiteramos os votos de respeitosos cumprimentos.

PROJECTO APRENDIZAGEM PARA TODOS, Em Luanda aos XX de Janeiro de 2020.

Nome

Cargo / função / componente

Documentos anexados:

- Ficha de assinaturas. Factura da firma.
 Página do contrato com as tranches de pagamento. Outro: _____

Modelo de autorização de concurso

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO PROJECTO APRENDIZAGEM PARA TODOS						
COMPONENTE / SUBCOMPONENTE: KKK						
Nome do Concurso:						
Código no STEP:		AO-PAT-XXXX-XX-YYY				
Modalidade do Concurso						
Objectivo:		Descrever o objectivo da contratação				
Data prevista para publicação:		dd/mm/aaaa	Data de início de actividade:		dd/mm/aaaa	
Urgência do Concurso em função do impacto no Projecto: <input type="checkbox"/> MUITO URGENTE <input type="checkbox"/> URGENTE <input type="checkbox"/> POUCO URGENTE						
Câmbio: 1 USD = Akz 300						
Nº	Descrição	Quantidade	Estimativa de Preços			
			Preço Akz		Contravalor USD	
			Preço unitário	Total	Preço unitário	Total
1	Item	0	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Item	0	0,00	0,00	0,00	0,00
3		0	0,00	0,00	0,00	0,00
4		0	0,00	0,00	0,00	0,00
5		0	0,00	0,00	0,00	0,00
6		0	0,00	0,00	0,00	0,00
	Totais	0		0,00	0,00	0,00
Código Orçamental:		Prazo de Entrega:				
Valor Estimado em USD:		0,00				
Orçamento Disponível PP:		0,00		Anexos		
Orçamento Disponível no Orçamento:		0,00		<input type="checkbox"/> Termo de Referência <input type="checkbox"/> Especificação Técnica <input type="checkbox"/> Plano de Entregas/Distribuição <input type="checkbox"/> Justificação de contratação direta		
Serviços Relacionados						
Requisitante:		_____				
		Data ___/___/2021				
Verificado por:		_____				
Especialista de Procurement		Data ___/___/2021				
Verificado por:		_____				
Gestor Adjunto		Data ___/___/2021				
Aprovado pelo		_____				
Coordenador da Componente		Data ___/___/2021				
Nome do Coordenador da Componente						
Aprovado pela		_____				
Gestora do PAT		Data ___/___/2021				

