



ESTRATÉGIA DE REFORMA DA GESTÃO DAS FINANÇAS PÚBLICAS DE TIMOR-LESTE 2022-2027

*Para Maior Responsabilidade, Transparência e Melhor
Prestação de Serviços*

Ministério das Finanças de Timor-Leste



Timor-Leste, Dezembro 2022

Desenvolvido com apoio da União Europeia, do Fundo Monetário Internacional e do Banco Mundial

ÍNDICE

ÍNDICE.....	1
Acrónimos e Abreviaturas	2
Prefácio	4
Reconhecimento.....	5
Sumário Executivo.....	6
1. Reforma da GFP em Timor-Leste.....	8
1.1. Visão Geral da GFP, Progresso, Desafios e Lições Aprendidas	8
1.2. Estado da GFP em Timor-Leste	9
2. Contexto e Raciocínio para a Reforma da GFP (Porquê?).....	12
3. Visão e Objetivos da Reforma da GFP, Áreas Prioritárias e Componentes (O quê?).....	14
3.1. Visão e Objetivos	14
3.2. Áreas Prioritárias da Reforma	15
3.3. Componentes da GFP.....	17
3.3.1. Componente 1: Fortalecer a Estratégia Orçamental.....	17
3.3.2. Componente 2: Melhorar a Mobilização de Recursos	19
3.3.3. Componente 3: Melhorar o Planeamento Estratégico e a Orçamentação por Programas	22
3.3.4. Componente 4: Reforçar o Processo de Realização de Despesa Pública.....	27
3.3.5. Componente 5: Reforçar a Contabilidade e a Auditoria Interna	33
3.3.6. Componente 6: Reforçar o Escrutínio e a Auditoria Externos.....	35
4. Princípios e Governação da Reforma da GFP (Como?).....	37
4.1. Princípios de Reforma da GFP.....	37
4.2. Governação da GFP.....	38
4.2.1. Estrutura de Governação	38
4.2.2. Coordenação da GFP com Parceiros de Desenvolvimento.....	39
4.2.3. Gestão e Comunicação de Mudança	39
4.2.4. Gestão de Riscos	40
4.2.5. Plano de Sustentabilidade	40
4.2.6. Monitorização e Avaliação	41
4.2.7. Matriz de reforma da GFP	41
Anexo I: Matriz de Ação para a Reforma da GFP	42
Anexo II: Estrutura de Governação da Reforma da GFP.....	85
Anexo III: 2018 Indicadores de Avaliação do PEFA Timor-Leste GFP	86

Acrónimos e Abreviaturas

ACB	Análise Custo Benefício
AI	Auditoria Interna
AIC	Auditor Interno Certificado
ANAPMA	Agência Nacional de Planeamento, Monitorização e Avaliação
APA	Agências Autónomas (<i>Autonomous Public Agencies</i>)
ASYCUDA	<i>Automated System for Customs Data</i>
BAD	Banco Asiático de Desenvolvimento
BCTL	Banco Central de Timor-Leste
C	Componente
CAI	Comité de Assessoria para o Investimento
CCARI	Comissão de Coordenação e Acompanhamento das Reformas Institucionais
CdC	Câmara de Contas
CdM	Conselho de Ministros
CNA	Comissão Nacional de Aprovisionamento
CNUCD	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento
COFOG	Classificação das Funções do Governo
CRC	Comissão de Regulação Contabilística
DBFTL	<i>Dalan Ba Futuru Timor-Leste</i> (Sistema de Planeamento com Base em Programas)
DFAT	<i>Department of Foreign Affairs and Trade</i>
DG	Direção-Geral (<i>General Directorate</i>)
DL	Decreto-Lei
DN	Diretor Nacional
DRO	Declaração de Risco Orçamental
EGDMP	Estratégia de Gestão da Dívida de Médio Prazo
EP	Empresa Pública
FI	Fundo das Infraestruturas
FMI	Fundo Monetário Internacional
FP	Fundo Petrolífero
GFP	Gestão das Finanças Públicas
GFS	<i>Government Finance Statistics</i> (Estatísticas de Finanças Públicas)
GFSM	<i>Government Finance Statistics Manual</i> (Manual de Estatísticas de Finanças Públicas)
GGD	Gabinete de Gestão da Dívida
GOP	Lei das Grandes Opções do Plano
GPGFP	Gabinete de Política e Gestão do Fundo Petrolífero
GPRCGFP	Gabinete de Política de Reforma e Capacitação em Gestão das Finanças Públicas
GRP	<i>Government Resource Planning</i> (Planeamento de Recursos do Governo)
GTL	Governo de Timor-Leste
INDMO	Instituto Nacional de Desenvolvimento de Mão-de-Obra
IPSAS	International Public Sector Accounting Standard
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
JUN	Janela Única Nacional
LM	Ministérios (<i>Line Ministries</i>)
LMA	Ministérios (<i>Line Ministries</i>), Municípios e Agências Autónomas
MAPS	Methodology Assessment of Procurement System (Metodologia de Avaliação do Sistema de Aprovisionamento)

MF	Ministério das Finanças
MS	Ministério da Saúde
MPO	Ministério do Plano e Ordenamento
M&A	Monitorização & Avaliação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ODS	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
OIISA	Organização Internacional de Instituições Superiores de Auditoria
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONU	Organização das Nações Unidas
OT	Obrigações do Tesouro
PD	Parceiro de Desenvolvimento
PECC	Programa de Expansão do Cadastro de Contribuintes
PED	Plano Estratégico de Desenvolvimento 2011-2030
PEFA	<i>Public Expenditure and Financial Accountability</i>
PER	<i>Public Expenditure Review</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PIM	<i>Public Investment Management</i> (Gestão do Investimento Público)
PIMA	<i>Public Investment Management Assessment</i> (Avaliação da Gestão do Investimento Público)
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
POP	Programação Orçamental Plurianual
PPP	Parceria Público Privada
QDMP	Quadro da Despesa de Médio Prazo
QOMP	Quadro Orçamental de Médio Prazo
RGFP	Reforma da GFP
RH	Recursos Humanos
RSE	Rendimento Sustentável Estimado
SC	Subcomponente
SERVE	Serviço de Registo e Verificação Empresarial
SIGAP	Sistema Integrado de Gestão da Administração Pública
SIGF	Sistemas de Informação de Gestão Financeira
SIIGF	Sistema Integrado de Informação de Gestão Financeira
SITGAS	<i>Standard Integrated Government Tax Administration System</i>
SMART	<i>Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-limited</i> (Específico, Mensurável, Alcançável, Relevante e Limitado no Tempo)
TADAT	<i>Tax Administration Diagnostic Assessment Tool</i> (Ferramenta de Diagnóstico da Administração Tributária)
TIN	<i>Tax Identification Number</i> (Número de Identificação Fiscal)
UE	União Europeia

Prefácio

Tenho o prazer de apresentar a Estratégia de Reforma da Gestão das Finanças Públicas (GFP) 2022-2027, que define a forma como Timor-Leste irá melhorar a mobilização de receitas e fortalecer os seus sistemas de finanças públicas para uma melhor prestação de serviços em consonância com o Plano Estratégico de Desenvolvimento 2011-2030.

Timor-Leste já fez bastantes progressos nas suas reformas de GFP, mas é preciso fazer mais.

Em 2022 foi aprovada uma nova Lei de Enquadramento do Orçamento Geral do Estado e da gestão financeira pública, a qual está a ser regulamentada pelo Ministério das Finanças. O processo orçamental para 2023 já está a ser desenvolvido integralmente ao abrigo da nova lei, o que representa uma melhoria substancial para as finanças públicas em Timor-Leste. O novo regime reforça o planeamento, adota a orçamentação por programas e estabelece um processo de orçamentação em duas fases, seguindo as melhores práticas internacionais.

As reformas tributárias estão em andamento e estão em desenvolvimento uma nova lei tributária e um código de procedimento tributário.

O fortalecimento da capacitação dos recursos humanos continua a ser um dos principais desafios para a implementação bem-sucedida da Reforma da GFP, o que a presente estratégia corretamente aborda.

Esta estratégia surge na altura certa. A estratégia responde a uma série de diagnósticos feitos aos sistemas de finanças públicas de Timor-Leste, pelo Banco Mundial, pelo Fundo Monetário Internacional, pela OCDE (financiado pelo Governo da Austrália) e pela União Europeia.

Os diagnósticos, como o *Public Expenditure and Financial Accountability* (PEFA) de 2018, identificaram várias áreas de reforma às quais a estratégia responde, qualificando como prioritárias seis componentes principais. Essas componentes são: fortalecer a estratégia orçamental; melhorar a mobilização de recursos; melhorar o planeamento estratégico e a orçamentação por programas; reforçar o processo de realização de despesa pública; reforçar a contabilidade e a auditoria interna e reforçar o escrutínio e auditoria externos.

Foram revistas e reforçadas as estruturas de governação de monitorização e avaliação desta reforma focando-a na obtenção de resultados. Também estará em vigor um sistema de identificação de riscos e tratamento dos mesmos para garantir a sustentabilidade da Reforma.

Por último, mas não menos importante, gostaria de agradecer a todos os representantes do Governo e parceiros de desenvolvimento que muito se empenharam no desenvolvimento desta estratégia. O Governo de Timor-Leste está empenhado nesta Reforma da GFP, uma vez que a consideramos essencial para alcançar o nosso principal objetivo de desenvolvimento, patente no Plano Estratégico de Desenvolvimento 2011-2030, ou seja, atingir o estatuto de Nação de rendimento médio-alto até 2030.

Nesse sentido, a Estratégia de Reforma da Gestão das Finanças Públicas (GFP) 2022-2027 foi apresentada e endossada pelo Conselho de Ministros a 28 de dezembro de 2022.

Díli, 9 de janeiro de 2023

O Ministro das Finanças de Timor-Leste



Rui Augusto Gomes

Reconhecimento

O Ministério das Finanças de Timor-Leste tem o prazer de publicar a Estratégia de Reforma da Gestão das Finanças Públicas 2022-2027, como documento âncora da atual reforma da GFP em curso em Timor-Leste.

Este documento foi possível devido às múltiplas avaliações ao sistema de GFP de Timor-Leste realizadas recentemente, nomeadamente a *Public Expenditure and Financial Accountability* (PEFA) de 2018, a *Timor-Leste Public Expenditure Review* (PER) de 2020, bem como várias análises situacionais realizadas com o apoio de parceiros de desenvolvimento, como o *Roadmap of Budgetary Governance* da OCDE de 2017 financiado com o apoio do Governo da Austrália, o *PFM and Fiscal Transparency Annual Monitoring Report and Related Public Policies on Timor-Leste* da UE de 2021, o *Public Investment Management Assessment* (PIMA) de 2016 do FMI e, mais recentemente, as missões do FMI e do Banco Mundial que forneceram assistência técnica (AT) de curto prazo, as quais fizeram a revisão da sequência e da priorização da reforma da GFP. A estratégia também beneficiou do trabalho realizado pelo PNUD no Quadro Nacional Integrado de Financiamento que financiou a mobilização de recursos.

Adicionalmente, a elaboração da Estratégia da Reforma da GFP não teria sido possível sem a contribuição de várias pessoas e instituições. Assim, o Governo está particularmente grato para com aqueles que forneceram o apoio necessário para a preparação desta estratégia. Também estamos muito reconhecidos aos nossos estimados parceiros de desenvolvimento pelas suas contribuições contínuas de apoio financeiro e técnico durante este processo de elaboração. A este respeito, agradecemos, ainda, o apoio do Banco Mundial (BM), bem como do Fundo Monetário Internacional (FMI), que forneceram apoio técnico ao Ministério das Finanças, disponibilizando especialistas internacionais, nomeadamente, Holger van Eden, Deanna Aubrey, John Gardner, Anthony Higgins, Florence Kuteesa e Anupam Raj do FMI e Patrick Umah Tete do Banco Mundial, que forneceram amplas contribuições e recomendações sobre o projeto de Estratégia de Reforma da GFP, e especificamente a União Europeia (UE), que forneceu apoio financeiro.

Por último, mas não menos importante, estendemos o nosso agradecimento a todos os envolvidos que dedicaram o seu valioso tempo contribuindo para a Estratégia de Reforma da GFP, particularmente o Gabinete de Política de Reforma e Capacitação em Gestão das Finanças Públicas liderado pelo Sr. Martinho Lopes e a sua equipa (*task force*) (Dr. Isac Menezes e Dr. Tiago Torres Larsen, que forneceram amplos contributos sobre o enquadramento legal, a Sra. Mónica Rangel que forneceu dados e informações valiosas sobre a Administração Fiscal, o Sr. Januário da Gama que prestou apoio sobre a Gestão de Ativos, o Sr. José Alexandre que prestou informações necessárias sobre o ciclo da orçamentação e a Sra. Regina de Jesus que prestou informações relevantes sobre a execução do orçamento, bem como os demais funcionários pelo apoio necessário ao processo de elaboração).

Reconhecemos que muito do progresso até agora se deveu à forte vontade política e ao compromisso dos representantes do Governo em todos os níveis, e esse compromisso deve continuar para que a Reforma da GFP seja um sucesso.

Dili, 9 de janeiro de 2023
O Vice-Ministro das Finanças de Timor-Leste



António Freitas

Sumário Executivo

- 1. A atual estratégia de reforma da GFP visa complementar a determinação do Governo de Timor-Leste em reforçar a Gestão das Finanças Públicas (GFP) a todos os níveis do Governo.** A estratégia irá assegurar uma utilização eficiente, eficaz e responsável dos recursos públicos como base para uma melhor prestação de serviços em linha com o Plano Estratégico de Desenvolvimento 2011-2030 (PED), bem como com as prioridades do VIII Governo Constitucional. O PED define os objetivos de desenvolvimento de longo prazo do país e define o roteiro para a transformação socioeconómica para o país alcançar o estatuto de Nação de rendimento médio-alto.
- 2. O PED reconhece a GFP como uma área prioritária com três objetivos:** (i) fortalecer a administração financeira da administração pública; (ii) aumentar a responsabilidade pela prestação e despesas da administração pública; e (iii) assegurar relatórios financeiros públicos adequados. O PED também dá elevada prioridade à transparência financeira na melhoria dos resultados, promoção do investimento e do desenvolvimento económico e fortalecer a confiança no Estado.
- 3. A Estratégia da Reforma da GFP 2022-2027 contou contribuições decorrentes de uma série de avaliações.** Contribuições da avaliação PEFA de 2018, a *Public Expenditure Review* (PER) de 2020 realizada pelo Banco Mundial, o *Roadmap of Budgetary Governance* da OCDE de 2017, o Relatório Anual de Monitorização da GFP e Transparência Fiscal da UE de 2021 e Políticas Públicas Relacionadas em Timor-Leste, o *2016 Public Investment Management Assessment* (PIMA) realizado pelo FMI e, mais recentemente, missões do FMI e do Banco Mundial de apoio técnico ao MF na finalização da estratégia. A estratégia da reforma fez um balanço dos progressos alcançados e identificou lacunas essenciais que têm de ser colmatadas durante a implementação.
- 4. As reformas de GFP são uma componente chave para melhorar a governação e responsabilização em Timor-Leste.** Apesar de várias fragilidades e desafios, a governação e a estrutura dos sistemas de GFP refletem o compromisso sustentado do Governo numa visão moderna de construção do Estado e desenvolvimento institucional em linha com padrões internacionais. A visão das reformas de GFP é ter um sistema de GFP eficiente, eficaz, transparente e sustentável que fornecerá serviços para permitir a transformação socioeconómica de acordo com o PED.
- 5. Embora sucessivos projetos de GFP e reformas governamentais tenham alcançado muitos objetivos importantes, especialmente entre 2015-2021, ainda há muito a ser feito.** As principais reformas incluem a recente aprovação da Lei de Enquadramento do Orçamento Geral do Estado e da gestão financeira pública. Também foram feitos relevantes progressos na orçamentação por programas que estão a melhorar o alinhamento do planeamento com as despesas orçamentais, embora seja necessário fazer mais.
- 6. As áreas de reforma que estão a ser priorizadas pelo Governo de Timor-Leste (GTL) são categorizadas em seis componentes.** São eles: (i) fortalecimento da política orçamental; (ii) incremento da mobilização de recursos; (iii) aperfeiçoamento do planeamento sustentado em políticas e da orçamentação por programas; (iv) melhoria da despesa pública; (v) reforço da responsabilidade e auditoria interna; (vi) fortalecimento do escrutínio e auditoria externos. Estes componentes tratam de questões sistemáticas que foram identificadas como áreas de foco e prioridade. Os seis componentes possuem 20 subcomponentes e 83 atividades que serão implementadas nos próximos cinco (5) anos. Uma matriz detalhada das atividades da reforma da GFP está no anexo I e inclui mais detalhes sobre os objetivos dos subcomponentes, atividades a serem implementadas, cenários base e indicadores direcionados para 2021, prioridade da reforma, departamento ou instituição responsável e prazo para alcançar os resultados.

7. **Lições aprendidas com as reformas anteriores destacam a necessidade de a estratégia abordar alguns dos riscos que podem afetar o progresso e o impacto das reformas.** Uma questão-chave é fortalecer a estrutura de governação para monitorizar e avaliar efetivamente o progresso e envolver os Parceiros de Desenvolvimento de forma a utilizar efetivamente os recursos em áreas prioritárias de reforma, abordadas por esta estratégia. Existe a necessidade de uma solução política para lidar com a natureza fragmentada do planeamento da orçamentação, que atualmente é dividido entre o Ministério do Plano e Ordenamento que é responsável pelo planeamento de longo prazo, a Agência Nacional de Planeamento, Monitorização e Avaliação (ANAPMA) responsável pelo planeamento de médio prazo e o Ministério de Finanças responsável pelo planeamento anual. As boas práticas mostram que é preferível ter uma instituição responsável pelo planeamento do orçamento, que deve ser feito principalmente pelo MF. Outros aspetos críticos contemplados pela estratégia de forma a garantir o sucesso da reforma são a gestão de mudanças, comunicação eficaz entre todas as partes relevantes, gestão de riscos, monitorização e avaliação e a existência de um plano de sustentabilidade.

8. **A visão, objetivos e componentes da estratégia de reforma da GFP permanecerão os mesmos durante o período de 5 anos, mas o plano de ação na Matriz da Reforma da GFP no Anexo I será um documento vivo que será revisto anualmente.** Haverá também uma revisão intermediária da estratégia para avaliar o progresso e gerir os desafios.

1. Reforma da GFP em Timor-Leste

1.1. Visão Geral da GFP, Progresso, Desafios e Lições Aprendidas

1. **Timor-Leste passou por um processo contínuo de reforma da GFP desde a restauração da independência em 2002 e a sua abordagem reflete o empenho e os progressos alcançados na construção da nação.** Apesar de vários desafios, a administração e a estrutura dos sistemas de GFP refletem o compromisso sustentado do governo com uma visão moderna de construção do Estado e desenvolvimento institucional alinhado com padrões internacionais.

2. **As reformas de GFP foram implementadas desde a independência e passaram por três fases.** A primeira fase entre 2002-2007, onde foram estabelecidas as funções centrais do orçamento. A segunda fase de 2007-2014, onde o foco foi dado à capacitação de recursos humanos do Ministério das Finanças e instituições relevantes. O Tribunal de Contas, que é uma instituição chave de supervisão do orçamento, foi criado durante esse período. A terceira fase foi de 2015 a 2021, orientada pelo Roteiro para a Orçamentação por Programas em Timor-Leste, elaborado pela OCDE e aprovado pelo Conselho de Ministros em 2017. A Estratégia de Reforma da GFP 2022-2027 representa a quarta fase da reforma e é a primeira estratégia elaborado pelo Ministério das Finanças que apoia o Plano Estratégico de Desenvolvimento de Timor-Leste 2011-2030 (PED).

3. **Timor-Leste deu passos estratégicos nas suas reformas de GFP.** As instituições centrais foram formadas e suas capacidades fortalecidas, porém é necessário fazer mais. Uma nova Lei de Enquadramento do Orçamento Geral do Estado e da gestão financeira pública foi aprovada em 2022 e a respetiva regulamentação está a ser aprovada pelo Conselho de Ministros. Em junho de 2022, foi aprovada a primeira Lei das Grandes Opções do Plano, que integra a primeira fase do processo orçamental anual de duas fases, previsto na nova Lei de Enquadramento. O novo Regime Jurídico do Aprovisionamento, dos Contratos Públicos e das Respetivas Infrações foi também aprovado em maio de 2022. As reformas tributárias estão em andamento e nova legislação está a ser desenvolvida. Outras reformas realizadas incluem progressos na orçamentação por programas, embora seja necessário apoio técnico adicional para garantir a sua implementação eficaz. A avaliação PEFA de 2018 também reconheceu melhorias na documentação orçamental, gestão de dívida, contabilidade de receitas e controles internos para despesas não salariais. As despesas extraorçamentais são totalmente monitorizadas pelo MF, as receitas fora dos relatórios financeiros governamentais não excedem 1% da despesa total do Estado e são apresentados ao Governo relatórios financeiros anuais detalhados e completos abrangendo as maiores entidades extraorçamentais, como o Autoridade Nacional do Petróleo e Minerais e o Instituto do Petróleo e Geologia (este último tendo sido integrado no Orçamento do Estado em 2022).

4. **As áreas da GFP que precisam de ser melhoradas incluem:** reforço do enquadramento orçamental, o quadro de despesas a médio prazo e a gestão do risco orçamental, a melhoria da administração das autoridades tributária e aduaneira e do fundo petrolífero, a melhoria da gestão do investimento público, da gestão do património público, dos sistemas de GFP dos governos locais, da gestão de caixa e da gestão das Empresas Públicas (EP), a interligação do sistema de pagamento de remunerações *Government Resource Planning* (GRP) do MF com o Sistema Integrado de Gestão da Administração Pública (SIGAP) da Comissão da Função Pública, a adoção de sistemas eletrónicos no aprovisionamento e na contratação pública, melhor contabilidade e relatórios, auditoria interna e externa e supervisão parlamentar do orçamento e dos relatórios de auditoria. Melhorias adicionais também serão necessárias na orçamentação por programas, gestão da dívida e implementação de sistemas de gestão de parcerias público-privadas (PPP). A qualidade do Sistema de Informação de Gestão Financeira (SIGF) exigirá melhorias dos sistemas de segurança e soluções de recuperação de desastres, bem como interligações com os sistemas de impostos e pagamentos, além de reconciliações com o orçamento. Como parte da política governamental de “não deixar ninguém para trás”, a responsabilidade social será introduzida para aumentar a participação da sociedade civil no processo de

preparação do orçamento e na avaliação da pontualidade e qualidade da prestação de serviços. A capacitação dos recursos humanos é uma questão transversal que terá de ser abordada de forma sustentável

5. **As reformas em Timor-Leste têm dependido fortemente da presença de assistência técnica internacional e, portanto, o desenvolvimento da capacitação dos recursos humanos continua a ser uma área essencial de reforma.** O objetivo do GTL para mais políticas definidas e lideradas pelo país significa que as instituições nacionais devem assumir um papel de liderança na conceção e implementação da reforma da GFP. No entanto, as questões de capacitação que ainda assolam a Administração Pública Timorense requerem assistência técnica internacional contínua para garantir a implementação da reforma. O apoio dos parceiros de desenvolvimento será, portanto, essencial para o sucesso da reforma da GFP.

6. **Timor-Leste enfrentou vários desafios na implementação das reformas da GFP.** Eles foram:

- a) **Instabilidade Política:** A instabilidade política prolongada entre 2017-2020 resultou num ambiente político abaixo do ideal para prosseguir com as reformas, levando a atrasos na preparação de um Roteiro de GFP abrangente.
- b) **Implementação fragmentada das reformas de GFP:** TL tem diferentes instituições a conduzir reformas semelhantes, o que torna difícil ter reformas sustentáveis, especialmente quando as alterações na legislação alteram os mandatos das instituições e a melhoria da capacitação é perdida.
- c) **Coordenação governamental das reformas da GFP:** No passado não havia mecanismo de coordenação das reformas de GFP entre instituições/departamentos governamentais. Isso foi colmatado com a criação da nova Comissão Interministerial e da Unidade Técnica de GFP que será composta por responsáveis técnicos das instituições e departamentos que implementam as reformas. Protocolos serão desenvolvidos para melhorar o mecanismo de coordenação que incluirá a apresentação de relatórios de progresso e verificação dos resultados.
- d) **Limitações de capacidade:** A falta de competências na implementação das reformas de GFP é um dos principais desafios. A maioria das instituições possui um pequeno grupo de profissionais qualificados e sofre de alta rotatividade dos funcionários. A situação foi agravada com a pandemia do COVID-19, pois dificultou o recrutamento de especialistas técnicos devido às restrições de mobilidade. Há necessidade de formação regular dos funcionários afetos à GFP, nos ministérios, municípios e agências públicas autónomas (APA) para resolver este problema. Isso irá garantir a formação consistente de pessoas com habilitações essenciais em economia, contabilidade, aprovisionamento, gestão financeira e auditoria.
- e) **Falta de assistência técnica:** Constrangimentos políticos e atrasos no desenvolvimento de uma Estratégia de Reforma da GFP e do Plano de Ação conduziram a problemas com a assistência técnica. Com a apresentação da Estratégia de GFP, o MF espera que a resposta dos parceiros de desenvolvimento seja muito mais positiva.
- f) **Coordenação dos Parceiros de Desenvolvimento (PD):** A coordenação não foi formalmente implementada no passado, mas é essencial ter um envolvimento coordenado formalmente liderado pelo MF de forma a concentrar em áreas prioritárias os escassos recursos e evitar duplicação. O MF planeia envolver PD ativos que apoiem as reformas de GFP nas reuniões da Unidade Técnica. Isso fortalecerá a coordenação com os PD.

1.2. Estado da GFP em Timor-Leste

7. **Legislação:** O TL aprovou uma nova Lei de Enquadramento do Orçamento Geral do Estado e da gestão financeira pública em 2022, que representa a pedra angular da reforma da GFP em curso e irá ancorar

os diplomas regulamentares subsequentes em várias áreas da GFP. Alguns diplomas regulamentares já aprovados incluem: o Decreto-Lei n.º 23/2022, de 19 de maio, Competência para autorização de despesa, o Decreto do Governo n.º 18/2022, de 11 de maio, Programas Orçamentais e o Decreto do Governo n.º 19/2022, de 11 de maio, Classificações Orçamentais. Em maio de 2022, foi publicado o novo Regime Jurídico do Aprovisionamento, Contratos Públicos e respetivas Infrações, revogando os vários diplomas de contratação pública, na sua maioria datados de 2005. No que respeita à mobilização de receitas, a Lei n.º 8/2008, de 30 de junho, Lei Tributária, abrange impostos sobre o rendimento, serviços, consumo e vendas, mas uma nova lei tributária está a ser elaborada juntamente com o código de procedimento tributário, que substituirá regras datadas do período da ONU. Está prevista ainda a introdução do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA).

8. **Administração de Receitas:** A administração de receitas está atualmente sob a alçada do MF. Embora o investimento significativo tenha melhorado a automatização dos sistemas de administração tributária, estes permanecem ineficientes e existem lacunas de capacitação na administração da receita. Nos últimos 10 anos foram feitos investimentos significativos em sistemas de administração tributária com atualizações recentes envolvendo o sistema *Standard Integrated Government Tax Administration System* (SIGITAS-V3), sistemas alfandegários *ASYCUDA World* (*Automated System for Customs Data*), armazenamento de dados e um sistema digital de rastreamento de cargas, entre outros. Esses sistemas facilitaram o registo, reporte e pagamento de obrigações e possibilitaram a monitorização de informações referentes aos contribuintes. Outros esforços de eficiência da administração de receita incluem o programa *Taxpayer Registration Expansion Program* (TREP). As pontuações do PEFA de 2018 indicam que há uma administração relativamente eficiente, o que reflete o impacto de alguns desses investimentos. No entanto, é necessário melhorar a monitorização dos atrasos na cobrança de receitas. Outras medidas administrativas podem incluir melhorias na base de dados dos contribuintes, abordando inconsistências, erros e lacunas de informação e uma maior integração entre o processo de registo comercial realizado pelo Serviço de Registo e Verificação Empresarial (SERVE) e o registo fiscal. A partilha de informações pode ajudar a classificar os contribuintes como ativos e inativos e, assim, melhorar as estatísticas de não conformidade. A atribuição do número de identificação fiscal (NIF) deve estar de acordo com as melhores práticas internacionais e deve ser consolidada, pois alguns contribuintes têm vários NIFs, o que dificulta a avaliação de obrigações fiscais e auditorias.

9. **Estratégia orçamental e orçamentação:** A credibilidade do orçamento permanece baixa. As decisões políticas de alto nível sobre a gestão do investimento público levam a ajustes orçamentais significativos, seguidos por uma subexecução sistemática das dotações do orçamento, o que prejudica a credibilidade do orçamento. Com a aprovação da nova Lei de Enquadramento do Orçamento Geral do Estado e da gestão financeira pública, o processo de orçamentação foi substancialmente alterado. Inovações importantes são a organização do Setor Público Administrativo e os respetivos Subsetores de acordo com a estrutura apresentada no *Government Finance Statistics Manual 2014* (GFSM 2014) do FMI, a adoção de um orçamento orientado por programas e resultados, a plena integração do planeamento no processo orçamental, através da adoção de um processo orçamental de duas fases, a primeira centrada no planeamento com a adoção da Lei anual das Grandes Opções do Plano, que identifica as principais medidas políticas a serem implementadas no próximo ano e apresenta um Quadro Orçamental de Médio Prazo, composto por previsões e limites de receita e despesa para os próximos cinco anos, cujo limite máximo de despesa para o próximo ano é de cumprimentos obrigatório para a proposta de orçamento apresentado pelo GTL em Outubro, a qual constitui a segunda fase do processo. A nova Lei das Grandes Opções do Plano, aprovada pela primeira vez em maio de 2022, deve servir de ponte entre o planeamento e orçamento, reduzindo a necessidade de alterações orçamentais. A elaboração do orçamento deve levar em consideração as políticas orçamentais e a capacidade institucional, porém a capacidade técnica necessita de ser fortalecida para que as previsões tenham credibilidade. Uma lei de responsabilidade fiscal deve ser considerada para robustecer a política orçamental e gerir os riscos orçamentais, tendo em conta o desafio resultado do esgotamento esperado das receitas petrolíferas na próxima década.

Foram observadas melhorias na documentação relativa ao orçamento e a inclusão de entidades extraorçamentais no orçamento, mas é necessário fazer mais para aumentar as informações de desempenho na prestação de serviços e tornar as informações orçamentais publicamente disponíveis. As classificações orçamentais foram recentemente reformuladas para adotar categorias mais detalhadas para a Classificação Económica, bem como para adotar as Classificações das Funções de Governo (COFOG). As transferências para os governos locais podem ser aperfeiçoadas definindo uma fórmula de partilha de recursos em vez de decisões políticas anuais. O relatório de risco orçamental precisa de ser melhorado com a monitorização de relatórios financeiros de empresas públicas, cobertura de passivos contingentes dos governos locais e outros riscos orçamentais.

10. **Gestão de ativos e passivos:** Embora não exista uma estratégia de gestão de dívida para lidar com potenciais aumentos da mesma quando a riqueza petrolífera se esgotar na próxima década, o sistema de gestão de dívida produz registos de dívida que são precisos e reconciliados regularmente. No entanto, os registos de garantias precisam de ser consolidados e atualizados de uma forma mais sistemática. A gestão dos bens públicos é considerada inadequada porque não está disponível um registo completo e atualizado dos bens não financeiros. Será necessário criar um registo central dos bens do Estado.

11. **Gestão do investimento público:** A responsabilidade pela gestão do investimento público é atualmente partilhada entre o Conselho de Administração do Fundo das Infraestrutura (CAFI), o Secretariado dos Grandes Projetos (SGP), a Agência Nacional de Desenvolvimento (ADN) e a Comissão Nacional de Aprovisionamento (CNA). Cada um tem suas próprias diretrizes e é necessário ter um manual harmonizado de gestão de projetos que oriente os funcionários públicos sobre como fazer a análise económica, seleção, orçamentação e monitorização de projetos de investimento com base em boas práticas internacionais.

12. **Execução e relatórios orçamentais:** A contabilidade e os relatórios de receitas e despesas são apoiados por uma gestão de despesas e tesouraria integradas e robustas. A estrutura de controlo interno é abrangente e claramente definida com segregação de funções e níveis de autorização atribuídos aos cargos superiores da administração e aos funcionários técnicos em vários níveis. No entanto, são necessárias melhorias para fortalecer os controlos do pagamento de remunerações que se espera conseguir com a interligação do sistema de pagamento de remunerações *Government Resource Planning* (GRP) do MF com o Sistema Integrado de Gestão da Administração Pública (SIGAP) da Comissão da Função Pública. Os pagamentos em atraso continuam a ser um desafio que precisa de ser resolvido. A gestão de caixa é sólida e o sistema de Tesouraria suporta a consolidação diária das posições de saldo de caixa, mas não abrange todas as operações realizadas pelo Estado. Os padrões financeiros para integração de dados são eficazes em todo o GRP, mas a falta de processos sistemáticos de reconciliação bancária prejudica o desempenho geral do sistema. Os relatórios financeiros trimestrais são preparados e enviados ao Parlamento e geralmente publicados um mês após o final do período a que se referem. Os relatórios financeiros anuais são preparados anualmente e incluem informações geralmente detalhadas sobre receitas, despesas, saldos de caixa e obrigações de longo prazo (empréstimos). No entanto, os relatórios financeiros trimestrais e as contas do final do ano ainda estão organizados por fontes de financiamento (Fundo Consolidado de Timor-Leste, Fundo das Infraestruturas, Fundo de Desenvolvimento de Capital Humano, Segurança Social e Agências Autónomas), tornando difícil ter uma imagem integrada das Contas do Setor Público Administrativo. TL está a considerar uma mudança de contabilidade de caixa para contabilidade de acréscimo usando o *International Public Sector Accounting Standards* (IPSAS), o que melhorará a qualidade da contabilidade e do reporte. A função de auditoria interna está parcialmente implementada, mas não é muito eficaz. Há necessidade de desenvolver a capacidade de auditoria interna, alinhar com as normas internacionais e adotar uma abordagem de auditoria baseada em risco para realizar auditorias financeiras e de desempenho de forma eficaz.

13. **Os sistemas de aprovisionamento** sofrem com a falta de monitorização e reporte centralizados, e a transparência dos processos de aprovisionamento é fraca. As responsabilidades são descentralizadas em diferentes níveis (de acordo com os limites legais de contratação) e criam sistemas de gestão paralelos sem consolidação e controlo. Todas as operações de aprovisionamento são geridas diretamente pelos departamentos relevantes de cada ministério e municípios. A Comissão Nacional de Aprovisionamento é independente e responsável pela consolidação de informações confiáveis e relevantes sobre os processos de aprovisionamento e integração de dados, mas não tem acesso efetivo a todos os dados abaixo de USD 1 milhão. O módulo de aprovisionamento gerido pelo MF ao abrigo da aplicação GRP não é sistematicamente utilizado e atualizado pelas linhas ministeriais. Não há uma forma fiel de estimar o cumprimento das disposições legais de aprovisionamento e o uso de métodos de aprovisionamento competitivos. A estrutura legal e regulatória de aprovisionamento está amplamente alinhada aos padrões e práticas internacionais, mas requer uma revisão detalhada de todos os regulamentos de implementação para garantir que estejam em total conformidade. A ausência de um mecanismo de queixa administrativa independente ou um processo de recurso para a resolução de reclamações é um exemplo. Foi aprovado em maio de 2022 um novo Regime Jurídico do Aprovisionamento, Contratos Públicos e Respetivas Infrações, que entrará em vigor a 1 de janeiro de 2023, com o objetivo de resolver a maioria destes problemas.

14. **Escrutínio e Auditorias Externas:** A auditoria externa é feita pela Câmara de Contas (CdC). A capacidade da CdC precisa de ser fortalecida para que possa realizar efetivamente auditorias financeiras e de desempenho de acordo com os padrões da Organização Internacional das Instituições Superiores de Auditoria (OIISA). As audiências parlamentares sobre relatórios de auditoria precisam de ser mais frequentes para reforçar este processo essencial de prestação de contas. A transparência do escrutínio dos relatórios de auditoria pelo Parlamento precisa de ser melhorada, convidando o público para as audições e/ou disponibilizando os relatórios de controlo na sua página da internet (*website*).

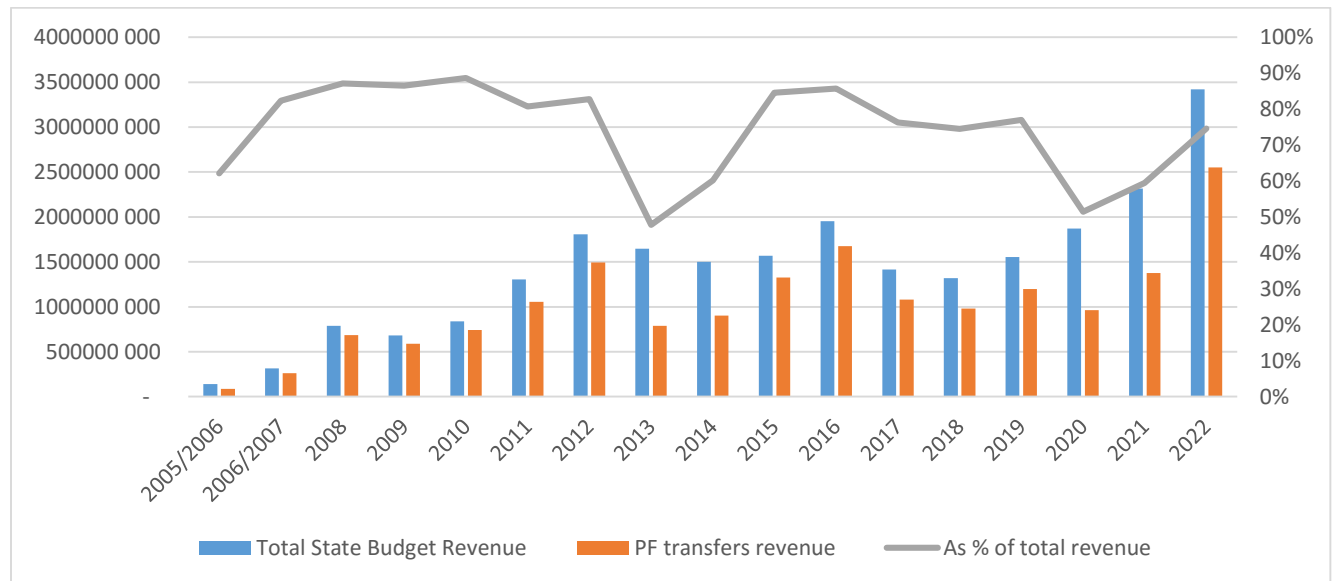
2. Contexto e Raciocínio para a Reforma da GFP (Porquê?)

15. **O Fundo Petrolífero de Timor-Leste foi criado em 2005 para cobrar e investir receitas.** A receita é proveniente de impostos e direitos (*royalties*) sobre as atividades petrolíferas no Mar de Timor. As receitas são investidas para gerar rendimentos adicionais para o país.

16. **A Lei do Fundo Petrolífero prevê que o Orçamento Geral do Estado seja financiado por transferências anuais do Fundo Petrolífero.** Estas são limitadas a 3% da Riqueza Petrolífera anual, denominada Rendimento Sustentável Estimado (RSE), que é equivalente ao nível sustentável de levantamentos para preservar o Fundo para as gerações futuras. No entanto, a Lei do Fundo Petrolífero permite transferências acima do RSE quando justificadas pelo Governo e aprovadas pelo Parlamento Nacional.

17. **As transferências do Fundo Petrolífero representam a maioria das Receitas do Orçamento de Estado em Timor-Leste desde o início do Fundo.** Como se pode ver no Gráfico 1, a porção das receitas das transferências do Fundo Petrolífero tem oscilado entre 60% a 90% da receita total todos os anos, exceto em 2013, 2020 e 2021. Embora nos dois anos mais recentes as receitas das transferências do Petróleo Fundo ficaram abaixo dos 60%, isso por si só não representa uma redução da dependência do Orçamento Geral do Estado desse tipo de receitas, pois esses números resultaram de alterações na orçamentação dos saldos de gerência e do aumento das receitas da Segurança Social, que embora contem para a receita total não financiam despesas da Administração Central.

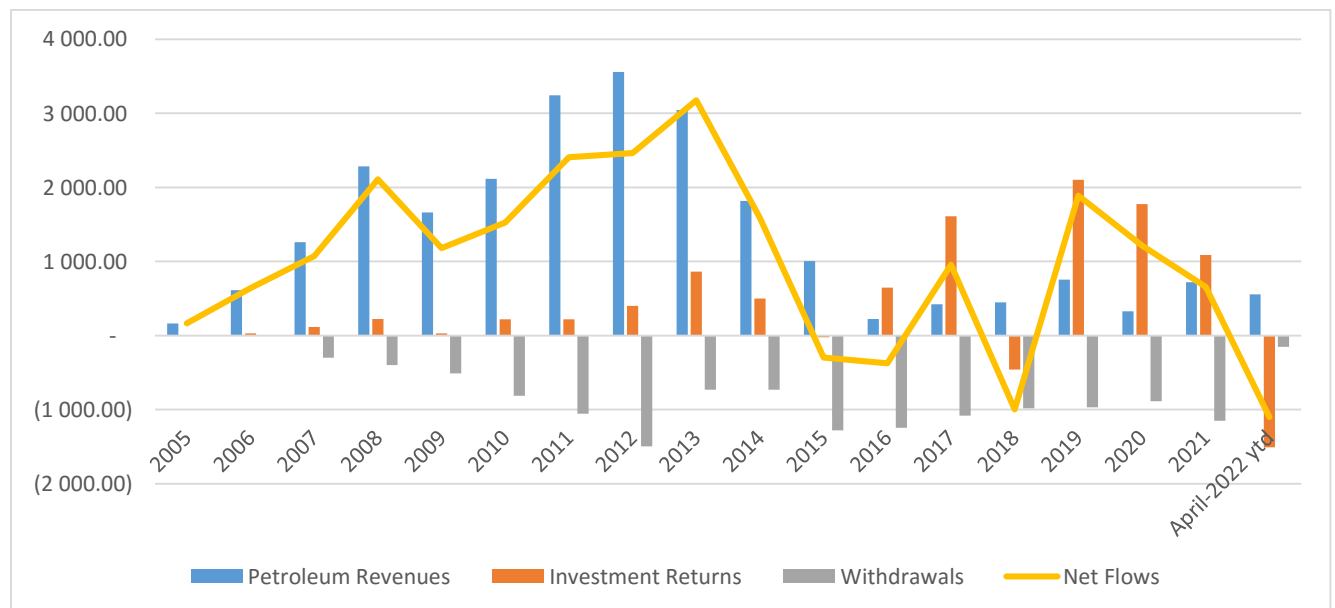
Gráfico 1 – Transferências do Fundo Petrolífero em % da Receita Total do Orçamento do Estado, 2005-2022



Fonte: Ministério das Finanças de Timor-Leste, junho de 2022

18. **Nos primeiros anos após a criação do Fundo Petrolífero, a maior parte da receita veio dos impostos sobre as atividades petrolíferas.** No entanto, com o declínio das receitas dos campos petrolíferos, o Fundo agora depende dos seus investimentos financeiros para a maior parte da sua receita.

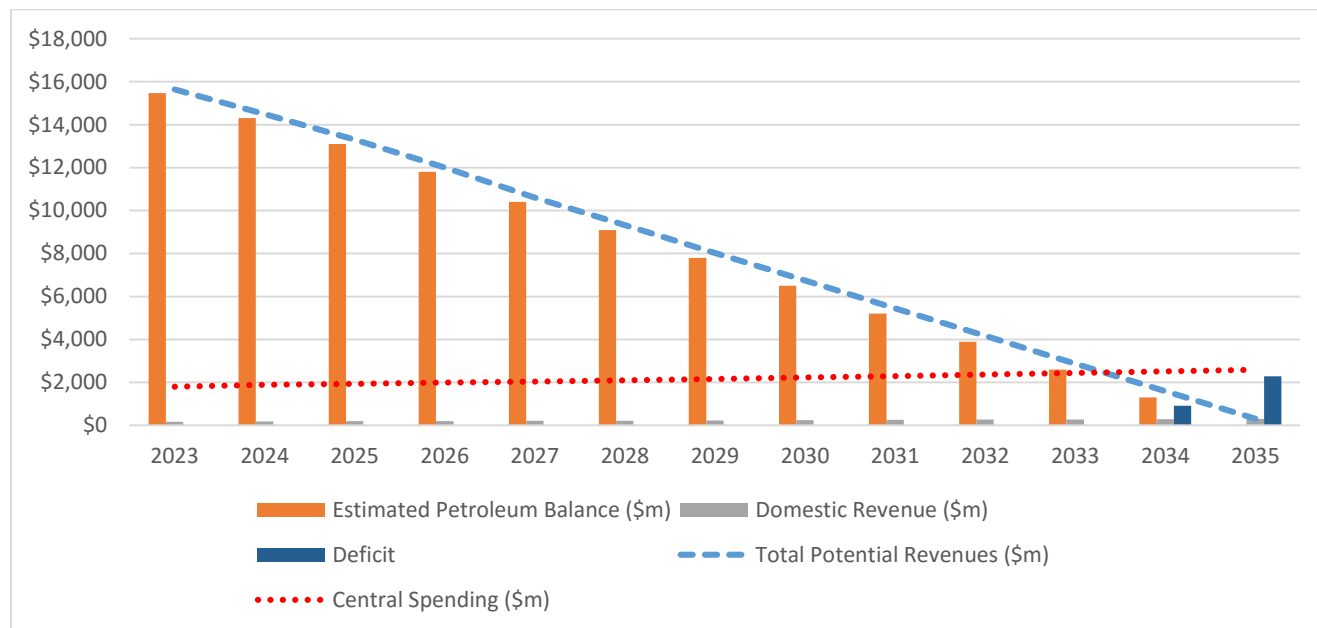
Gráfico 2 - Fluxos líquidos do Fundo Petrolífero, 2005-2022



Fonte: Ministério das Finanças de Timor-Leste, junho de 2022

19. **Embora as receitas de investimentos financeiros sejam superiores ao previsto e tenham atrasado o declínio do valor total do Fundo, prevê-se que os levantamentos contínuos acima do RSE nos próximos anos esgotem o Fundo Petrolífero até 2035.** De acordo com as previsões atuais, e não obstante a introdução de novas receitas, Timor-Leste deverá enfrentar um precipício orçamental até 2035, com o Orçamento Geral do Estado a apresentar um défice de US\$2,3 mil milhões.

Gráfico 3 – Riqueza esperada do Fundo Petrolífero, 2023-2035



Fonte: Ministério das Finanças de Timor-Leste, junho de 2022

20. Assim, para evitar um corte drástico da despesa pública em 2035, é necessário melhorar a cobrança de receitas e reduzir a taxa de crescimento da despesa pública no Orçamento de Estado. Isso só pode ser alcançado através de uma Reforma da Gestão das Finanças Públicas (GFP) que melhore a cobrança e o gasto de fundos pelo Estado.

3. Visão e Objetivos da Reforma da GFP, Áreas Prioritárias e Componentes (O quê?)

3.1. Visão e Objetivos

21. A presente estratégia fornece a estrutura orientadora geral para as reformas da GFP ao longo de cinco anos de 2022 a 2027. É atualizada por lições adquiridas de reformas da GFP anteriores, análise e diagnóstico situacional, e formará a base para as áreas de foco da Reforma no futuro. A direção estratégica da reforma da GFP será definida por uma visão geral, metas e objetivos. A declaração de visão é apresentada em seguida.

Visão para a Reforma da GFP

Alcançar um gestão das finanças públicas eficiente, eficaz, transparente e sustentável que forneça serviços que permitam a transformação socioeconómica.

22. A visão abrangente para a reforma da GFP reflete os objetivos de alto nível estabelecidos no Plano Estratégico de Desenvolvimento de Timor-Leste 2011-2030 (PED). O PED fornece o enquadramento para conduzir Timor-Leste ao estatuto de rendimento médio-alto até 2030.

Objetivos da Reforma da GFP

1) *Fortalecer a política orçamental para melhorar a disciplina orçamental e a estabilidade macroeconómica.*

-
- 2) *Melhorar a mobilização de recursos para criar espaço orçamental.*
 - 3) *Alocar recursos de forma consistente com as prioridades definidas pelo Plano Estratégico de Desenvolvimento 2011-2030.*
 - 4) *Promover o uso eficiente dos recursos públicos e a prestação de serviços por meio de uma melhor execução do orçamento.*
 - 5) *Promover a responsabilidade por meio de escrutínio externo e transparência da orçamentação.*
-

3.2. Áreas Prioritárias da Reforma

23. **A reforma da GFP é um processo gradual e de longo prazo que requer forte vontade e compromisso político.** Isso é essencial, pois contribuirá para reduzir os riscos de má utilização de fundos e melhorar a transparência e a responsabilidade.

24. **A atualização do enquadramento da GFP continua a ser uma grande prioridade do GTL.** O governo reconhece que as reformas são essenciais para melhorar a governação, otimizar os resultados gerados pela utilização dos recursos públicos e garantir o desenvolvimento inclusivo, abrangente e sustentável. O GTL está empenhado em melhorar os sistemas, processos e instituições de GFP do país através de várias políticas, projetos e programas. No entanto, as reformas exigem recursos, em alguns casos recursos humanos adicionais e, em muitos casos, especialistas externos. Por essas razões, o MF e a administração pública como um todo precisam de ser seletivos sobre as reformas a serem adotadas.

25. **As prioridades de reforma são categorizadas em seis componentes¹,** que são:

1. Fortalecer a Estratégia Orçamental;
2. Melhorar a Mobilização de Recursos;
3. Melhorar o Planeamento Estratégico e a Orçamentação por Programas;
4. Reforçar o Processo de Realização de Despesa Pública;
5. Reforçar a Contabilidade e a Auditoria Interna; e
6. Reforçar o Escrutínio e a Auditoria Externos.

26. **Os componentes prioritários acima cobrem dimensões transversais, como género e resiliência climática/redução de risco de desastres.** Por exemplo, o orçamento será sensível ao género e resiliente às alterações climáticas/riscos de desastres. Estas reformas serão cobertas pelo componente 3 sobre Melhoria do Planeamento Estratégico e a Orçamentação por Programas. A sustentabilidade de investimentos resilientes ao clima também será abordada ao avaliar e selecionar os investimentos públicos também abrangidos pelo componente 3. O Aprovisionamento Verde também será abordado como parte do reforço do aprovisionamento na componente 4 sobre Reforçar o Processo de Realização de Despesa Pública.

27. **A estratégia da reforma da GFP apresenta no Anexo I (matriz da reforma) uma prioritização das áreas de reforma.** Estas foram selecionadas com base em questões macroeconómicas e de finanças

¹ Os primeiros 5 componentes são extraídos do Plano Estratégico do MF 2011-2030, enquanto o componente sobre Escrutínio e Auditoria Externos foi adicionado por ser considerado essencial para a supervisão do orçamento.

públicas críticas que necessitam urgentemente de ser contempladas, bem como nas recomendações dos PD². Adicionalmente, a disponibilidade imediata de recursos para a reforma foi avaliada na identificação de áreas de elevada prioridade. Se uma área da reforma tiver elevada prioridade, mas for bloqueada, por exemplo, por atrasos legislativos, será dada prioridade a atividades complementares, como capacitação. Outras áreas da reforma são estabelecidas como prioridades médias se contiverem apenas algumas atividades de elevada prioridade e como baixas se o atraso na reforma não tiver um grande impacto no funcionamento macroeconómico e do setor público. Baixa prioridade não significa que as reformas não devam ser realizadas se os recursos estiverem disponíveis e o pessoal estiver disponível. A tabela abaixo destaca as áreas prioritárias das reformas.

Tabela 1: Áreas Prioritárias da GFP de Timor-Leste 2022-2027

Componente	Subcomponente	Prioridade
		E = Elevada M= Média B =Baixa
Fortalecer a Estratégia Orçamental	Fortalecer o Enquadramento Orçamental	Elevada
	Desenvolver e Fortalecer um Quadro da Despesa de Médio Prazo	Média
	Desenvolver e Fortalecer a Gestão do Risco Orçamental	Média
Melhorar a Mobilização de Recursos	Fortalecer a Administração Tributária e Aduaneira	Elevada
	Melhorar a Gestão da Dívida e das PPP	Baixa
	Reforçar a Administração do Fundo Petrolífero	Baixa
Melhorar o Planeamento Estratégico e a Orçamentação por Programas	Fortalecer o planeamento limitado aos recursos e a elaboração do orçamento, incluindo a Orçamentação por Programas	Média
	Fortalecer a Gestão do Investimento Público	Elevada
	Melhorar os sistemas de GFP dos Governos Locais	Baixa
Reforçar o Processo de Realização de Despesa Pública	Melhorar a Qualidade da Execução Orçamental	Média
	Aperfeiçoar o Aproveitamento e a Gestão de Contratos Públicos	Elevada
	Aperfeiçoar as Operações de Gestão de Ativos	Média
	Fortalecer a Capacitação em GFP	Elevada
	Melhorar a Qualidade dos Sistemas de TI (SIGF)	Elevada
	Transformar a DG Estatística numa Agência Autónoma Independente	Baixa
Reforçar a Contabilidade e a Auditoria Interna	Melhorar a Qualidade da Contabilidade e do Reporte	Média
	Reforçar a Função de Avaliação da Auditoria Interna	Média
Reforçar o Escrutínio e a Auditoria Externos	Reforçar a Auditoria Externa	Média
	Reforçar a Supervisão Parlamentar	Média
	Reforçar a Responsabilidade Social	Média

² Averiguações e recomendações da missão realizada pela equipa do Departamento de Assuntos Fiscais do FMI (assistência técnica/TA) do FMI, durante 19 de abril a 29 de abril de 2022, para fazer a revisão da Política de Reforma da Gestão das Finanças Públicas e o Plano de Ação da Gestão das Finanças Públicas 2021-2025 elaborado por Ministério das Finanças de Timor-Leste.

3.3. Componentes da GFP

28. **Esta estratégia tem seis componentes que são explicados abaixo.** Os dois primeiros componentes, Fortalecer a Estratégia Orçamental e Melhorar a Mobilização de Recursos serão implementados principalmente pelo MF. A implementação dos componentes de Melhorar o Planeamento Estratégico e a Orçamentação por Programas, Reforçar o Processo de Realização de Despesa Pública e Reforçar a Contabilidade e a Auditoria Interna será liderada pelo MF, mas também implementada nos ministérios e alguns departamentos governamentais, agências e municípios. No entanto, existem atividades específicas referentes ao subcomponente de Melhorar os Sistemas de GFP dos Governos Locais que são direcionadas aos municípios. A sexta componente de Reforçar o Escrutínio e a Auditoria Externos será implementada pela Câmara de Contas, Parlamento Nacional e diz respeito, em certa medida, ao envolvimento da sociedade civil.

3.3.1. Componente 1: Fortalecer a Estratégia Orçamental

29. **Este componente tem 3 subcomponentes e 8 atividades-chave.** Os subcomponentes são (i) Fortalecer o Enquadramento Orçamental, (ii) Desenvolver e Fortalecer um Quadro da Despesa de Médio Prazo (QDMP), (iii) Desenvolver e Fortalecer a Gestão do Risco Orçamental

30. **Os resultados esperados são os seguintes:**

- 1) Mudar o comportamento das despesas e receitas do Governo para fazer crescer e desenvolver a economia.
- 2) Melhorar a sustentabilidade orçamental.
- 3) Melhorar a estabilidade macroeconómica.

31. **Este componente planeia abordar os seguintes desafios.**

- a) O governo não produz uma estratégia orçamental bem definida, nem um robusto Quadro Orçamental de Médio Prazo (QOMP). As previsões macroeconómicas e orçamentais são preparadas e apresentadas no orçamento para o ano orçamental e dois anos seguintes, e os objetivos orçamentais são articulados de forma *ad hoc*, mas não são vinculados a uma estrutura de sustentabilidade orçamental. Pela primeira vez, a nova Lei das Grandes Opções do Plano apresenta previsões macroeconómicas e orçamentais para 5 anos.
- b) Falta um Quadro da Despesa de Médio Prazo eficaz para vincular o orçamento anual (e estimativas de despesas de orçamento de médio prazo), estratégias e planos nacionais e setoriais. O orçamento é projetado principalmente por meio de aumentos incrementais, exceto o orçamento de capital de desenvolvimento. Os planos setoriais são em grande parte de natureza aspiracional, não se baseiam em alocações realistas de recursos e não são calculados de forma económica. Não são apresentadas explicações para as variações anuais.
- c) O orçamento tem por base um processo de orçamentação ordenado, mas carece de uma perspetiva efetiva de médio prazo. As projeções macroeconómicas e orçamentais são robustas e a macrogestão é apoiada pela Direção Nacional de Política Económica do MF. No entanto, como os compromissos plurianuais dos planos setoriais e projetos de investimento público não são suficientemente contemplados no QDMP, há um importante elo perdido entre os objetivos da estratégia e a alocação de recursos.
- d) A lei de GFP deve exigir, a médio prazo, a produção e divulgação anual de uma Declaração de Risco Orçamental (DRO). O objeto típico do DRO inclui riscos que, se acontecessem, teriam um impacto financeiro significativo nas finanças e operações do Governo. A cobertura incorpora

riscos macroeconómicos, de mercado, legais e de contingência - explícitos ou implícitos. Cada Governo estará exposto a alguns desses riscos, mas o conteúdo preciso do DRO será específico do país³.

3.3.1.1. Fortalecer o Enquadramento Orçamental

32. Espera-se que as seguintes atividades sejam implementadas para fortalecer o enquadramento orçamental em TL.

- a) Reforçar o Quadro Orçamental de Médio Prazo (QOMP) com práticas alinhadas ao contexto de Timor-Leste. O objetivo desta atividade é projetar a sustentabilidade orçamental de médio e longo prazo, que serve de referência ao processo de elaboração do orçamento anual.
- b) Melhorar a previsão orçamental por meio de desenvolvimento de modelos macroeconómicos (modelação). Identificar os requisitos do modelo (com finalidade e resultados específicos), incluindo a implementação de um modelo dinâmico, executando o modelo, testando-o em vários cenários e comparando o resultado do modelo com os dados reais dos anos anteriores para avaliar a credibilidade das estimativas de dados.
- c) Introduzir e fortalecer a estrutura macroeconómica e atualizar a mesma regularmente para aperfeiçoar os processos de políticas públicas com base em evidências, incluindo o desenvolvimento e implementação de uma estrutura de políticas para capturar todas as informações fiscais a nível dos governos locais e outras entidades para análise macroeconómica.
- d) Desenvolver elementos de uma lei de responsabilidade financeira, seja como alteração à nova Lei de GFP, seja como lei autónoma. Os elementos dessa lei poderiam especificar ainda mais os requisitos do processo, transparência e prestação de contas da política orçamental. Também poderiam especificar a âncora da política orçamental, ou seja, como Timor-Leste vai garantir a estabilização ou pelo menos o esgotamento retardado do Fundo Petrolífero (FP). Olhando para o futuro, poderia também estabelecer um limite de sustentabilidade para a emissão de dívida, uma vez que a estratégia prevê a emissão de dívida de mercado, começando pelos Títulos do Tesouro⁴ doméstico.

3.3.1.2. Desenvolver e Fortalecer um Quadro da Despesa de Médio Prazo (QDMP)

33. Espera-se que as seguintes atividades sejam implementadas para fortalecer o QDMP em TL.

- a) Reforço do QDMP através da obtenção de uma representatividade realista dos compromissos plurianuais do Governo e dos custos a médio prazo, incorporando a previsibilidade, estabilidade e sustentabilidade a médio prazo à estratégia orçamental e às decisões de política orçamental.
- b) Integrar o QDMP no ciclo orçamental. A credibilidade do QDMP será aperfeiçoada através da introdução de um enquadramento para a orçamentação plurianual e monitorização dos compromissos, bem como o desenvolvimento da capacidade de orçamentação e estimativa de custos. Este subcomponente também desenvolverá a capacitação de forma a garantir que os pré-requisitos para o QDMP sejam considerados, como o uso adequado do QDMP, desenvolvimento

³ FMI, 2016, “*Analyzing and Managing Fiscal Risks—Best Practices*”, Documento de Política do FMI, junho (Washington DC), <http://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2016/12/31>

⁴ A missão do FMI recomenda que a análise da sustentabilidade da dívida seja por uma unidade macro fiscal em vez de gestores de dívida.

de metodologia de linha de base de médio prazo, formação adequada aos funcionários relevantes das Linhas Ministeriais, Municípios e Agências Autônomas (LMA) e compra política -para a tomada de decisões orçamentárias de médio prazo, antes de avançar com essas reformas.

3.3.1.3. Desenvolver e Fortalecer a Gestão do Risco Orçamental

34. **Espera-se que as seguintes atividades sejam implementadas de modo a fortalecer a gestão do risco orçamental em TL.**

- a) Elaboração de uma declaração de risco orçamental pelo MF e estabelecer um guia de análise de impacto financeiro para Empresas Públicas (EP) e Agências Autônomas (APA). O Governo tem obrigação de identificar, analisar e divulgar informações sobre riscos orçamentais e desenvolver/avaliar medidas de mitigação.
- b) Rever o regime jurídico das EP e APA para promover a sustentabilidade e a arrecadação de receitas próprias e estabelecer requisitos claros para a criação de EP e APA.

3.3.2. Componente 2: Melhorar a Mobilização de Recursos

35. **Este componente possui 3 subcomponentes e 18 atividades-chave.** Os subcomponentes são: (i) Fortalecer a Administração Tributária e Aduaneira; (ii) Melhorar a Gestão da Dívida e das PPP; e (iii) Reforçar a Administração do Fundo Petrolífero.

36. **Os resultados esperados são os seguintes:**

- 1) Aumento das receitas domésticas em linha com a política orçamental macroeconómica;
- 2) Prestação de um serviço de qualidade aos contribuintes de Timor-Leste;
- 3) Maior transparência e responsabilidade e aplicação da lei com integridade e justiça para todos; e
- 4) Aumento do cumprimento das obrigações fiscais através de maior eficiência na administração tributária.

37. **Esta componente planeia abordar os seguintes desafios.**

- a) As receitas domésticas são insuficientes para financiar o défice orçamental e o investimento em infraestruturas, contribuindo com menos de 30% do total das receitas do Orçamento Geral do Estado.
- b) Em 2020, a incerteza política, a pandemia de COVID-19 e as inundações causadas pelo ciclone Seroja tiveram um impacto sem precedentes na economia. O PIB contraiu 8,3% em 2020, o declínio mais acentuado desde a independência e a terceira recessão em quatro anos. A recuperação económica foi debilitada, com crescimento previsto do PIB de 2,9% e 3,3% em 2021 e 2022 respetivamente.
- c) Existe uma coordenação inadequada do Governo na mobilização de receitas e não existe uma estratégia holística. A estratégia, os procedimentos e os sistemas de receitas em todo o Governo não são bem coordenados ou apoiados. Os sistemas de gestão de dados relevantes não são integrados ou compartilhados. Assim, é necessária urgentemente uma abordagem holística do Governo e das partes relevantes na mobilização de receitas domésticas de forma a desenvolver uma estratégia de Mobilização de Receitas Domésticas a médio prazo.
- d) Nos últimos 10 anos foram feitos investimentos significativos em sistemas de administração tributária e com atualizações recentes envolvendo um sistema integrado de administração tributária (*Standard Integrated Government Tax Administration System - SIGTAS-V3*), o sistema

aduanheiro ASYCUDA World (*Automated System for Custom Data*), um sistema de armazenamento de dados (*data warehouse*), e um sistema digital de rastreamento de cargas, entre outros. Esses sistemas facilitaram o registo, reporte e pagamento de obrigações e possibilitaram a monitorização de informações relativas aos contribuintes. Outros esforços de eficiência da administração da receita incluem o Programa de Expansão do Cadastro de Contribuintes (PECC). As pontuações do PEFA indicam que há uma administração relativamente eficiente, o que reflete o impacto de alguns desses investimentos. No entanto, subsistem ineficiências e lacunas de capacitação na administração das receitas.

- e) Medidas administrativas adicionais poderiam contemplar melhorias na base de dados de contribuintes, corrigindo inconsistências, erros, lacunas de informação e uma maior integração entre o processo de registo comercial com o Serviço de Registo Comercial (SERVE) e o registo fiscal. A partilha de informações pode ajudar a classificar os contribuintes como ativos e inativos e, assim, melhorar as estatísticas de não conformidade. A atribuição do número de identificação fiscal (NIF) deve estar de acordo com as melhores práticas internacionais e deve ser consolidada, pois alguns contribuintes têm vários NIFs, o que dificulta a avaliação de obrigações fiscais e auditorias.
- f) Há também a necessidade de melhorar a auditoria fiscal, valorizando os recursos humanos e adotando um modelo com base no risco. É necessária uma melhor monitorização dos atrasos de gestão de receitas e medidas mais fortes de cobrança da dívida para evitar longos atrasos que se tornam irrecuperáveis. A divulgação de informações fiscais completas, precisas e claras ajudariam a esclarecer as obrigações fiscais e as etapas a serem cumpridas.
- g) São prioridade a elaboração e finalização, de planos de desenvolvimento estratégico para as administrações tributária e aduaneira. É importante garantir a implementação com apoio de recursos adequados, incluindo assistência técnica de especialistas internacionais. Será essencial acelerar a modernização do enquadramento jurídico fiscal, não fiscal e aduanheiro.
- h) É necessário garantir a implementação de novas leis, e o fornecimento de recursos adequados e assistência técnica juntamente com a reestruturação institucional também serão cruciais para aumentar a mobilização de receitas.

3.3.2.1. Fortalecer a Administração Tributária e Aduaneira

38. **A conceção deste subcomponente foi realizada em estreita consulta com as Autoridades Tributária e Aduaneira, incluindo quanto à definição dos resultados de alto nível e atividades-chave, conforme descrito abaixo.** Isto envolveu a adoção de uma abordagem abrangente para a mobilização de receitas que leva em consideração o quadro legal, a administração de acordo com a lei e seu impacto no cumprimento fiscal. As atividades são:

- a) Introduzir um quadro legal que crie uma Entidade de Recurso para os serviços Fiscais e Aduaneiros. A Entidade de Recurso deve facilitar o desempenho das funções de recurso pela Autoridade Tributária e pela Autoridade Aduaneira de forma a minimizar os atrasos nos processos fiscais e aduaneiros.
- b) Introduzir um quadro legal para possibilitar a diversificação das receitas fiscais. Para melhorar gradualmente a receita tributária, o Governo deve diversificar as fontes de receita tributária. A implementação de uma nova lei necessita de ser planeada, faseada, dotada de recursos e deve beneficiar de assistência técnica.

- c) Estabelecer um Código do Procedimento Tributário. O objetivo desta atividade é controlar todos os processos da administração tributária e permitir à Autoridade Tributária (AT) prestar melhores serviços aos contribuintes e substituir regras datadas da administração da ONU.
- d) Revisão da Lei Tributária. O objetivo é ampliar a base tributária, rever os impostos e respetivas taxas, adotar taxas progressivas e simplificar a estrutura tributária para melhorar a cobrança fiscal. Será necessário preparar as diretrizes de implementação, que detalhem o planeamento, os recursos e a capacitação necessários à introdução de nova legislação.
- e) Lei do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA). O IVA é uma oportunidade para modernizar a administração tributária e melhorar a política fiscal para aumentar a mobilização de receitas. A preparação da infraestruturas para implementação do IVA é essencial e precisa de ser integrada ao SITGAS V.3.
- f) Continuar a melhorar/atualizar o sistema SITGAS V.3. Esta atividade-chave visa facilitar o trabalho da Administração Tributária, melhorando os serviços de cobrança de receitas e formando os funcionários na operação dos sistemas.
- g) Desenvolver um Plano Estratégico de Médio Prazo para as Autoridades Tributária e Aduaneira. O plano estratégico deve definir uma estratégia clara para a reforma da Autoridade Tributária e da Autoridade Aduaneira em Timor-Leste para os próximos cinco anos. O Plano Estratégico de Médio Prazo da Autoridade Tributária (AT), com base no Plano de Modernização Fiscal e no diagnóstico da *Tax Modernization Plan and Tax Administration Diagnostic Assessment Tool* (TADAT), deve estar alinhado com a estratégia de reforma da GFP.
- h) Estabelecer um novo regime jurídico de leilões no âmbito aduaneiro. Bens e valores, confiscados devido a violações da lei, podem ser leiloados para receitas do Estado, de forma a aumentar adicionalmente as receitas do Estado.
- i) Instalação da aplicação de Gestão de Riscos no sistema ASYCUDA World. O objetivo desta atividade é mitigar o risco associado ao serviço aduaneiro uma vez que a implementação da gestão de risco neste momento é mais eficaz devido à utilização do sistema ASYCUDA World que tem as melhores práticas internacionais.
- j) Janela Única Nacional e Modernização Aduaneira. Esta atividade visa aumentar a receita pública, aumentar o cumprimento de regras, melhorar a eficiência na alocação de recursos e melhorar as estatísticas financeiras. Uma Janela Única Nacional Integrada (JUN) no sistema ASYCUDA World deve estar de acordo com os padrões internacionais, incluindo o Acordo de Facilitação do Comércio da OMC.
- k) Recrutamento de profissionais para as Autoridades Tributária e Aduaneira com base nas normas de competência de GFP. Definir os padrões de competência da administração da receita e garantir que o processo de recrutamento seja baseado no mérito, a fim de melhorar a prestação de serviços aos contribuintes.

3.3.2.2. Melhorar a Gestão da Dívida e das PPP

39. Espera-se que as seguintes atividades sejam implementadas para melhorar a gestão da dívida e das PPP.

- a) Criação de um Gabinete de Gestão da Dívida (GGD) pública, separado para: (i) melhorar a capacidade de financiamento do país e a sua capacidade de gestão da dívida de forma eficiente

promovendo o crescimento económico e o desenvolvimento nacional; e (ii) conseguir um impacto positivo na gestão macroeconómica geral, incluindo nas políticas orçamentais.

- b) Produção regular de análises à sustentabilidade da dívida. A análise da dívida aumentará a capacidade de gestão da dívida do governo, o que, por sua vez, fortalecerá a situação fiscal geral e disponibilizará fundos públicos que podem ser usados eficientemente em todos os setores. Produção regular de análises de sustentabilidade da dívida em conjunto com o desenvolvimento de uma estratégia de médio prazo da dívida.
- c) Revisão da Lei da Dívida Pública. O objetivo desta atividade é capacitar o Governo para aceder a vários tipos/modalidades de empréstimos concedidos por instituições financeiras e assegurar a sustentabilidade da dívida que implicará a realização de análises de sustentabilidade da dívida em intervalos regulares.
- d) Revisão do Decreto-Lei das Parcerias Público-Privadas (PPP). Os projetos de PPP são uma ferramenta importante no financiamento do desenvolvimento em Timor-Leste. Desenvolver normas e procedimentos para a gestão e análise de risco orçamental do Programa de Investimento Público (PIP) e das PPP durante a avaliação do projeto, bem como disponibilizar assistência técnica para aumentar a capacitação do pessoal relevante.
- e) Instalação de um sistema de reporte digital para Empréstimos e PPP. De forma a melhorar a gestão, os relatórios e obter informações precisas, é necessário definir um novo sistema de reporte adequado em colaboração com o SIIGF.

3.3.2.3. Reforçar a Administração do Fundo Petrolífero

40. **Prevê-se com a implementação das seguintes atividades reforçar a Administração do Fundo Petrolífero (FP).**

- a) Revisão do regime do FP sobre Estratégia de Investimento. Esta atividade destina-se a ajustar as estratégias de investimento e levantamento de fundos de forma a garantir a sustentabilidade do Fundo Petrolífero.
- b) Aumentar os recursos do Gabinete de Política e Gestão do Fundo Petrolífero (GPGFP). Os funcionários que trabalham nesta área devem ter a sua capacitação fortalecida para poderem gerir a riqueza petrolífera de forma eficaz e reduzir a dependência de especialistas internacionais. Os padrões de competência devem ser definidos para garantir que o processo de recrutamento seja baseado no mérito.

3.3.3. Componente 3: Melhorar o Planeamento Estratégico e a Orçamentação por Programas

41. **Este componente possui 3 subcomponentes e 11 atividades-chave.** Os subcomponentes são: (i) Fortalecer o Planeamento Limitado de Recursos e a Elaboração do Orçamento, incluindo a Orçamentação por Programas; (ii) Fortalecer a Gestão do Investimento Público; e (iii) Melhorar os Sistemas e Procedimentos de GFP dos Governos Locais.

42. **São esperados os seguintes resultados:**

- 1) Aperfeiçoar o planeamento estratégico e a orçamentação por programas para uma alocação eficiente que alinha recursos com resultados;
- 2) Orçamento anual alinhado aos planos estratégicos e orçamento de médio prazo;
- 3) Compromissos plurianuais refletidos no orçamento anual; e

4) Melhorada a credibilidade do orçamento.

43. **Esta componente prevê enfrentar os seguintes desafios.**

- a) A disciplina orçamental agregada deteriorou-se devido a ajustes no orçamento original e redução do controle sobre as despesas durante a execução orçamental.
- b) A credibilidade do orçamento precisa de mais ênfase. A Estratégia da Reforma da GPM tornou-se mais explícita sobre a questão da credibilidade orçamental e indica medidas para abordar as causas subjacentes e persistentes. A falta de planeamento setorial adequado é indicada como uma das razões para o frequente ajuste dos orçamentos. A orçamentação sob a antiga estrutura económica orçamental também levou a uma inadequada identificação das pressões sobre as despesas das políticas do governo. A nova metodologia de orçamentação desenvolvida para a classificação com base em programas deve proporcionar melhorias. A Estratégia também abrangerá como as pressões orçamentais serão monitorizadas e controladas, particularmente à luz da proliferação de APA e flexibilização de algumas regras de alteração orçamental. Os erros de classificação orçamental também devem ser identificados e corrigidos para garantir que o orçamento forneça um registro preciso das despesas, particularmente para apoiar a monitorização da massa salarial do Governo. O registo de despesas com bens e serviços também não corresponde aos custos recorrentes de projetos de capital não calculados no futuro ou relatados incorretamente como gastos de capital.
- c) As questões de coordenação referentes à orçamentação necessitam de ser abordadas. As competências centrais entre as funções de orçamentação e gestão do planeamento entre o MF e a ANAPMA precisam ser esclarecidas. Embora a ANAPMA tenha sido fundamental no desenvolvimento das estruturas da orçamentação por programas, a principal responsabilidade pela revisão e financiamento do orçamento deve ser do MF. O papel da ANAPMA deve estar no alinhamento da proposta do orçamento com a agenda política do governo e na monitorização do cumprimento das metas acordadas. Ter duas instituições avaliando a orçamentação das propostas de políticas levará a conflitos desnecessários. A tomada de decisões sobre despesas de capital deve ser integrada na estrutura do programa e a supervisão atribuída ao MF. A avaliação e seleção de projetos devem ser mantidas no Ministério do Plano e Ordenamento (MPO), conforme recomendado no diagnóstico PIMA.
- d) A revisão do orçamento tem de ser melhorada e prioritizada. Ferramentas e formação são exigidos pelas LM para financiar novas iniciativas e gerar cortes orçamentais (poupanças), incluindo a adoção de uma metodologia de orçamentação com equilíbrio entre a facilidade de aplicação e a precisão (por exemplo, alocar custos indiretos a novos programas). As tabelas de preços padrão também devem ser atualizadas e revistas regularmente para garantir que os custos são tão precisos e harmonizados, em todo o serviço público, quanto possível. O MF precisa de desenvolver ferramentas para apoiar a análise orçamental central, das submissões orçamentais para monitorizar e fazer recomendações sobre prioridades orçamentais, alocações e tendências de despesa. A perspectiva plurianual nos processos de planeamento e orçamento não melhorou devido ao impacto negativo dos orçamentos de investimento e à falta de ligação direta com os sistemas de reporte e contabilidade do MF.
- e) Não há atenção suficiente em encontrar poupanças e eficiência. A Estratégia poderia sugerir o desenvolvimento de metodologias de identificação de poupanças de orçamentação. As estratégias de curto prazo devem incluir esforços acrescidos na monitorização das despesas e na análise das causas dos custos. Também podem ser utilizados incentivos para estimular os gestores a poupar.

Por exemplo, definir metas de economia de eficiência, com incentivos para que os gestores que mantenham toda ou parte da poupança. Outras abordagens orçamentais também podem ser potencialmente consideradas, como permitir que as organizações apresentem novas iniciativas, apenas se forem totalmente compensadas por poupanças de qualidade (tendo, portanto, impacto zero no orçamento). As revisões de despesas por tópicos ou por temas podem ser consideradas a médio prazo. Dadas as extensas necessidades de capacitação para tais exercícios, eles provavelmente deveriam apoiar-se nos estudos feitos pelos PD, como o recente PER do Banco Mundial⁵.

- f) A orçamentação precisa de ser fortalecida. Atualmente, o orçamento de base, o custo das despesas correntes e as políticas de receita não são definidos. O ponto de partida do orçamento inclui uma mistura de iniciativas/projetos de políticas em curso, de políticas aprovadas e de novas políticas. A linha de base é um cálculo técnico dos custos dos programas governamentais aprovados, que devem ser atualizados no início do processo de orçamentação para alterações de preços e volumes aprovados. Isso resulta numa previsão de gastos a médio prazo (se nenhuma decisão ou política for alterada). Isso fornece informações úteis sobre pressões de custo e necessidades de financiamento para o próximo orçamento. As estimativas de custos podem ser identificadas para estimar as mudanças na linha de base e dar atenção no ajustamento dos orçamentos de acordo com o pacote orçamental disponível (por exemplo, espaço para novas iniciativas ou requisitos para cortes/poupanças).
- g) As reformas orçamentais com base em programas precisam de ser consolidadas antes que se introduzam reformas mais avançadas. A nova estrutura por programas precisa de tempo para “se estabelecer” e refletir plenamente as necessidades políticas dos ministérios. Os funcionários das linhas ministeriais também precisarão de tempo para orçamentar adequadamente os programas e as suas estruturas subjacentes. A Estratégia deve dar ênfase à importância da formação, da capacitação e do desenvolvimento de ferramentas de avaliação e monitorização do desempenho usando a nova estrutura por programas. O desenvolvimento de ferramentas de gestão vinculadas ao desempenho resultou na criação de demasiados indicadores no sistema de M&A. O controlo do MF/ANAPMA e a discussão de políticas podem precisar de permanecer ao nível do programa e do subprograma (e não na atividade). É importante acertar as bases primeiro e desenvolver a capacitação para monitorizar as despesas de acordo com os resultados, em vez de adotar reformas mais avançadas com base no desempenho, como o orçamento com base em resultados. Uma ligação direta entre os resultados pretendidos e a disponibilização de orçamento não deve ser tentada neste momento.
- h) O QOMP/QDMP exige, a nível político, limites máximos de despesa acordados ao nível sectorial/linhas ministeriais a médio prazo. Caso contrário, a preparação do QOMP/QDMP pode resultar em exercícios técnicos demorados com pouco impacto na tomada de decisões de orçamentação reais. O desenvolvimento do QOMP deve ser uma responsabilidade do MF, cabendo à ANAPMA verificar a estrutura de desempenho vinculada. Dada a fraca capacidade de realizar uma orçamentação anual credível, levará alguns anos para concretizar as ambições do QOMP/QDMP. O desenvolvimento de capacitação na aplicação de metodologias de estimativa e ferramentas de previsão é uma pré-condição para reformas orçamentais de médio prazo. Uma abordagem de simplificação possível para a reforma do QOMP seria iniciar as reformas numa primeira fase apenas para despesas de capital.

⁵ O relatório PER do Banco Mundial 2020.

- i) Várias pré-condições devem ser mencionadas como necessárias antes que um QOMP/QDMP seja desenvolvido. Estas incluem (i) a POP ser usada adequadamente como uma estrutura para estabelecer tetos de despesas agregadas a médio prazo, pois o compromisso político de usá-lo como ferramenta é uma pré-condição essencial para progredir em direção ao QOMP/QDMP; (ii) Consolidação da orçamentação por programas centrada na estabilização das estruturas de programa, estimativas precisas das despesas de base, números de indicadores praticáveis e experiência com monitorização e relatórios de desempenho em relação às metas estabelecidas; (iii) Desenvolvimento de estimativas de base de médio prazo com formação significativa e apoio na aplicação de metodologias de estimativas e previsão; e (iv) Apoio a nível político para chegar a acordo sobre os orçamentos sectoriais e ministeriais a médio prazo.
- j) No passado as decisões sobre investimento tem tido por base decisões essencialmente políticas e as deficiências do sistema PIM, como a fraca avaliação e a seleção e de baixa capacidade de implementação, não foram abordadas.
- k) É necessária mais atenção à área de Gestão do Investimento Público (*Public Investment Management - PIM*), nomeadamente às necessidades e planos de capacitação⁶. Esta é uma prioridade urgente, dada a importância de garantir que os projetos selecionados contribuam para desenvolver a economia. Existem também lacunas em relação aos planos para garantir que os custos recorrentes dos projetos de capital sejam identificados e como lidar com os desafios causados pela fragmentação institucional das responsabilidades de planeamento e orçamento de capital entre o Fundo das Infraestrutura, o Ministério do Plano e Ordenamento e o MF.
- l) Realizar uma avaliação das necessidades de capacitação para a PIM em todas as LM, dentro de uma estrutura descentralizada e integrar as despesas recorrentes e de capital na estrutura dos programas, especialmente durante a tomada de decisões e atribuir eventual supervisão ao MF.
- m) Os esforços de capacitação em questões relacionadas com IT não se devem concentrar apenas na formação dos funcionários nos municípios, mas também devem garantir que a infraestrutura necessária esteja instalada antes que o pessoal e os funcionários sejam solicitados a mudar para uma configuração descentralizada usando o sistema SIGF.
- n) Tendo em conta a descentralização dos serviços públicos e a competência dos futuros governos locais na cobrança de taxas e multas e na gestão dos seus próprios orçamentos, devem ser criados os sistemas e procedimentos necessários, nomeadamente através da aprovação de uma Lei das Finanças Municipais.

44. **Para abordar as questões acima descritas, é preciso haver uma fase de planeamento estratégico mais forte de forma a apoiar as ligações entre políticas e orçamentação e aumentar a credibilidade do quadro orçamental de médio prazo.** No entanto, o escopo e o nível de empenhamento nos processos de planeamento estratégico e formulação do orçamento permanecem criticamente fracos e, assim, precisam de ser fortalecidos.

45. **O propósito do planeamento e orçamentação do governo é garantir que sejam articulados e financiem a concretização dos objetivos suportando as metas de desenvolvimento nacional e**

⁶ As avaliações de diagnóstico revelaram a falta de capacitação e ferramentas padronizadas para avaliar os projetos de capital, resultando numa má seleção de projetos, com financiamento não alocado de acordo com as capacidades de absorção, resultando numa execução orçamental fraca. Várias etapas do ciclo de gestão de projetos são fracas, ou seja, não há ACB rigorosa aplicada, nenhuma seleção de projetos é transparente, a gestão de projetos é fraca e as avaliações sendo realizadas geralmente são apenas para projetos financiados por doadores como o Banco Mundial RDP (2021).

priorizando os recursos limitados para garantir que sejam alocados com eficiência. Um elemento-chave é garantir que os planos possam ser traduzidos adequadamente em orçamentos e atividades viáveis e que sejam executados na prática.

46. **As concretizações nesta área incluem uma melhor abrangência da documentação referente ao orçamento e informações oportunas fornecidas aos governos locais sobre as suas alocações.** No entanto, algumas fragilidades são persistentes e permanecem, como a falta de planos setoriais e a baixa credibilidade das estimativas orçamentais de médio prazo. Os subcomponentes abaixo são uma resposta na abordagem dessas deficiências.

3.3.3.1. Fortalecer o Planeamento Limitado aos Recursos e a Elaboração do Orçamento, incluindo a Orçamentação por Programas

47. **Espera-se que as seguintes atividades sejam implementadas para fortalecer este subcomponente.**

- a) Aperfeiçoamento da abordagem do planeamento com base em programas para ancorar reformas da orçamentação por programas. Essa atividade-chave melhorará a orçamentação e o planeamento em planos setoriais de alto nível com melhor qualidade e prioritizados de acordo com os objetivos nacionais. Nos próximos anos, deverá haver um foco na consolidação das reformas da orçamentação por programas, refinando a estrutura dos programas e melhorando as metodologias de estimativa, incluindo uma ênfase mais forte na formação e capacitação dos funcionários públicos afetos às LMA.
- b) Integrar o sistema de Planeamento com base em Programas (*Dalan Ba Futuru* Timor-Leste - DBFTL) com o sistema de Planeamento de Recursos do Governo (GRP). O Orçamento por Programas oferece uma oportunidade para melhorar a ligação entre planeamento estratégico e orçamento nos sistemas *FreeBalance*, SIGF e DBFTL, e o módulo de submissão do orçamento por programas deve ser integrado no *FreeBalance* para consolidar um único módulo de submissão do orçamento.
- c) Desenvolver um padrão de competência para o programa de implementação anual e plurianual. As responsabilidades institucionais no planeamento e orçamentação entre o MF e a ANAPMA têm de ser esclarecidas, incluindo definir o nível de competência e responsabilidade do programa de implementação, e a estrutura de controlo e supervisão de acordo com o nível do cargo.
- d) Melhorar o processo de orçamentação anual e fortalecer a credibilidade do orçamento. Isso visa melhorar o desenvolvimento de estimativas de base do orçamento anual no início do ano orçamental, fortalecendo a capacidade em metodologias de estimativa, previsão e monitorização de despesas e corrigindo erros de classificação de despesas, bem como melhorar o planeamento e a sua credibilidade, incluindo planeamento a nível de programas para garantir que a política macro orçamental é seguida e alinhada com os objetivos estratégicos do Governo.
- e) Desenvolvimento do Quadro Orçamental de Médio Prazo (QOMP). O QOMP deve ser consistente com os objetivos orçamentais e a política de desenvolvimento sustentável e o orçamento deve ser preparado em consonância com o quadro orçamental de médio prazo. Além disso, o QOMP precisa de ser consistente com a política nacional de desenvolvimento de médio prazo que deve estar alinhada com os Indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e também com os marcadores do orçamento sensível ao género, direitos humanos e alterações climáticas.
- f) Melhorar a qualidade, transparência e prestação de contas no processo orçamental. Cada orçamento geral deve ter uma declaração pré-orçamento e um orçamento cidadão. A participação

da sociedade civil, por exemplo, académicos e a sociedade civil, na preparação do orçamento melhorará a credibilidade, abrangência e transparência do orçamento, bem como melhorará a perspetiva de médio prazo.

3.3.3.2. Fortalecer a Gestão do Investimento público

48. **Espera-se que as seguintes atividades sejam implementadas para aperfeiçoar a gestão do investimento público.**

- a) Desenvolver uma estrutura de política para a Gestão do Investimento Público (PIM) que inclua o desenvolvimento de manuais/normas de PIM. Isso terá como objetivo criar um guia claro e forte para preparar um Programa de Investimento Público (PIP), melhorar a eficiência dos gastos de capital, reforçar a avaliação de projetos e abordar as lacunas significativas de capacitação no desenvolvimento de projetos.
- b) Avaliação das necessidades de capacitação na PIM em todas as LM para aperfeiçoar o plano de orçamentação do investimento. O objetivo da atividade é identificar os pontos fortes e fracos dos projetos de investimento, a fim de ajudar a identificar áreas prioritárias que precisem de ser aperfeiçoadas, dar informações às políticas públicas e melhorar a sustentabilidade do investimento, bem como melhorar a qualidade e a confiança na orçamentação de projetos de investimento público.

3.3.3.3. Fortalecer os Sistemas de GFP dos Governos Locais

49. **Espera-se que as seguintes atividades sejam implementadas para fortalecer os sistemas de GFP dos Governos Locais.**

- a) Melhorar a capacidade de planeamento e orçamentação nos municípios de forma a gerirem os recursos de forma eficaz, eficiente e económica. Fortalecer as Unidades de Planeamento nos Municípios e alinhar o plano de capacitação dos Governos Locais com as fases do processo de descentralização.
- b) Descentralizar as funções de tesouraria (sistema de pagamentos, contabilidade e reportes) para os Governos Locais. Isso envolverá o reforço da capacitação em GFP dos funcionários relevantes no Municípios para lidar adequadamente com essa responsabilidade. Os Governos Locais podem realizar os seus reportes sem depender do MF, que apenas fornece assistência técnica no cumprimento do manual/normas. À medida que o Governo descentraliza a prestação de serviços ao nível municipal, haverá uma maior procura de informação financeira ao nível das unidades de prestação de serviços, tais como centros comunitários de saúde e escolas. A análise de dados ao nível da unidade de prestação de serviços permitirá que os municípios, ministérios setoriais e PD direcionem melhor as alocações de recursos a grupos vulneráveis melhorando a equidade na prestação de serviços.
- c) Desenvolver sistemas e procedimentos de cobrança de taxas e multas e gestão dos orçamentos municipais nos governos locais, nomeadamente através da aprovação da Lei das Finanças Municipais.

3.3.4. Componente 4: Reforçar o Processo de Realização de Despesa Pública

50. **Este componente possui 6 subcomponentes e 28 atividades-chave.** Os subcomponentes são: (i) Melhorar a Qualidade da Execução Orçamental; (ii) Aperfeiçoar o Aprovisionamento e a Gestão de Contratos Públicos; (iii) Aperfeiçoar as Operações de Gestão de Ativos; (iv) Fortalecer a Capacitação em GFP; (v)

Melhorar a Qualidade dos Sistemas de IT (SIGF); e (vi) Transformar a DG Estatísticas numa Agência Autónoma Independente.

51. **Os resultados esperados são os seguintes:**

- 1) Melhorar a eficiência da gestão de tesouraria e melhorar as regras de realização de despesa.
- 2) Reforçar as regras sobre transferências entre dotações orçamentais e rubricas orçamentais.
- 3) Aumentar a eficácia do SIGF para aumentar a eficiência dos profissionais na GFP.
- 4) Aumentar a eficiência da contratação pública e da gestão de contratos para melhorar a prestação de serviços.
- 5) Melhorar a previsibilidade e o controlo na execução do orçamento.
- 6) Melhorar a eficácia dos sistemas de prestação de contas e o cumprimento na execução do orçamento.
- 7) Fortalecer a gestão e uso eficiente dos ativos.
- 8) Fortalecer a capacitação sustentável de GFP no cumprimento das boas práticas internacionais.
- 9) Estabelecer uma Entidade Estatística Independente e melhorar a sua eficiência na prestação de serviços.

52. **Este componente planeia abordar os seguintes desafios.**

- a) O sistema de aprovisionamento é fraco e ineficiente causando atrasos na prestação de serviços.
- b) Faltam também processos eficazes para acompanhar e reportar a implementação do orçamento e as revisões anuais. O financiamento geralmente é colocado à disposição tarde demais, tornando o planeamento e a implementação desafiantes. Adicionalmente há falta de informações sobre o acompanhamento dos gastos e o que é alcançado através dos mesmos, em parte devido ao nível limitado de capacitação.
- c) Os sistemas de assunção de compromissos e de gestão de caixa são sólidos e eficazes. A solidez do processo de demonstrações financeiras anuais consolidadas permite uma fiscalização eficaz por parte do CdC e permite mecanismos formais de controlo e equilíbrio sobre a utilização efetiva de recursos. No entanto, lacunas nos sistemas de reporte e atrasos nos últimos relatórios trimestrais de execução do orçamento anual precisam ser resolvidos de forma a manter a supervisão da execução orçamental.
- d) Riscos na alocação de recursos e na disciplina orçamental devido a ajustes frequentes durante o ano e falta de confiança nos orçamentos de médio prazo, dificultam que as unidades de prestação de serviços planeiem e executem orçamentos de forma eficiente em todo o Governo.
- e) A falta de informações de desempenho consistentes e adequadas produzidas pelo processo de orçamentação por desempenho não oferece incentivos claros às unidades de prestação de serviços. O reporte de informação sobre o apoio dos PD às áreas de prestação de serviços melhorou, mas ainda não está totalmente dentro do orçamento e integrado aos sistemas governamentais.
- f) A gestão de ativos e passivos é relativamente forte na gestão da dívida, mas a gestão do investimento público e a gestão de ativos físicos não financeiros é fraca. Há uma gama de opções para financiar investimentos, que são planeadas a nível estratégico por meio de um quadro orçamental de médio prazo e monitorizadas por meio de análises regulares de sustentabilidade da

dívida. No entanto, o mau planeamento e avaliação de projetos leva a baixos retornos do investimento público.

- g) A falta de um quadro institucional bem definido para a capacitação é um grande risco que pode inviabilizar o ritmo das reformas da GFP em curso no país.
- h) Um corpo docente para áreas de GFP deve utilizar os técnicos especializados chave dos várias LM, incluindo MF, ANAPMA e Ministério do Plano e Ordenamento, com incentivos para fornecer formação.
- i) Fasear a implementação da reconciliação bancária automatizada e dar prioridade à conclusão das ligações do sistema GRP com o DBFTL; SIGTAS e ASYCUDA; e do *Payroll* com o SIGAP.
- j) Elaborar um Plano de Gestão de Continuidade abrangente e introduzir uma estrutura de governação mais inclusiva no SIGF.
- k) Resolver o problema da acumulação de novos atrasos nos pagamentos através do reforço dos controlos na assunção de compromissos.

3.3.4.1. Melhorar a Qualidade da Execução Orçamental

53. As atividades que se espera implementar para melhorar a qualidade da execução orçamental são:

- a) Introduzir um novo regime de instrumentos de tesouraria. O objetivo desta atividade é ter um enquadramento legal estabelecendo instrumentos de tesouraria para mobilizar recursos financeiros para financiar futuras despesas do Estado. A introdução de novos instrumentos de tesouraria deve começar pelo mercado de obrigações do Tesouro e tornar-se uma prioridade de médio prazo tanto para o MF como para o Banco Central de Timor-Leste (BCTL). Desenvolvimento das estruturas legais, institucionais e de mercado para a emissão de títulos do Tesouro e um desenvolvimento posterior do mercado de maturidade mais longa.
- b) Rever e reforçar os sistemas de gestão de tesouraria e os procedimentos de execução. O objetivo desta atividade é melhorar a previsão de tesouraria fornecida diariamente, suportada por fluxos de informação entre a DG Tesouro e a Direção-Geral de Gestão e Mobilização de Recursos Externos (DGGMRE). O desenvolvimento de um mecanismo de previsão de fluxo de caixa será uma prioridade média para o Tesouro.
- c) Interligação do sistema *Payroll* (MF) com o SIGAP (Comissão da Função Pública). Esta atividade visa controlar e garantir o processamento eficiente e eficaz do pagamento de salários em todo o Governo. Isso exigirá o desenvolvimento da interligação do sistema *Payroll* com o SIGAP em colaboração com o MF e a Comissão da Função Pública (CFP).
- d) Preparar um documento conceptual estabelecendo nova regulamentação sobre a governação das EP. Isto visa melhorar a sustentabilidade e a independência da gestão conjugada com uma estrutura de monitorização aprimorada centrada no desempenho, nos principais indicadores financeiros e nos riscos orçamentais. Além disso, preparar um documento conceptual estabelecendo quais as questões de política pública e governação que serão abordadas pelo novo regime proposto de governação das empresas públicas.

3.3.4.2. Aperfeiçoar o Aprovisionamento e a Gestão de Contratos Públicos

54. As atividades que devem ser implementadas para aperfeiçoar o aprovisionamento e a gestão de contratos públicos são:

- a) Implementação do novo Regime Jurídico do Aprovisionamento, Contratos Públicos e Respetivas Infrações. Esta atividade visa melhorar as práticas de contratação pública e promover o desenvolvimento económico, atualizando os sistemas jurídicos existentes, mantendo a mesma lógica, mas adaptando-a às novas realidades e melhores práticas.
- b) Reforçar os serviços de aprovisionamento nos LM, APA e Municípios. O objetivo desta atividade é melhorar a qualidade do processo de aquisição. No entanto, é crucial reforçar as responsabilidades da Comissão Nacional de Aprovisionamento, em particular na padronização de procedimentos e emissão de diretrizes e na criação de minutas e normas contratuais padrão.
- c) Estabelecer um órgão de recurso do aprovisionamento e um órgão de controlo de serviços. Isto permitirá o tratamento de reclamações sobre aprovisionamento de forma sistemática. O órgão de controlo de serviços melhorará os serviços de aprovisionamento.
- d) Elaborar manuais de aprovisionamento, diretrizes e regras contratuais normalizadas, que funcionem como diretrizes para a implementação do sistema de aprovisionamento de acordo com a nova Lei.
- e) Melhorar o Portal do Aprovisionamento para melhorar a transparência e responsabilidade, em colaboração com o MF.
- f) Rever o Decreto-Lei que institui a Comissão Nacional de Aprovisionamento. O objetivo é ter uma estrutura legal que facilite serviços de forma eficiente e eficaz. Rever os arranjos institucionais para aprovisionamento público, incluindo uma revisão do papel da CNA, para assegurar que a responsabilidade pela gestão estratégica seja claramente atribuída. Se devidamente mandatada e dotada de recursos, a CNA está bem posicionada para assumir a responsabilidade pela liderança estratégica e coordenação do aprovisionamento público em todo o governo, bem como a monitorização e relatórios.
- g) Aumentar os recursos da Comissão Nacional de Aprovisionamento. Visar a melhoria da qualidade e a quantidade dos recursos humanos do aprovisionamento. Alterar o Decreto-Lei da CNA para fortalecer a CNA com recursos humanos. Desenvolver um novo plano de recursos humanos para a Comissão Nacional de Aprovisionamento, de acordo com a nova Lei Orgânica, incluindo a melhoria da capacidade através de formação intensiva.

3.3.4.3. Aperfeiçoar as Operações de Gestão de Ativos

55. **As atividades que devem ser implementadas para melhorar as operações de gestão de ativos são:**

- a) Novo regime para estabelecer a gestão de ativos como uma instituição pública independente. Visa melhorar a gestão, valorização e alienação de ativos móveis e imóveis. Ter uma instituição com competência e autoridade para promover a gestão integrada de ativos não financeiros.
- b) Introduzir um novo regime jurídico de utilização de veículos do Estado e reforçar o sistema de gestão de frotas, incluindo a deslocalização de veículos do Estado. Isto visa promover a eficiência e eficácia no uso dos veículos para reduzir os gastos do estado e também facilitar a análise de custos de manutenção, consumo de combustível e despesas operacionais e produzir relatórios de sistematização. Melhorar a eficiência do uso de veículos do Estado de acordo com os regulamentos do Governo.
- c) Instalação de *software* de gestão de ativos para inventário de ativos móveis e imóveis. Garantir uma gestão adequada para controlar os bens do Estado e melhorar a gestão de bases de dados em

consonância com os regulamentos governamentais sobre reforma da gestão de bens do Estado. Os imóveis passarão a ser capitalizados e reportados nas Demonstrações Financeiras Consolidadas. Implementar um sistema de monitorização e manutenção adequada do património público, principalmente através da ativação dos módulos FMIS para ativos e inventários, bem como apoiando na orientação, formação e procedimentos para a gestão do património público.

- d) Revisão do Decreto-Lei sobre o leilão de ativos móveis do Estado. Isto visa permitir que o Governo gira melhor os leilões, a fim de proporcionar o máximo de benefícios ao Estado como fonte de receita pública.
- e) Melhorar a gestão da Oficina Nacional e a gestão da frota. O objetivo é implementar um modelo de gestão para melhorar o controlo de qualidade, manutenção e consumo de combustível. Gerir veículos do Estado de forma eficaz e melhorar o controlo do uso, manutenção e reparação de veículos do Estado. Fornecer instalações adequadas para a oficina e fornecimento de equipamentos de informática, acessórios relacionados, veículos e outras ferramentas para apoiar o trabalho de campo.

3.3.4.4. Fortalecer a Capacitação em GFP

56. **As atividades que devem ser implementadas para fortalecer a capacitação de GFP são:**

- a) Desenvolver um currículo de formação com base no padrão de competência da GFP. Esta atividade visa melhorar a formação padronizada em GFP, de acordo com os padrões internacionais. Deve ser disponibilizado um currículo bem desenvolvido, cobrindo todas as áreas de GFP, a todas as partes interessadas.
- b) Acreditação nas áreas de competência de GFP (técnica e especializada) para atribuição de certificação qualificada nas áreas de GFP. Visa atribuir uma Certificação Qualificada a cursos para funcionários públicos com base em padrões internacionais e desenvolver um módulo de formação com base nas competências das unidades acreditadas.
- c) Providenciar formação intensiva para capacitar profissionais em áreas especializadas, técnicas e genéricas de GFP. O objetivo desta atividade é fortalecer a capacitação sustentável dos funcionários de GFP, em consonância com as reformas de GFP.
- d) Estabelecer o Centro de Formação em GFP. Para garantir os Padrões de Competência dos Profissionais de GFP em Timor-Leste, é necessário estabelecer o Centro de Formação em GFP que regule os procedimentos de formação de GFP. Assegurará que os funcionários públicos de GFP aprendam as bases e possam melhorar as suas competências para desempenharem as suas funções de forma eficaz.
- e) Introduzir um Decreto-Lei sobre o regime especial de carreira dos profissionais de GFP. Visa criar a carreira de Profissionais de GFP na Administração Pública e profissionais de áreas especializadas do MF. No entanto, esta atividade necessitará de uma avaliação de impacto financeiro, a ser levada a cabo antes da implementação do regime especial de carreira para profissionais de GFP.

3.3.4.5. Melhorar a Qualidade dos Sistemas de TI (FMIS)

57. **As atividades que se esperam ser implementadas para melhorar a qualidade dos sistemas de TI (FMIS) são:**

- a) Desenvolver o plano estratégico do SIGF alinhado com os sistemas de GFP de Timor-Leste. O objetivo desta atividade é estabelecer uma reforma estratégica clara e fortalecer o MF-SIGF nos

- próximos cinco anos. Desenvolver um plano estratégico de SIGF para impulsionar o SIGF, e implementar e atualizar o sistema nos próximos cinco anos.
- b) Atualização da função *FreeBalance* dos sistemas de GFP. O aprimoramento dos módulos e a agenda de descentralização do Governo levarão ao aumento da base de utilizadores do sistema GRP. Atualizar o GRP para incluir aspetos de gestão da base de utilizadores e manuseamento de carga do sistema. Atualizar o GRP com reporte avançado, um sistema compatível com dispositivos móveis e um sistema de gestão de documentos, para além de introduzir uma autenticação de dois fatores para autorizações de processos-chave, como parte do fortalecimento dos controlos de segurança do sistema.
 - c) Projetar e construir o centro de recuperação de desastres do MF para assegurar que a base de dados do MF esteja protegida contra desastres naturais ou sabotagem. A configuração de Recuperação de Desastres com a base de dados de nível 3 deve fazer parte de um Plano de Continuidade de Atividades alargado para o SIGF com elementos tais como um plano de gestão de riscos, análise de impacto nas atividades, plano de resposta a incidentes, plano de recuperação, simulações e exercícios teóricos. Estas atividades devem ser complementadas com planos auxiliares para ter capacidade técnica interna para apoiar as funcionalidades básicas do sistema a médio prazo, fazendo com que os sistemas sigam padrões tais como as ISO 27001 e ISO 20022 e formalizando o apoio técnico para utilizadores finais.
 - d) Desenvolver e implementar a interligação do *FreeBalance* com os sistemas fiscal e aduaneiro, sistemas de pagamento, sistemas de pagamento de salários, conciliação orçamental, atualização do *e-portal*, *e-procurement* e portal (*website*) do MF. Isto fortalecerá a coordenação, o controlo e a eficiência do trabalho. A interface do utilizador do sistema tem problemas de compatibilidade que precisam ser resolvidos com a introdução de uma ferramenta de reporte avançada, uma versão do GRP para dispositivos móveis e um sistema avançado de gestão documental vinculado ao aplicativo GRP principal. Todas estas ligações de troca bidirecional de dados entre o GRP e outros sistemas precisam ser prioritizadas para serem concluídas antecipadamente.

3.3.4.6. Transformar a DG Estatística numa Agência Autónoma Independente

58. **As atividades que se esperam ser implementadas para transformar a DG Estatística numa Agência Autónoma Independente são:**

- a) Criação do Instituto Nacional de Estatística de Timor-Leste. O objetivo é transformar a Direcção-Geral de Estatística num serviço estatístico independente para fornecer dados e informação imparciais e credíveis. Isso incluirá a revisão do projeto de lei existente para estabelecer uma Entidade Independente de Estatística.
- b) Reforçar a capacidade de recursos humanos nas estatísticas municipais. O objetivo é melhorar a capacidade do pessoal de estatística municipal para produzir relatórios ao nível do município. Isto incluirá a preparação de planos de pessoal para a Entidade Independente de Estatística e melhorar a capacidade do pessoal através de formação intensiva e regular e bolsas de estudo.
- c) Melhorar as instalações e infraestruturas. Isto visa melhorar a prestação de serviços de estatística, bem como melhorar as infraestruturas através de manutenção regular ou reparações, conforme necessário.

3.3.5. Componente 5: Reforçar a Contabilidade e a Auditoria Interna

59. **Este componente tem 2 subcomponentes e 10 atividades-chave. Os subcomponentes são:** (i) Melhorar a Qualidade da Contabilidade e do Reporte; e (ii) Reforçar a Função de Auditoria Interna.

60. **Os resultados esperados são os seguintes:**

- 1) Contabilidade e reconciliações atempadas;
- 2) Relatórios de auditoria interna com qualidade e fiáveis;
- 3) Estrutura legal de auditoria interna aprimorada; e
- 4) Adotar uma abordagem de auditoria baseada na avaliação de risco e realizar auditorias financeiras e de desempenho.

61. **Este componente pretende enfrentar os seguintes desafios.**

- a) Os relatórios financeiros anuais são preparados anualmente e incluem informações geralmente detalhadas sobre receitas, despesas, saldos de tesouraria e obrigações a longo prazo (empréstimos). No entanto, a divulgação de informação sobre o número de ativos financeiros e não financeiros (imóveis) é apenas parcial (na sua grande parte o Fundo Petrolífero), já que outros passivos e garantias não estão incluídos.
- b) O processo de reconciliação bancária ainda é manual com impactos negativos no reporte financeiro.
- c) O Tesouro ainda não adotou uma definição clara de mora.
- d) A monitorização dos atrasos é manual, apenas é efetuada no final do ano, e não existe acompanhamento dos atrasos por idade.
- e) A nova Lei de GFP exige que o montante dos atrasos seja identificado no orçamento anual e nas demonstrações financeiras anuais, mas novamente não define os atrasos nas despesas.
- f) Não são fornecidas informações completas sobre ativos financeiros e não financeiros, bem como de passivos financeiros para além da dívida externa. Além disso, o reporte não abrange as receitas do apoio dos Parceiros de Desenvolvimento efetuadas em numerário e depositadas em contas abertas em bancos comerciais e sob o controlo de instituições públicas, ou transferidos diretamente para uma conta do Governo no BCTL (por exemplo, apoio orçamental da UE).
- g) Os padrões financeiros sobre integridade de dados são eficazes em todo o GRP, mas a falta de processos sistemáticos de reconciliação bancária prejudica o desempenho geral do sistema.
- h) Sistemas de gestão e controlos sobre relatórios orçamentais já estão em vigor. No entanto, apesar dos esforços visíveis para expandir a cobertura dos relatórios orçamentais do governo, os sistemas (e a capacidade) para uma gestão eficaz de ativos e passivos precisam de ser fortalecidos.
- i) Não há acompanhamento da implementação das recomendações de auditoria do Gabinete do Inspetor Geral do MF (GIG) pelo MF e pelas LM.
- j) Falta de foco no reporte de operações governamentais de alto risco, tais como grandes projetos de investimento e o seu aprovisionamento e gestão de contratos.
- k) Os exercícios de formação e capacitação atualmente realizados não são suficientes para estabelecer um mecanismo de Auditoria Interna eficaz para todo o Governo devido às limitações de capacidade e recursos humanos por parte do MF e dos LMs.

62. **Esta estratégia busca fornecer um esforço abrangente, estratégico e coordenado para fortalecer a governação do FMIS para aumentar a responsabilidade, incluindo a colaboração com outras agências para fortalecer a conectividade da rede.** Em particular, as atividades de reforma terão como objetivo melhorar a integração dos vários sistemas independentes de responsabilização e apresentar sistemas de segurança e gestão de TI mais fortes. Isto também envolverá a introdução de um portal de pagamento eletrônico intragovernamental, a implantação do *e-Procurement* e a conclusão da implantação do SIIGF a todas as restantes entidades, de modo a remover os processos manuais.

63. **A fim de fortalecer a gestão eficaz e prestação de serviços e operações governamentais, o Governo precisa de desenvolver e operacionalizar a gestão de risco.** A auditoria interna desempenhará, portanto, um papel fundamental no apoio ao estabelecimento e implantação de abordagens de gestão de risco ao operacionalizar a estratégia de gestão de risco em todo o Governo. Isso constituirá uma parte fundamental da sua função de garantia. Além disso, a capacitação para funções de auditoria interna garantirá que as suas auditorias e recomendações sejam relevantes para o Governo e focadas nos principais riscos.

64. **A metodologia de auditoria deve mudar gradualmente da conformidade, em auditoria, com as regras financeiras, para a inclusão da auditoria baseada no risco e auditoria de desempenho.** Isto ampliará o âmbito da auditoria e tornará mais eficiente a identificação de insuficiências em processos e sistemas, bem como a apresentação de métodos de mitigação. Isto exige uma mudança gradual na metodologia em Timor-Leste, onde o primeiro passo seria a criação de unidades de Auditoria Interna em todo o Governo, desenvolvendo uma boa compreensão sobre auditoria e auditoria de conformidade e, de seguida, realizando a auditoria baseada em risco.

3.3.5.1. Melhorar a Qualidade da Contabilidade e do Reporte

65. **As atividades a ser implementadas sob a melhoria da qualidade da contabilidade e do reporte são:**

- a) Introduzir um novo normativo contabilístico para os setores público e privado, para fortalecer a eficiência, transparência e prestação de contas.
- b) Melhorar a conformidade do reporte financeiro com as normas do *International Public Sector Accounting Standards* (IPSAS). O objetivo é melhorar as operações do Tesouro, o reporte financeiro compreensivo e reportes regulares ao longo do ano, para garantir que os orçamentos sejam executados conforme pretendido, dentro das metas orçamentais aprovadas.
- c) Novo regime da Comissão de Regulação Contabilística (CRC). A Comissão de Regulação Contabilística atua como o órgão de controlo e supervisão da utilização das normas contabilísticas em Timor-Leste. A introdução de padrões de reportes financeiros do setor privado, baseados no *International Financial Reporting Standards* (IFRS), irá ajudar a uma maior conformidade fiscal.
- d) Preparar uma nota conceptual sobre a eventual transição de um sistema de contabilidade em regime de caixa para um sistema de contabilidade de acréscimo. Deve ser desenvolvida uma nota conceptual com um plano a longo prazo para uma eventual transição para contabilidade de acréscimo, com prazos indicativos. Isto deve incluir um plano de capacitação para fortalecer os funcionários do governo a cumprir com a contabilidade de acréscimo.
- e) Estabelecer um sistema de reconciliação automática entre os sistemas GRP e o sistema R-Timor do Banco Central. Isso fortalecerá a reconciliação bancária e melhorará a qualidade das contas.
- f) Definir, monitorizar e reportar os pagamentos em atrasos. Isto é essencial para gerir e controlar os pagamentos em atrasos. Desenvolver um regulamento para definir o conceito de pagamento em

atraso e desenvolver uma abordagem sobre como devem ser monitorizados e comunicados sob o atual regime de caixa. Desenvolver uma “janela” para fornecedores ligada ao SIIGF para permitir que os fornecedores acompanhem o andamento das suas faturas e reclamações através dos LMs relevantes e do MF.

3.3.5.2. Reforçar a Função de Auditoria Interna

66. **As atividades a serem implementadas no fortalecimento da função de auditoria interna são:**

- a) Elaborar um novo Decreto-Lei de Auditoria Interna. Ter um quadro regulamentar que oriente serviços de auditoria interna melhores e de qualidade. Dispor de um sistema interno de controlo e monitorização da prestação de serviços e contas em todas as instituições do Estado. O fortalecimento da Auditoria Interna deve concentrar-se nos requisitos de todas os LMs e não apenas no MF.
- b) Desenvolver um Manual de Auditoria Interna. Ter uma diretriz que oriente os auditores para exercer as suas funções com profissionalismo e qualidade. A metodologia de auditoria deve mudar gradualmente da auditoria de conformidade com as regras financeiras, para incluir a auditoria baseada em risco e a auditoria de desempenho.
- c) Melhorar as competências dos auditores e ter pessoal suficiente no Gabinete do Inspetor-Geral do MF (GIG). A capacitação deve avançar para a auditoria baseada em risco com foco em áreas prioritárias com compreensão sobre auditoria de sistemas e uso de ferramentas de TI para auditorias. O processo de acompanhamento deve ser definido e aprimorado para assegurar os resultados desejados com base no processo de auditoria. Oferecer bolsas de estudos a funcionários selecionados para estudar para o programa de *Certified Internal Auditor* (CIA) do *Institute of Internal Auditors*.
- d) Acompanhamento das recomendações da auditoria externa. O acompanhamento das recomendações da auditoria é um elemento-chave para uma estrutura de auditoria eficaz. O GIG é obrigado a reportar à CdC sobre o progresso das recomendações de auditoria do ano anterior, mas há pouca evidência de qualquer acompanhamento com os LMs e não há registro consolidado da implementação das recomendações. Portanto, é essencial melhorar o acompanhamento das recomendações de auditoria do GIG com os LMs.

3.3.6. Componente 6: Reforçar o Escrutínio e a Auditoria Externos

67. **Este componente tem 3 subcomponentes e 8 atividades-chave.** Os subcomponentes são: (i) Reforçar a Auditoria Externa; (ii) Reforçar a Supervisão Parlamentar; e (iii) Reforçar a Responsabilidade Social.

68. **Os resultados esperados são os seguintes:**

- 1) A Câmara de Contas (CdC) adota uma abordagem de auditoria baseada no risco e realiza auditorias financeiras e de desempenho de qualidade;
- 2) Melhorar a qualidade e pontualidade do escrutínio Parlamentar sobre os relatórios de auditoria externa do CdC; e
- 3) Fortalecer a confiança do público, aumentando a responsabilidade social.

69. **Este componente pretende abordar os seguintes desafios.**

- a) Assegurar que as auditorias externas sejam fortalecidas com o desenvolvimento de auditorias financeiras e de desempenho. Uma abordagem de auditoria baseada em risco precisa ser adotada na realização de auditorias.
- b) Há atrasos no escrutínio dos relatórios de auditoria externa do CdC pelo Parlamento e a frequência das audições sobre os resultados da auditoria deve ser aumentada pela Comissão C. O público precisa de acesso às audições ou aos relatórios da Comissão C, que podem ser colocados no sítio eletrónico (website) do Parlamento após a sua aprovação.
- c) A sociedade civil participa nas consultas de preparação do orçamento de acordo com a lei de GFP mas há necessidade de reforçar a qualidade das participações para ter mais impacto na melhoria da qualidade do orçamento. Fóruns para que a sociedade civil forneça feedback sobre programas governamentais com relação à qualidade do serviço e áreas de risco para CdC considerar em suas auditorias precisam ser incentivados a fazer parte do sistema de GFP da TL.

3.3.6.1. Reforçar a Auditoria Externa

70. As atividades a serem realizadas para reforçar a auditoria externa são:

- a) Desenvolver e fortalecer auditorias financeiras usando uma abordagem baseada em risco. Isso envolverá o desenvolvimento de manuais de auditoria de acordo com os padrões da Organização Internacional de Instituições Superiores de Auditoria (INTOSAI) e capacitação da equipe de auditoria do CdC para produzir auditorias de qualidade.
- b) Desenvolver e fortalecer as auditorias de desempenho. Isso envolverá o desenvolvimento de um manual de auditoria operacional de acordo com os padrões da INTOSAI e a capacitação da equipe de auditoria do CdC.
- c) Adquirir *software* de auditoria para melhorar a eficiência da auditoria.

3.3.6.2. Reforçar a Supervisão Parlamentar

71. As atividades a serem realizadas para reforçar a supervisão parlamentar são:

- a) A Comissão C do Parlamento terá de aumentar a frequência das suas audições para examinar atempadamente os relatórios de auditoria externa do CdC. É altamente recomendável que as audiências sejam divulgadas, bem como os relatórios, em linha com o princípio da transparência da nova lei de GFP. Isso aumentará a confiança do público na supervisão do Parlamento sobre a responsabilidade do Governo pela gestão do dinheiro público.
- b) Uma metodologia baseada em risco deve ser desenvolvida para os parlamentares examinarem os relatórios de auditoria. Isso também exigirá que a sua capacidade seja melhorada. Essa abordagem baseada em risco garantirá que haja um foco em questões materiais levantadas pelo CdC, que serão mais impactantes para garantir a responsabilidade pela gestão do dinheiro público e melhorar a pontualidade do escrutínio dos relatórios de auditoria do Parlamento.

3.3.6.3. Reforçar a Responsabilidade Social

72. As atividades a serem realizadas para reforçar a responsabilidade social são:

- a) Melhorar a qualidade da participação da sociedade civil no processo de planeamento orçamental para garantir que os orçamentos anuais tenham em consideração as opiniões dos cidadãos de TL. As lições da *International Budget Partnership* mostram que a forma como os cidadãos participam do processo orçamental é importante. Por exemplo, se o MF solicitar comentários sobre o

orçamento, isso pode se tornar uma atividade rotineira sem valor acrescentado, enquanto se for a sociedade civil a solicitar ao MF a sua consultas no âmbito do processo orçamental, é mais provável que estejam melhor preparados para fazer as suas propostas de orçamento.

- b) Há necessidade de fóruns consultivos organizados pelo MF/GIG que recebam o feedback da sociedade civil sobre a qualidade dos serviços prestados, pois pode aumentar a confiança do público no processo de prestação de contas, especialmente se eles sentirem que a sua voz está a ser ouvida. Se as instituições governamentais souberem que haverá oportunidades para os cidadãos comentarem sobre a qualidade de seus serviços, isso fornecerá incentivos extra para fazer um bom trabalho em tempo útil.
- c) Há a necessidade da CdC consultar a sociedade civil sobre áreas de risco relacionadas com os gastos do Governo para focar os seus escassos recursos de auditoria como parte da abordagem baseada no risco. As lições da Instituição Suprema de Auditoria da Coreia mostram que isso tem sido muito eficaz na melhoria da confiança do público.

73. A matriz de ações (anexo I) apresenta uma descrição mais detalhada das atividades relacionadas aos seis componentes principais, tempo de implementação, entidades responsáveis e indicadores para medir o cumprimento das metas estabelecidas.

4. Princípios e Governação da Reforma da GFP (Como?)

4.1. Princípios de Reforma da GFP

74. **Para alcançar reformas bem-sucedidas de GFP, TL tem que definir princípios.** Estes princípios têm em conta a experiência de reformas de TL, de modo que os sistemas de GFP funcionem eficazmente para apoiar o Governo a concretizar o crescimento económico e cumprir os seus objetivos de desenvolvimento. São eles:

- a) **Reformas geríveis:** Este princípio procura garantir que se alcançam progressos genuínos de uma forma gerível. O esforço de reforma centra-se em prioridades de melhoria baseadas na consolidação de reformas passadas, na resolução com base em evidência de problemas mais urgentes e na disponibilização de uma plataforma sólida para a concretização dos objetivos de crescimento económico.
- b) **Quadro claro de monitorização:** A estratégia de reforma de TL proporciona um plano de implementação abrangente e um quadro para monitorizar o desempenho em relação a objetivos e resultados para um qualquer número de projetos ou programas de reforma da GFP.
- c) **Reformas sustentáveis:** Os investimentos em reformas da GFP devem ser sustentáveis, assegurar a continuidade e a complementaridade entre reformas e recorrer a sinergias com outras oportunidades de reforma relevantes em todo o Governo, através da aprendizagem, monitorização e avaliação a todos os níveis, com atividades e resultados adequados destinados a contribuir para alcançar os resultados acordados.
- d) **Objetivos mensuráveis:** Os objetivos da reforma da GFP e os indicadores para medir o desempenho em relação aos resultados definidos são específicos, mensuráveis, exequíveis, relevantes e limitados no tempo (SMART) dentro do período de vigência da Estratégia.
- e) **Compromisso Político:** O VIII Governo Constitucional tem um forte compromisso com a prestação de serviços aos níveis político, de gestão e técnico, evidenciado pela criação da

Comissão Interministerial para a Reforma Fiscal e Gestão das Finanças Públicas, bem como da Subcomissão Interministerial para a Reforma da Gestão do Património do Estado (Resolução do Governo n.º 31/2020), para dar um novo impulso às reformas da GFP, incluindo o envolvimento ativo e a participação das partes interessadas, a fim de garantir o cumprimento e a conformidade com a legislação e os procedimentos, bem como a apropriação da estratégia e a busca de consenso sobre os problemas e objetivos de reforma.

- f) **Comunicação e coordenação:** Será organizada comunicação eficaz e uma coordenação institucional entre e no seio do MF e dos LM, da administração regional e local, dos parceiros internacionais e das partes interessadas relevantes no setor privado e na sociedade civil.

4.2. Governação da GFP

4.2.1. Estrutura de Governação

75. **O processo de reforma das GFP tem uma estrutura de governação a dois níveis.** A estrutura é composta pela Comissão Interministerial para a Reforma Fiscal e Gestão das Finanças Públicas e a Subcomissão Interministerial para a Reforma da Gestão do Património do Estado (criadas através da Resolução do Governo n.º 31/2020, alterada pela Resolução do Governo n.º 131/2021).

76. **A Comissão Interministerial para a Reforma Fiscal e Gestão das Finanças Públicas é composta pelos seguintes elementos:** Os Ministros das Finanças (que preside); da Coordenação dos Assuntos Económicos; da Justiça; da Administração Estatal; do Plano e Ordenamento, do Turismo, Comércio e Indústria; do Petróleo e Minerais. A Subcomissão Interministerial para a Reforma da Gestão do Património do Estado é composta pelos Ministros das Finanças (que preside); da Justiça e da Administração Estatal. Os regulamentos internos da Comissão e da Subcomissão já foram adotados e os grupos de trabalho técnicos já foram dotados de pessoal.

77. **Além disso, será criado um novo grupo de trabalho da Unidade Técnica no âmbito do Secretariado da Reforma da GFP, a fim de reforçar o planeamento e a implementação das seis áreas prioritárias da reforma da GFP.** A Unidade Técnica será composta por Chefes de Departamento de Instituições envolvidas no programa de Reforma da GFP. Os PD que apoiam a Reforma da GFP serão convidados a participar nas reuniões da Unidade Técnica.

78. **As questões-chave decorrentes das reuniões do grupo de trabalho da Unidade Técnica serão partilhadas e discutidas com a Comissão Interministerial para a Reforma Fiscal e Gestão das Finanças Públicas e com a Subcomissão Interministerial para a Reforma da Gestão do Património do Estado.** Isto assegurará que as ações e decisões adequadas são tomadas sempre que necessário pela autoridade responsável. As atualizações dos progressos alcançados na reforma da GFP também podem ser apresentadas nas reuniões regulares entre os PD e o GTL.

79. **Embora exista um quadro de governação de alto nível para orientar a reforma, composto por seis ministérios liderados pelo Gabinete do Primeiro-Ministro, as responsabilidades a nível de execução não são claras e terão de ser clarificadas.** Representantes ao nível de Diretor-Geral devem ser designados para liderar reformas na sua área de responsabilidade. Dentro dos ministérios haverá um comité de direção ao nível do ministério para acompanhar as reformas. O MF tem uma Direção-Geral focada na Reforma da GFP, na gestão da mudança e na formação, que também apoia outras entidades do setor público em reformas semelhantes.

80. **Os pormenores relativos à Estrutura de Governação são fornecidos no anexo II.**

4.2.2. Coordenação da GFP com Parceiros de Desenvolvimento

81. **Um quadro de compromisso com os PD faz parte integrante dos acordos de governação.** Os PD em Timor-Leste estão ansiosos em apoiar a reforma da GFP, mas precisam de ser informados regularmente e de ver resultados. O Governo também pode beneficiar da experiência dos PD na GFP e na gestão de reformas. Proporcionaria igualmente ao Governo mais flexibilidade para resolver os estrangulamentos na agenda das reformas através de disposições *ad hoc*.

82. **O MF através da Direção-Geral responsável pelas Reformas da GFP lidera a coordenação dos PD.** Mensalmente, os PD que apoiam a Reforma da GFP terão uma reunião com o grupo de trabalho da Unidade Técnica composto por DG responsáveis pela implementação das componentes e Chefes de Instituições. A estratégia, planos, progressos, desafios e quaisquer outras questões relacionadas serão discutidas durante estas reuniões.

4.2.3. Gestão e Comunicação de Mudança

83. **A gestão da mudança é essencial para ter reformas eficazes.** As intervenções de gestão da mudança são simultaneamente integradas e prosseguidas separadamente através de um conjunto de atividades sistemáticas de aprendizagem, liderança e motivação. A implementação das reformas requer a alteração dos sistemas, procedimentos, normas e comportamentos. Embora seja importante identificar as soluções técnicas corretas para os problemas da GFP, é igualmente importante adotar uma abordagem sistemática para gerir a mudança. Em particular, e porque a resistência à mudança é uma consequência normal da reforma, a estratégia de gestão da mudança subjacente à estratégia de Reforma da GFP procurará compreender e abordar as preocupações, os receios e as necessidades das partes interessadas, a par das reformas.

84. **A Matriz de Ação da Reforma da GFP promove incentivos à mudança a dois níveis:** (a) a cada nível de atividade em que os riscos e desafios para a realização da mudança foram amplamente discutidos, e as subactividades se destinam a gerir esses riscos e desafios (por exemplo, as subactividades de advocacia e de construção de parcerias são integradas quando o controlo do Governo não se encontra ao mais alto nível, ou as subactividades de capacitação são concebidas para responder a desafios de capacidade, etc.) e (b) um conjunto separado de atividades para promover a liderança e a aprendizagem na implementação do programa e permitir a responsabilização mútua.

85. **Estas intervenções de gestão de mudança permitirão às equipas de implementação lidar eficazmente com os desafios técnicos e não técnicos que surgem durante a implementação.** Com isso em mente, três pilares intimamente ligados sustentam a abordagem de gestão da mudança da Reforma da GFP em Timor-Leste:

- a) *Aprendizagem sistemática e partilha de boas práticas de reforma:* Cada vez mais as instituições reconhecem que a cultura de partilha de conhecimentos e aprendizagem pode existir, mas é negligenciada à medida que o pessoal se concentra em questões mais imediatas. Além disso, as lacunas de capacidade têm impactos dramáticos na realização efetiva de mandatos organizacionais, sustentabilidade das operações do dia-a-dia e replicabilidade do sucesso.
- b) *Comunicações e Alinhamento das Partes Interessadas:* As partes interessadas serão envolvidas e informadas ao longo da implementação do Plano de Ação através das reuniões interministeriais da Comissão. Além disso, várias atividades serão concebidas para fomentar a colaboração institucional, o alinhamento e a aprendizagem.
- c) *Capacidades de liderança adaptativas através da ajuda técnica na implementação:* A ajuda técnica de liderança adaptativa enfatiza a coordenação, colaboração, capacitação e aprendizagem.

Dá aos líderes governamentais os instrumentos e práticas necessários para facilitar a implementação das atividades de reforma e enfrentar os desafios durante a implementação, incluindo a mudança cultural.

86. **A Reforma da GFP terá de ter uma estratégia de comunicação como parte da estratégia de gestão da mudança.** Isto assegurará que todos os níveis de Governo e os cidadãos da TL são devidamente informados sobre as reformas. Há que sublinhar o objetivo das reformas. O feedback recebido por funcionários do Governo e cidadãos é essencial para a apropriação das reformas.

4.2.4. Gestão de Riscos

87. **Os Riscos que afetaram as anteriores reformas da GFP têm que ser monitorizados daqui para a frente.** Isto assegurará que esta estratégia é efetivamente implementada.

88. **O GTL reconhece que não será possível eliminar todos os riscos na concretização da Reforma da GFP.** No entanto, a Unidade/Secretariado de Reforma da GFP identificará riscos-chave que poderão ter um impacto na Reforma da GFP de modo a que sejam adequadamente atenuados para serem geridos. Os chefes dos agrupamentos de Reforma da GFP (DG, Diretor e Unidade Técnica) apoiarão a unidade/secretariado da Reforma da GFP nesta tarefa, que poderá ser abordada com a estrutura de governação da Reforma da GFP para serem adequadamente resolvidas.

89. **A vontade política é essencial para que a Reforma seja bem-sucedida.** Isto tem de ser garantido através da participação de membros de alto nível do Governo na Comissão Interministerial para a Reforma Fiscal e Gestão das Finanças Públicas e na Subcomissão Interministerial para a Reforma da Gestão do Património do Estado. Além disso, é necessário obter o apoio do Presidente, do Parlamento e dos partidos da oposição, dado que o período de execução da estratégia vai além da atual legislatura.

90. **As expectativas têm de ser geridas e a necessidade de mudanças e contingências tem de ser tida em conta.** Como em qualquer plano, a implementação não seguirá exatamente o que se espera. As alterações terão de ser introduzidas tendo em conta os recursos existentes, a evolução das vontades políticas e a análise técnica. Atrasos resultantes de fatores internos e externos irão ocorrer (dependência da afetação anual de recursos pelo orçamento, calendários financeiros próprios dos PD, ritmo do processo legislativo, tempo que a formação leva a concluir, etc.). Por conseguinte, é importante prepararmo-nos para estas contingências, estarmos prontos para adotar facilmente e rapidamente ajustamentos à estratégia e não deixar que os retrocessos descarrilem a reforma.

4.2.5. Plano de Sustentabilidade

91. **A sustentabilidade é o objetivo final da estratégia de Reforma da GFP.** O objetivo é financiar as atividades e reformas da GFP de forma independente e incorporar sistemas GFP sem assistência externa contínua. Esta estratégia visa estabelecer um plano de sustentabilidade, ligado ao plano de implementação. Isto identificará os custos recorrentes associados às atividades de reforma da GFP que precisam de ser integrados nas operações do GTL.

92. **O reforço da capacidade é essencial para alcançar a sustentabilidade.** As estruturas administrativas e de pessoal da GFP serão revistas para garantir que as estruturas administrativas são proporcionais às necessidades atuais de uma GFP eficaz. A estratégia procura também explorar novas formas de fornecer capacitação e formação em GFP a todo o Governo. Serão consideradas modalidades de entrega mais sustentáveis, como capacitação de formadores, plataformas de *e-learning*, uma avaliação abrangente das necessidades, programas de formação abrangente e colaboração com fornecedores externos de serviços de formação ou profissionais relevantes.

93. **Com base nas lições da reforma anterior, serão aprofundadas reformas específicas na prestação de serviços essenciais.** Embora a estratégia mantenha uma abordagem ampla a todo o governo, este elemento de priorização visa reorientar a estratégia de reforma para manter a sua contribuição para os principais resultados da prestação de serviços.

4.2.6. Monitorização e Avaliação

94. **O Gabinete de Política de Reforma e Capacitação da GFP (GPRCGFP) é responsável pelo acompanhamento e avaliação do programa de Reforma da GFP apoiado pela Unidade/Secretariado de Reforma da GFP.** Cada Chefe de Departamento/Instituição que implemente o programa de Reforma da GFP será obrigado a apresentar um relatório de progresso de dois em dois meses, que será discutido nas reuniões de coordenação da Unidade Técnica da GFP. Estes relatórios serão posteriormente consolidados pela Unidade/Secretariado de Reforma da GFP e apresentados à DG responsável. A matriz de ação de Reforma da GFP será utilizada como documento de referência para monitorizar e avaliar o desempenho da reforma, principalmente, reportando os indicadores e metas de desempenho. O GPRCGFP apresentará relatórios de progresso num prazo acordado à Comissão Interministerial para a Reforma Fiscal e Gestão das Finanças Públicas e à Subcomissão Interministerial para a Reforma da Gestão do Património do Estado, bem como aos grupos de trabalho associados, por exemplo, a Unidade Técnica de Responsabilidade e aos PD.

95. **O GPRCGFP através do Ministro das Finanças trabalhará em estreita colaboração com as estruturas de monitorização e avaliação existentes.** Isto inclui a Comissão de Coordenação e Acompanhamento das Reformas Institucionais (CCARI) no âmbito do Gabinete do Primeiro-Ministro e da Presidência do Conselho de Ministros. Isto será feito através da elaboração de relatórios anuais de progresso sobre o programa de Reforma da GFP e de como está a atingir os objetivos do Plano Estratégico de Desenvolvimento 2011-2030 (SDP).

4.2.7. Matriz de reforma da GFP

96. **A Matriz de Reforma da GFP no anexo I é o cerne da Estratégia de Reforma da GFP.** Descreve os objetivos das subcomponentes, atividades a implementar, indicadores de base e direcionados para 2021, prioridade da reforma, departamento ou instituição responsável e prazo para alcançar os resultados. Desta forma, a Matriz fornece um roteiro de implementação claro que foi desenvolvido de forma extremamente consultiva ao longo de meses de envolvimento liderado pela GPRCGFP com as respetivas entidades responsáveis por cada área. A Matriz de Reforma da GFP é um documento vivo que será revisto anualmente, o seu custo será avaliado e será integrado no ciclo orçamental anual.

97. **A Matriz de Reforma é composta por seis componentes, vinte subcomponentes e oitenta e três atividades que são as prioridades da Estratégia de Reforma da GFP.** A missão de validação do FMI sobre a estratégia de Reforma da GFP proporcionou uma oportunidade para reformular e redefinir os componentes da reforma e identificar entidades de implementação relacionadas. A missão foi útil na identificação as atividades e subatividades de apoio aos subcomponentes que permitiriam a realização dos objetivos da componente. A missão também levou a cabo uma análise de ponto da situação dos pontos fortes e fracos dos sistemas GFP de Timor-Leste.

98. **A lista de subatividades deverá mudar durante o período de implementação, à medida que a compreensão das partes interessadas sobre os desafios subjacentes evolui ao longo do tempo.** Definir os indicadores de resultados ao nível da atividade (e não por subatividades) permite que a flexibilidade das equipas de implementação se corrija. Assim, as equipas de implementação poderão realizar novas subatividades concebidas, conforme e quando necessário e abandonar as atualmente mencionadas na Matriz, na medida em que garantam a realização bem-sucedida dos resultados alvo no contexto da atividade global.

Anexo I: Matriz de Ação para a Reforma da GFP

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
C-1	FORTALECER A ESTRATÉGIA ORÇAMENTAL											
Resultados:												
1) Alterar o comportamento das despesas e receitas do Governo para fazer crescer e desenvolver a economia.												
2) Melhorar a sustentabilidade fiscal.												
3) Melhorar a estabilidade macroeconómica.												
SC-1.1	Fortalecer o Enquadramento Orçamental (<i>Enquadramento Jurídico e Sistemas</i>)											
Atividades-chave												
1.1.1	Reforçar o Quadro Orçamental de Médio Prazo	Ter um quadro orçamental que projete a sustentabilidade fiscal a médio e longo prazo, que sirva de referência no processo anual de preparação orçamental	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar com os organismos relevantes no âmbito intra MF e interministerial relativamente aos níveis agregados de despesas e alocações setoriais • Estimativas de receitas internas, tendências da balança de pagamentos e levantamentos do Fundo Petrolífero • Utilizar dados de um modelo macroeconómico atualizado • A assistência técnica é necessária para desenvolver um documento credível de QOMP no início do exercício orçamental, incluindo o apoio ao reforço das previsões macro e orçamentais, ao desenvolvimento da metodologia de base de topo para baixo e à metodologia de custos para as grandes iniciativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Está a ser desenvolvido um documento do tipo QOMP para apoiar a Lei das Grandes Opções do Plano • Nos últimos anos, o governo tem afirmado o objetivo de aumentar as receitas internas para 17,5% do PIB, mas sem um calendário claro. • As previsões macro e orçamentais são preparadas e apresentadas no orçamento para o exercício orçamental e para dois anos, e os objetivos orçamentais são articulados numa base ad-hoc, mas não ligados a um quadro de sustentabilidade fiscal. 	Os objetivos orçamentais estão articulados e ligados a um quadro de sustentabilidade fiscal.	A	DGPO DNPE	X	X	X		

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
1.1.2	Melhorar a previsão orçamental através do Desenvolvimento de Modelos Macroeconómicos (modelação)	Produzir uma projeção atualizada com base na situação económica real e na política fiscal	<ul style="list-style-type: none"> Identificar os requisitos do modelo (<i>com finalidade e saídas específicas</i>) Consultar as melhores práticas de países semelhantes e decidir sobre a natureza e conceção específicas do modelo proposto Implementar um modelo dinâmico e consultar as partes principais, incluindo académicos e do setor privado, sobre o resultado do modelo e executar o modelo, testar em vários cenários comparar o resultado do modelo com o real dos anos anteriores para avaliar a credibilidade dos dados, estimativas, previsão 	<ul style="list-style-type: none"> A unidade macro está a desenvolver um modelo económico de quatro setores para prever o PIB com o apoio do Instituto de Formação de Singapura do IMF. As despesas, as receitas e outras previsões são atualmente, na sua maioria, previstas com base na análise das tendências. 	Lançar modelo dinâmico, executar o modelo e testar em vários cenários compare o resultado do modelo com o real de anos anteriores para avaliar a credibilidade das estimativas de dados	M	DGPO DNPE	X	X	X	X	
1.1.3	Introduzir e reforçar o quadro macroeconómico	Atualizar regularmente os quadros macroeconómicos, a fim de reforçar o processo de política pública baseado em evidências	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver e implementar um quadro político para capturar toda a informação fiscal ao nível do governo local e de outras entidades para análise macroeconómica Desenvolver capacidade no Departamento do Orçamento para fornecer estimativas plurianuais de políticas novas ou alteradas nos domínios das receitas e despesas. 	O quadro macroeconómico é regularmente atualizado com a ajuda do Banco Mundial, IMF e BAD	Quadro macroeconómico regularmente atualizado	A	DGPO DNPE	X	X	X	X	X
1.1.4	Desenvolvimento de elementos de uma lei de responsabilidade fiscal	A lei para definir os requisitos de processo, transparência e prestação de contas da política fiscal e o conteúdo exigido do QFMP	<ul style="list-style-type: none"> Determinar âncoras da política fiscal, ou seja, como Timor-Leste assegurará a estabilização ou pelo menos atrasará o esgotamento do FP Estabelecer limites de sustentabilidade para a emissão de dívida, dado que a estratégia prevê a emissão de dívida de mercado, a começar pelas notas T nacionais. 	Atualmente não há lei, mas está a ser considerada a possibilidade de se fazer uma lei separada	Uma lei de responsabilidade fiscal desenvolvida	M	DGPO DNPE		X	X	X	

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo					
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27	
			<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver e implementar uma estratégia orçamental ancorada num quadro de sustentabilidade para o FP antes de se tentarem novas regras fiscais. Desenvolver requisitos de processo fiscal, transparência e prestação de contas na nova Lei da GFP ou lei de responsabilidade fiscal separada. 										
SC-1.2	Desenvolver e Fortalecer um Quadro da Despesa de Médio Prazo (QDMP) (Enquadramento Jurídico e Sistemas)												
Atividades-chave													
1.2.1	Reforço do Quadro de Despesas a Médio Prazo (QDMP)	O QDMP fornece as bases para uma estratégia orçamental previsível e sustentável a médio prazo, para que as decisões de política orçamental se alinhem com as metas orçamentais. O QDMP representa também os compromissos plurianuais do Governo e os custos a médio prazo.	<ul style="list-style-type: none"> Reforçar a reconciliação entre o QDMP e o orçamento anual Realizar projetos piloto em ministérios selecionados, mas ligados às prioridades do governo Capacitar ministérios setoriais para lhes permitir utilizar plenamente o QDMP Estabelecer ligação direta e propriedade entre ANAPMA, MF e linhas ministeriais na utilização do QDMP. Concentrar-se no alargamento das capacidades técnicas para os custos da estimativa anual de base e de novas iniciativas/cortes a médio prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> O próprio QDMP é ineficaz, com alterações ao QDMP efetuadas todos os anos sem uma reconciliação clara entre o QDMP e o orçamento anual. QDMP tem sido pilotado em vários ministérios, mas não está ligado às prioridades do governo Continuam a faltar capacidades técnicas 	A perspetiva de médio prazo sobre o orçamento é suficientemente credível para ajudar o governo a planear dotações orçamentais de acordo com as prioridades	M	ANAPMA DGPO GAJ		X	X	X	X	
1.2.2	Integração QDMP no ciclo orçamental	Reforçar a credibilidade do QDMP, introduzindo um quadro para o acompanhamento plurianual e de autorizações, e	<ul style="list-style-type: none"> Reforço dos compromissos plurianuais e dos custos a médio prazo Planos setoriais desenvolvidos ligados à estrutura de despesas a médio prazo (QDMP), 	<ul style="list-style-type: none"> Os planos setoriais que são desenvolvidos não estão bem ligados ao QDMP. Considerar desenvolver um QOMP inicialmente 	<ul style="list-style-type: none"> Os planos setoriais são desenvolvidos e bem ligados ao QDMP. Mais apoio às linhas ministeriais para 	M	DGPO EM AA	X	X	X			

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
		desenvolvendo a capacidade orçamental e de custos	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer sistema de rastreio de realizações de prestação de serviços através do QDMP Assegurar que são cumpridos os requisitos necessários para o QOMP/QDMP, tais como a utilização adequada do QFMP, o desenvolvimento da metodologia de base a médio prazo, a formação adequada das LM e a aprovisionamento política para a tomada de decisões orçamentais a médio prazo, antes de avançar com estas reformas. 	apenas para despesas de capital.	<ul style="list-style-type: none"> Este último foi desenvolvido com êxito do ponto de vista metodológico, mas precisa agora de mais apoio para que as linhas ministeriais o utilizem eficazmente na preparação e execução orçamentais. 							
SC-1.3	Desenvolver e Fortalecer a Gestão do Risco Orçamental (Enquadramento Jurídico e Sistemas)											
Atividades-chave												
1.3.1	Elaboração de uma declaração de risco orçamental pelo MF e estabelecer um guia de análise de impacto financeiro para Empresas Públicas (EP) e Agências Autónomas (APA)	Obrigações do Governo de identificar, analisar e divulgar informações sobre riscos fiscais e desenvolver/ avaliar medidas de mitigação	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver um novo sistema de avaliações de desempenho independentes Quadro de avaliação de projeto Conteúdo de uma Declaração de Risco Fiscal: <ol style="list-style-type: none"> Riscos macroeconómicos Sustentabilidade da dívida Garantias Parcerias público-privadas Empresas públicas Governos subnacionais Riscos de desastres naturais Riscos do setor financeiro Judicialização e reclamações legais Riscos de preço das matérias-primas Outros riscos específicos (por exemplo, incentivos fiscais, pensões não ou financiadas ou 	Dados financeiros e de governação relacionados com EP são fragmentados e o desempenho não é monitorizado eficazmente	<ul style="list-style-type: none"> A declaração de risco fiscal é desenvolvida e a estratégia de Gestão de Riscos lançada O quadro de avaliação está em vigor e implementado 	M	DGPO DNPE		X	X	X	

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo						
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27		
			financiadas em parte, programas de seguros governamentais) 1. Outras pressões a longo prazo sobre as finanças públicas (por exemplo, alterações demográficas, alterações climáticas)											
1.3.2	Rever o regime jurídico das EP e APA	Ter um quadro legal que regula a criação de EP e IP, de uma forma não prejudica a despesa pública enquanto não tem rendimentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar com entidades relevantes • Realização da avaliação necessária • Preparação da revisão do regime EP • Desenvolver um novo sistema de avaliações de desempenho independente • Quadro de avaliação de projeto 	Elaboração em curso sobre a revisão do regime EPs	O quadro legal é aprovado e implementado	B	GAJ DGPO ANAPMA		X	X	X			
C-2	MELHORAR A MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS													
Resultados:														
1) Aumento das receitas domésticas em conformidade com a política orçamental macroeconómica; 2) Prestação de um serviço de qualidade aos contribuintes de Timor-Leste; 3) Maior transparência e responsabilização e aplicação da lei com integridade e justiça para a todos; 4) Aumento do cumprimento das obrigações fiscais através de maior eficiência na administração tributária														
SC-2.1	Fortalecer a Administração Tributária e Aduaneira (<i>Enquadramento Jurídico, Infraestruturas, Sistemas e RH</i>)													
Atividades-chave														
2.1.1	Introduzir um quadro legal que crie uma Entidade de Recurso para os serviços Fiscais e Aduaneiros	Fornecer as competências da AT (Autoridade Tributária) e AA (Autoridade Alfandegária) para executar as suas tarefas de recurso de forma a minimizar os processos fiscais e aduaneiros pendentes	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de quadro jurídico pelo Gabinete de Apoio Jurídico em colaboração com a AT e a AA • Membros qualificados da Entidade de Recurso identificados 	É facultado um parecer jurídico sobre a criação do Órgão de Recurso e são ainda realizadas discussões técnicas entre AT, AA e Unidade Jurídica.	Quadro jurídico da Instância de Recurso é aprovado e funciona de forma eficaz	A	AT AA GAJ	X	X	X				

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
2.1.2	Introduzir um quadro legal para possibilitar a diversificação das receitas fiscais	Diversificar e aumentar a receita fiscal	<ul style="list-style-type: none"> Preparar novo quadro legal para diversificar receitas de impostos Realização da avaliação necessária Acelerar a modernização dos quadros fiscais, não fiscais e aduaneiros Assegurar a implementação de novas leis está planeada, recursos e fornecido AT adequadamente e é sequenciado com reestruturação institucional. 	Atualmente, o novo quadro legal em desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> O quadro legal está em vigor. As receitas fiscais são gradualmente melhoradas 	M	AA AT UT-RFGFP GAJ		X	X	X	X
2.1.3	Estabelecer um Código do Procedimento Tributário	Controlar todos os processos de administração fiscal e facilitar a AT para prestar melhores serviços aos contribuintes	<ul style="list-style-type: none"> Preparar o projeto do Código do Procedimento Tributário Submeter à CM para aprovação 	A redação do projeto de Código do Procedimento Tributário foi iniciada.	Código do Procedimento Tributário estabelecido e capacidade do pessoal interno melhorada.	M	AA AT UT-RFGFP GAJ	X	X			
2.1.4	Revisão da Lei Tributária	Melhorar a qualidade de todo o sistema fiscal e construir a capacidade da administração fiscal, com o objetivo de modernizar a administração de receitas numa organização baseada em funções, apoiando paralelamente a implementação da nova legislação sobre o IVA	<ul style="list-style-type: none"> Continuar a fazer as revisões necessárias de acordo com a situação real e em consulta com vários partidos. Submeter ao CdM para aprovação. Preparar as orientações necessárias para a implementação, tais como o planeamento, os recursos e o reforço das capacidades necessários para a introdução de nova legislação. 	O projeto de revisão está concluído desde 2017, mas precisa de ser ajustado com base na situação atual e nas melhores práticas internacionais.	<ul style="list-style-type: none"> A lei aprovada e divulgada Os funcionários podem introduzir novas leis fiscais 	A	AA AT UT-RFGFP GAJ	X	X	X		

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
2.1.5	Lei de Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)	O IVA é uma oportunidade para modernizar a administração, a fim de reunir as melhorias administrativas e políticas em apoio a uma maior mobilização de receitas	<ul style="list-style-type: none"> Continuar a fazer as revisões necessárias de acordo com a situação real e em consulta com várias partes. Preparar sistemas de infraestruturas para o IVA que serão integrados na versão 3 do SIGTAS Lançar sistema de pagamento on-line para IVA, imposto sobre o rendimento e alfândegas juntamente com uma interface com o FreeBalance Submeter ao CdM para aprovação 	<ul style="list-style-type: none"> O projeto de lei do IVA está concluído desde 2017, no entanto tem de ser atualizado Sistemas contínuos de infraestruturas de preparação do IVA que serão integrados na versão 3 do SIGTAS 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovado e divulgado. A introdução do IVA indica uma trajetória de implementação de pelo menos dois anos 	A	AA AT GAJ UT-RFGFP MPRM	X	X	X		
2.1.6	Continuar a melhorar/atualizar o sistema SIGTAS V.3	Para facilitar o trabalho da AT de forma a melhorar os serviços de cobrança de receitas	<ul style="list-style-type: none"> Atualizar e instalar o SIGTAS-V3 e o sistema descentralizado para os serviços fiscais regionais Estabelecer um portal da AT com os recursos necessários Fornecer formação de pessoal para operar os sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> Atualização da Versão 3 do SIGTAS está em curso O sistema SIGTAS é instalado e descentralizado para os serviços fiscais regionais; É criado um portal da AT com as suas características de serviço eletrónico "e-filing, e-report e e-payment". 	<ul style="list-style-type: none"> Novo sistema é implementado Os funcionários são bem treinados e qualificados Os contribuintes estão a usar o novo sistema 	M	AT UT-RFGFP GAJ	X	X	X		
2.1.7	Desenvolver um Plano Estratégico de Médio Prazo para as Autoridades Tributária e Aduaneira	O plano estratégico estabelece uma estratégia clara para reformar a AT e a AA em Timor-Leste nos próximos cinco anos	<ul style="list-style-type: none"> Preparar um Plano Estratégico da AT e da AA, com base no Plano de Modernização Fiscal e diagnósticos TADAT Rever e aperfeiçoar progressivamente as leis fiscais Publique as conclusões e recomendações preliminares e 	<ul style="list-style-type: none"> O rácio fiscal-PIB atual é o mais baixo da região e conduz a receitas internas insuficientes para apoiar a agenda nacional de desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> O plano estratégico da AT está em vigor A implementação do plano estratégico está em consonância 	M	AA AT GAJ	X	X			

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
			partilhe com as principais partes interessadas <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver e finalizar com prioridade planos estratégicos de desenvolvimento para a administração fiscal e aduaneira. Garantir uma implementação com recursos adequados incluindo a AT sob a forma de peritos internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> Será desenvolvido pela AT em colaboração com a assistência técnica internacional. O Plano Estratégico para a AA foi lançado em 2022. 	com a estratégia de reforma fiscal							
2.1.8	Estabelecer um novo regime jurídico de leilões no âmbito aduaneiro	Bens/Ativos confiscados devido a violações da lei podem ser leiloados para obter receitas do Estado	<ul style="list-style-type: none"> Prepare o regime de leilão da GAJ em colaboração com AA Outras atividades de apoio necessárias para atividades-chave 	O projeto está no processo de aprovação	O novo regime está aprovado e aumenta as receitas adicionais do Estado através das atividades de leilões	B	AA UT-RFGFP GAJ	X	X	X		
2.1.9	Instalação da aplicação de Gestão de Riscos no sistema ASYCUDA World.	Mitigar o risco associado aos serviços aduaneiros, uma vez que a implementação da gestão de riscos neste momento é mais eficaz devido à utilização do sistema ASYCUDA World com as melhores práticas internacionais	<ul style="list-style-type: none"> Mitigar o risco associado aos serviços aduaneiros Preparar processos de negócio Instale a utilização do sistema ASYCUDA World com as melhores práticas internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> O sistema existe, mas requer processos de negócio Atualmente a UNCTAD está a apoiar nesta área 	Sistema está instalado e os riscos são detetados para fins de mitigação	M	AA IFMISU	X	X	X		
2.1.10	Janela Única Nacional e Modernização Aduaneira	Para aumentar as receitas do governo, aumentar o cumprimento das regras, melhorar a	<ul style="list-style-type: none"> Coordenar com a instituição relevante na implementação do NSW NSW integrado no sistema ASYCUDA World 	<ul style="list-style-type: none"> Atualmente a UNCTAD está a apoiar nesta área As instituições relevantes são 	Instituições relevantes que implementam gradualmente o sistema de janela	M	AA IFMISU	X	X	X		

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
		eficiência na alocação de recursos, melhores estatísticas comerciais	<ul style="list-style-type: none"> Em conformidade com as normas internacionais, incluindo o Acordo de Facilitação comercial da OMC 	treinadas e algumas já estão a utilizar o sistema ASYCUDA na implementação da Janela Única	única (Saúde, Quarentena, MTCI)							
2.1.11	Recrutamento de profissionais para as Autoridades Tributária e Aduaneira com base nas normas de competências de GFP	Melhorar a prestação de serviços aos contribuintes	<ul style="list-style-type: none"> Definir padrão de competência GFP Certificar que o processo de recrutamento é baseado no mérito 	O processo de recrutamento está em curso, mas precisa de ser acelerado.	Um número de profissionais são recrutados e trabalharam na AT e na AA como previsto	A	AA AT DGSC	X	X	X	X	
SC-2.2	Melhorar a Gestão de Dívida e das PPP (Enquadramento Jurídico, sistemas de RH e TI)											
Atividades-chave												
2.2.1	Criação de um Gabinete de Gestão da Dívida (GGD) pública	<p>O GGD tem como objetivo obter as seguintes vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> Melhorar a capacidade de financiamento do país e a sua capacidade de gerir a dívida de forma eficiente na promoção do crescimento económico e do desenvolvimento nacional Alcançar um impacto positivo na gestão macroeconómica global, incluindo 	<ul style="list-style-type: none"> Planear o quadro institucional e a capacidade de um GGD centralizado, incluindo o quadro legal para um futuro GGD na revisão da Lei da Dívida Pública. Desenvolver uma estratégia operacional para implementar a estratégia de dívida de médio prazo (EGDMP) e realizar a formação conforme necessário e desenhar uma plataforma de comunicação para várias agências envolvidas. Incluir uma atividade de desenvolvimento gradual do mercado nacional de títulos públicos, a começar nos próximos anos com a emissão de notas T 	Atualmente, o EGDMP não é mantido como uma referência fiável e existem deficiências na capacidade de atualizar regularmente a avaliação da sustentabilidade da dívida do país.	<ul style="list-style-type: none"> A estratégia da dívida pública a médio prazo é gradualmente desenvolvida. Desenvolver "estrutura institucional e planeamento de capacidade de um GGD centralizado" antes do "desenvolvimento do EGDMP" 	B	DGPO DNPE GAJ		X	X		

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo						
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27		
		as políticas orçamentais;												
2.2.2	Produção regular de análises à sustentabilidade da dívida	A análise da dívida aumentará a capacidade de gestão da dívida do governo, o que, por sua vez, reforçará a situação orçamental global e libertará fundos públicos que podem ser utilizados de forma eficiente em todos os sectores.	<ul style="list-style-type: none"> A produção de análises de sustentabilidade da dívida analisada regularmente em conjunto com o desenvolvimento de um EGDMP. As análises de sustentabilidade da dívida são um instrumento de política primordial com a gestão da dívida e o EGDMP em particular Efetuar a análise da sustentabilidade da dívida a intervalos regulares. 	A produção de análises de sustentabilidade da dívida está em curso,	<ul style="list-style-type: none"> Mover a tarefa das análises de sustentabilidade da dívida para a unidade macro fiscal do MF (DNPE, mas basear-se inicialmente na análise feita pelo IMF e outros. A produção de análises de sustentabilidade da dívida de forma regular 	B	DGPO DNPE GAJ		X	X				
2.2.3	Revisão da Lei da Dívida Pública	Governo tem capacidade para aceder a vários tipos/ modalidades de empréstimos concedidos por instituições financeiras	<ul style="list-style-type: none"> Revisão da Lei da Dívida Pública que terá de estar em conformidade com a nova Lei da GFP e que é adequada para projeto de revisão da Lei da Dívida Pública Quadro jurídico para um futuro GGD na revisão da Lei da Dívida Pública Efetuar a análise da sustentabilidade da dívida a intervalos regulares. 	A carteira de empréstimos é alargada a outros setores priorizados pelo Governo, iniciam-se discussões com instituições financeiras internacionais, nomeadamente o Banco Mundial e o BAD para "empréstimos baseados em políticas"	A lei é alterada e aprovada	B	DGGMRE GAJ		X	X				
2.2.4	Revisão do Decreto-Lei das Parcerias Público-Privadas (PPP)	Capacidade do Governo para explorar mais oportunidades considerando projetos de PPP	<ul style="list-style-type: none"> Preparar o projeto de revisão do Regime de PPP Estudo de diagnóstico sobre enquadramento legal e propõe melhorias 	Discussão em curso sobre a revisão do regime de PPP que se focou nas PPP de média e pequena escala	<ul style="list-style-type: none"> A lei é alterada e implementada Estão em vigor orientações e procedimentos para a gestão 	B	DGGMRE GAJ		X	X				

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A=Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
		como um importante instrumento de financiamento ao desenvolvimento em Timor-Leste	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver orientações e procedimentos para a gestão e análise de risco fiscal do PIP e PPP durante a avaliação do projeto 		dos riscos fiscais do PIP e das PPP							
2.2.5	Instalação de um sistema de reporte digital para empréstimos e PPP	Melhorar o sistema de gestão e reporte a fim de obter informações precisas	<ul style="list-style-type: none"> Definir novo sistema de reporte adequado em colaboração com a ISIGFU Instalação de um sistema de reporte digital para empréstimos e PPP Outras atividades de apoio necessárias para atividades-chave 	A discussão com a ISIGFU está em curso	O sistema está instalado e implantado	B	DGGMRE ISIGFU		X	X	X	
SC-2.3	Reforçar a administração do Fundo Petrolífero (Política de Investimento)											
Atividades-chave												
2.3.1	Revisão do regime do Fundo Petrolífero sobre Estratégia de Investimento	Ajustar estratégias de investimento e retirada para garantir a sustentabilidade dos Fundos Petrolíferos	<ul style="list-style-type: none"> Ajustar estratégias de investimento e retirada para garantir a sustentabilidade Realizados estudos e pareceres técnicos Consultar o Conselho Consultivo de Investimento (IAB) 	São realizados estudos e pareceres técnicos, incluindo no "Conselho Consultivo de Investimento (IAB)" e num estudo sobre as regras fiscais para Timor-Leste.	O conceito de política de estratégia de investimento é apresentado e implementado	B	GPGFP GAJ	X	X			
2.3.2	Aumentar os recursos do Gabinete de Política e Gestão do Fundo Petrolífero (GPGFP)	Os agentes que trabalham nesta área são capazes de gerir a riqueza do petróleo de forma eficaz e reduzir a dependência de especialistas internacionais	Definir padrão de competência GFP O processo de recrutamento baseia-se no mérito.	O GPGFP conta atualmente com uma equipa de 4 pessoas	O recrutamento ou transferência interna de pessoal para esta área é realizado	B	GPGFP DGSC	X	X	X		
C-3	MELHORAR O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E A ORÇAMENTAÇÃO POR PROGRAMAS											
Resultados:												
1) Aperfeiçoar o planeamento estratégico e a orçamentação por programas para uma alocação eficiente que alinha recursos com resultados;												

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo						
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27		
			2) Orçamento anual alinhado aos planos estratégicos e orçamento de médio prazo; 3) Compromissos plurianuais refletidos no orçamento anual; e 4) Melhorada a credibilidade do orçamento.											
SC-3.1	Fortalecer o Planeamento Limitado aos Recursos e a Elaboração do Orçamento, incluindo a Orçamentação por Programas													
Atividades-chave														
3.1.1	Aperfeiçoamento da abordagem do planeamento com base em programas para ancorar reformas da orçamentação por programas	Reforçar o orçamento e o planeamento em planos setoriais de alto nível para ser de melhor qualidade e priorizado em conformidade com os objetivos nacionais	<ul style="list-style-type: none"> Reforçar a perspetiva fiável a médio prazo para o setor de alocação ligada ao alinhamento do quadro de despesas de médio prazo (QDMP) às prioridades de alto nível definidas no Plano Estratégico de Desenvolvimento 2011-2030 (PED). As prioridades devem ser alinhadas nas prioridades nacionais, incluindo a referência aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A secção orçamental da estratégia de reforma deverá conter uma área de foco na melhoria do processo orçamental anual, que incluiria o desenvolvimento de uma estimativa anual de base orçamental no início do exercício orçamental, o reforço das capacidades nas metodologias de custos, a previsão e o acompanhamento das despesas e a correção dos erros de classificação das despesas. Os próximos anos deverão centrar-se na consolidação do programa de orçamentação das reformas, na refinação das estruturas do programa e na melhoria das metodologias de custos. 	Parcialmente implementado	<ul style="list-style-type: none"> Reforço da exatidão e da abrangência da orçamentação plurianual; Revisão e criação de quadro político para o acompanhamento o plurianual e de acompanhamento o dos compromissos 	M	DGPO ANAPMA DGT GAJ	X	X	X	X			

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
			<ul style="list-style-type: none"> • Deve ser dada maior atenção à formação e à capacitação das ADM. • Devem ser desenvolvidas ferramentas para que as LM avaliem e monitorizem o desempenho utilizando as novas estruturas do programa e o quadro do indicador de desempenho. • Garantir discussões de políticas e o foco de controlo ao nível de programa e subprograma ao nível do MF/ ANAPMA. • Simplificar/streamline o nível de atividade e limitar o quadro indicador a proporções geríveis. 									
3.1.2	Integrar o sistema de Planeamento com base em Programas (Dalan Ba Futuru Timor-Leste - DBFTL) com o sistema de Planeamento de Recursos do Governo (GRP)	O Orçamento baseado em programas proporciona uma oportunidade para melhorar a ligação entre o planeamento estratégico e o orçamento nos sistemas <i>Dalan Ba Futuru Timor-Leste</i> e FreeBalance	<ul style="list-style-type: none"> • O módulo de submissão orçamental para orçamentação do programa deve ser integrado no FreeBalance e SIGF. Deve haver um módulo de submissão de orçamento. • Harmonização dos sistemas FreeBalance e DBFTL de ligação • Harmonização do gráfico de Conta de acordo com o orçamento baseado no programa 	Um sistema planeamento foi desenvolvido pela ANAPMA, mas ainda não está interligado com o sistema GRP para a formulação	Melhoria da informação sobre o desempenho com o alinhamento progressivo dos planos e orçamentos nacionais e setoriais com as prioridades do Governo	M	DGPO ANAPMA DGT GAJ	X	X	X	X	
3.1.3	Desenvolver um padrão de competência para o programa de implementação anual e plurianual	Definir o nível de competência e responsabilidade do programa de implementação, controlo estruturado e supervisão de acordo com o nível de posição	<ul style="list-style-type: none"> • Definir o nível de competência e responsabilidade do programa de implementação • Quadro institucional de monitorização, supervisão e reporte em cada fase (programa, subprograma e atividades) • Desenvolver/reforçar os instrumentos de revisão orçamental e 	As funções serão definidas assim que todos responsabilidades estruturadas	<ul style="list-style-type: none"> • A coordenação orçamental melhorou • A estratégia de clarificação das responsabilidades institucionais no planeamento e orçamentação 	M	DGPO UMNAPMA GAJ DGT	X	X			

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
			<p>de acompanhamento das despesas para o departamento orçamental do MF e proporcionar formação na sua utilização.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ferramentas e formação para ministérios de linha, APAs e municípios para custear novas iniciativas e cortes (poupanças), incluindo qual a metodologia de custos a aplicar. Certificar de que os calendários de preços são regularmente atualizados. Melhorar o foco em encontrar poupanças e eficiências, incluindo o estabelecimento de incentivos. A revisão das submissões orçamentais do ministério de linha, incluindo novas iniciativas/cortes nos custos, deverá ser uma responsabilidade MF. A ANAPMA deve focar-se nos objetivos de desempenho e na monitorização e avaliação. 		<p>entre o MF e a ANAPMA foi estabelecida.</p> <ul style="list-style-type: none"> As novas estruturas do programa "assentam" e refletem plenamente as necessidades políticas do ministério da linha 							
3.1.4	Melhorar o processo orçamental anual e fortalecer a credibilidade do Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o desenvolvimento de uma estimativa de base orçamental anual no início do exercício orçamental, reforçar as capacidades em metodologias de custos, previsão e monitorização das despesas e corrigir 	<ul style="list-style-type: none"> O cálculo da estimativa de base deve ser separado no calendário orçamental anual da identificação de novas iniciativas e cortes (poupança). A consolidação do orçamento do programa incidiu na estabilização das estruturas do programa, no custo preciso das despesas de base, no número gerível de indicadores e na experiência com a monitorização e reporte do desempenho face às metas definidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Rever o quadro do virement dentro de alguns anos O sistema de planeamento é um dos principais constrangimentos à obtenção da credibilidade orçamental tanto a nível setorial como ao nível do município no processo de preparação 	<ul style="list-style-type: none"> O orçamento anual melhorou Reforçar o planeamento a nível de programa garante que segue a política macro-fiscal e alinha-se com os objetivos estratégicos do Governo 	M	GAJ DGPO	X	X	X	X	X

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
		<p>erros de classificação das despesas</p> <ul style="list-style-type: none"> Melhorar o planeamento e a sua credibilidade, incluindo o planeamento a níveis de programa garantem que segue a política macro-fiscal e que se alinha com os objetivos estratégicos do Governo 	<ul style="list-style-type: none"> Parte da melhoria do processo orçamental anual consiste em colmatar a subutilização das despesas de capital e sobreutilização noutras categorias. A redução dos virements através do afrouxamento do quadro de virement pode ser parte da solução, mas não deve ser uma alternativa para melhorar os custos orçamentais O cálculo da estimativa de base deve ser separado no calendário orçamental anual da identificação de novas iniciativas e cortes (poupança). Parte da melhoria do processo orçamental anual consiste em colmatar a subutilização das despesas de capital e sobreutilização noutras categorias. Melhorar o foco em encontrar poupanças e eficiências, incluindo o estabelecimento de incentivos. Reforçar o planeamento a nível de programa garante que segue a política macro-fiscal e alinha-se com os objetivos estratégicos do Governo Disponibilidade adequada de dados estatísticos em tempo real ou atualizados para informar o processo de planeamento 		<ul style="list-style-type: none"> Alcançou o orçamento de credibilidade 							
3.1.5	Desenvolver o Quadro Orçamental de Médio Prazo (QOMP)	Consistente com o objetivo orçamental e a política de desenvolvimento sustentável para	<ul style="list-style-type: none"> Uma eventual estratégia de simplificação seria iniciar as reformas do QOMP inicialmente apenas para as despesas de capital. 	Foi realizado o programa-piloto em diversas linhas de ministérios, nomeadamente	<ul style="list-style-type: none"> É desenvolvido o Quadro Orçamental a Médio Prazo 	M	DGPO GAJ DGT		X	X	X	X

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
		preparar o orçamento anual de acordo com o quadro orçamental de médio prazo, bem como para ser coerente com a política nacional de desenvolvimento a médio prazo	<ul style="list-style-type: none"> O compromisso político de usá-lo como ferramenta é uma condição prévia essencial para progredir para e QOMP/QDMP. Alinhamento com os Indicadores ODS e também orçamentação sobre (género, direitos humanos, marcadores climáticos) no desenvolvimento do Quadro Orçamental de Médio Prazo (QOMP) 	Ministério do Planeamento, Ministério da Saúde e Ministério da Educação, Juventude e Desporto	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de estimativas de base a médio prazo com formação e apoio significativos na aplicação de metodologias de custos e de previsão. 							
3.1.6	Melhorar a qualidade, transparência e prestação de contas no processo orçamental	Cada orçamento geral tem a maioria das declarações pré-orçamentais, orçamento dos cidadãos, participação da sociedade civil (exemplo: academia) no processo de consulta para preparação orçamental	<ul style="list-style-type: none"> Reveja o quadro de virement dentro de alguns anos. A redução dos virements através do afrouxamento do quadro de virements pode ser parte da solução, mas não deve ser uma alternativa para melhorar os custos orçamentais. Melhorar a credibilidade orçamental, abrangência e a transparência, melhorando a perspetiva de médio prazo Melhorar a declaração pré-orçamento, o orçamento dos cidadãos, a participação da sociedade civil 	Este processo está em curso, mas precisa de ser reforçado e garantir a sua continuidade	A declaração pré-orçamental é preparada anualmente e o processo de consulta é realizado anualmente	M	DGPO GAJ DGT	X	X	X	X	X
SC-3.2	Fortalecer a Gestão do Investimento Público (<i>Enquadramento Jurídico e Sistemas</i>)											
Atividades-chave												
3.2.1	Desenvolver uma estrutura de política para a Gestão do Investimento Público (PIM)	Ter um guia claro e forte para formular o Programa de Investimento Público (PIP)	<ul style="list-style-type: none"> Introduzidas para integrar a avaliação do projeto na fase de planeamento, existem lacunas significativas de capacidade no desenvolvimento do projeto devido à falta de enquadramento político. Para resolver este problema, o 	<ul style="list-style-type: none"> Atualmente, não existe o quadro político adequado. O investimento público em Timor-Leste é subexecutado e não consegue os 	O quadro está em vigor e a eficiência da despesa de capital melhorou	A	DGPO GAJ MPO	X	X	X		

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
		Melhoria da eficiência da despesa de capital	<p>manual GIP terá de ser desenvolvido e a capacidade do pessoal construída para cumprir as orientações.</p> <ul style="list-style-type: none"> Será necessário formar um grupo de trabalho GIP composto por ministérios/departamentos relevantes para supervisionar os projetos de investimento. Desenvolver um projeto de quadro político para a gestão do Investimento Público Realizar uma avaliação das necessidades de capacitação para a GIP em todos os LM, num quadro descentralizado. A revisão da avaliação do projeto e o desenvolvimento de ferramentas/metodologias padronizadas devem ser mantidos no Ministério do Plano e Ordenamento (MPO), conforme recomendado no GIPA. 	retornos económicos necessários aos investimentos devido ao mau enquadramento político								
3.2.2	Avaliação das necessidades de capacitação na PIM em todas as LM para aperfeiçoar o plano de orçamentação do investimento	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a Gestão do Investimento Público para identificar os pontos fortes e fracos dos projetos de investimento. Ajudar a identificar áreas prioritárias que precisam de ser melhoradas, informar as políticas públicas, 	<ul style="list-style-type: none"> É necessário um maior enfoque na Estratégia, nomeadamente nas necessidades e planos de capacitação Abordagem melhorada da gestão do ciclo de coordenação para evitar riscos e causar problemas em todas as fases do ciclo do projeto com mecanismo claro Um acompanhamento mais rigoroso a nível central, com revisões anuais em cada setor, a fim de assegurar dotações orçamentais informadas e a compreensão de desafios e constrangimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> As avaliações de diagnóstico reportaram falta de capacidades e ferramentas padronizadas para avaliar projetos de capital, resultando numa fraca seleção de projetos, com financiamento não atribuído em função das capacidades de absorção, resultando 	<ul style="list-style-type: none"> Melhor capacidade das Linhas Ministeriais para gerir investimentos públicos Melhoria da qualidade e fiabilidade orçamental dos projetos de investimento público 	A	DGPO GAJ MPO	X	X	X	X	X

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
		<p>melhorar a sustentabilidade do investimento</p> <ul style="list-style-type: none"> Melhorar a qualidade e fiabilidade orçamental para projetos de investimento público 	<ul style="list-style-type: none"> Integrar despesas recorrentes e de capital no âmbito da estrutura do programa, especialmente durante a tomada de decisão e atribuir eventual supervisão ao MF. A revisão da avaliação do projeto e o desenvolvimento de ferramentas/metodologias padronizadas devem ser mantidos no Ministério do Plano e Ordenamento (MPO), conforme recomendado no GIPA.. Identificação dos custos recorrentes de execução de projetos de capital a priorizar durante a tomada de decisões tanto para o orçamento anual como a médio prazo, e códigos de classificação económica corretos aplicados ao abrigo da estrutura do programa. O custo adequado do projeto integrado nos compromissos com a QDMP para evitar a acumulação de atrasos, reafectação e libertação de restrições, o que pode causar atrasos na aprovisionamento. Desenvolver metodologias de custos de projetos de investimento para a orçamentação de processos a nível setorial e garantir que são selecionados projetos para desenvolver a economia. Colmatar as lacunas da Estratégia em relação aos planos para assegurar a identificação dos custos recorrentes dos projetos de capital e como responder aos desafios 	<p>numa fraca execução orçamental.</p> <ul style="list-style-type: none"> O mecanismo adequado de monitorização e avaliação não está em vigor. Várias fases do ciclo de gestão do projeto são fracas, ou seja, sem aplicação rigorosa da ACB, sem seleção transparente de projetos, gestão fraca de projetos e avaliações que estão a ser realizadas normalmente apenas para projetos financiados por doadores Banco Mundial PER (2021) Atualmente, o planeamento e revisão das estimativas de custos do projeto está em curso 								

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo					
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27	
			causados pela fragmentação institucional do planeamento de capitais e das responsabilidades orçamentais entre o Fundo de Infraestruturas, Ministério do Plano e Ordenamento (MPO) e MF										
SC-3.3 Melhorar os Sistemas e Procedimentos de GFP dos Governos Locais													
Atividades-chave													
3.3.1	Desenvolver sistemas e procedimentos de cobrança de taxas e multas e gestão dos orçamentos municipais nos governos locais, nomeadamente através da aprovação da Lei das Finanças Municipais	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a propriedade e a participação nos processos de planeamento e orçamentação Gerir os recursos de forma eficaz, eficiente e económica. Estabelecer os sistemas e procedimentos que permitam aos governos locais cobrar taxas e multas e administrar os orçamentos municipais. 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o reforço de capacidades para os funcionários da GFP do governo local Realizado um workshop sobre planeamento e orçamentação a nível local Reforçar unidades de planeamento nos Municípios O plano de capacitação para o governo local deve alinhar-se com o faseamento do processo de descentralização. Aprovar a Lei das Finanças Municipais Desenvolver sistemas e procedimentos com base na Lei de Finanças Municipais 	<ul style="list-style-type: none"> Atualmente, várias competências foram descentralizadas, mas ainda existem fragilidades no planeamento e orçamentação Visa resolver as deficiências do planeamento e orçamentação a nível local Um projeto de Lei das Finanças Municipais foi apresentado ao Parlamento Nacional 	Capacidade adequada do governo local para implementar processos de planeamento e orçamentação descentralizados A Lei das Finanças Municipais é aprovada e implementada	A	DGPO DGT		X	X	X	X	
3.3.2	Melhorar a capacidade de planeamento e orçamentação nos municípios de forma a gerirem os recursos de forma eficaz, eficiente e económica	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a propriedade e a participação nos processos de planeamento e orçamentação Gerir os recursos de forma eficaz, 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o reforço de capacidades para os funcionários da GFP do governo local Realizado um workshop sobre planeamento e orçamentação a nível local Reforçar unidades de planeamento nos Municípios 	<ul style="list-style-type: none"> Atualmente, várias competências foram descentralizadas, mas ainda existem fragilidades no planeamento e orçamentação 	Capacidade adequada do governo local para implementar processos de planeamento e	M	DGPO DGT		X	X	X	X	

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
		eficiente e económica.	<ul style="list-style-type: none"> O plano de capacitação para o governo local deve alinhar-se com o faseamento do processo de descentralização. 	<ul style="list-style-type: none"> Visa resolver as deficiências do planeamento e orçamentação a nível local 	orçamentação descentralizados							
3.3.2	Descentralizar as funções de tesouraria (sistema de pagamentos, contabilidade e reportes) para os Governos Locais	<ul style="list-style-type: none"> O governo local pode fazer os seus próprios relatórios sem ter que confiar no MF, enquanto o MF apenas presta assistência técnica Melhorar a eficiência e a eficácia do processo de pagamento na administração local À medida que o governo descentraliza alguma prestação de serviços ao nível municipal, haverá uma maior procura de dados financeiros ao nível das unidades de prestação de serviços, como centros de saúde comunitários e escolas. A análise de dados a nível da unidade de prestação de 	<ul style="list-style-type: none"> Deve haver uma utilização simultânea de sistemas novos e antigos ao nível dos municípios e a produção em termos das estimativas orçamentais, dos relatórios financeiros e das declarações reconciliadas deve ser monitorizada para eventuais desvios que determinem a exatidão e a facilidade de utilização dos novos protocolos e sistemas de GFP. Desenvolve regras e procedimentos de tesouraria na implementação da descentralização A pilotagem da contabilidade e do reporte nos municípios e o plano-piloto podem abranger alguns municípios no início e depois lançar para todos. A descentralização de funções como o tesouro deve seguir uma abordagem baseada no risco. A descentralização proposta de pagamentos deve ser feita por fases, com os pagamentos de baixo risco, como os salários, os benefícios dos trabalhadores e os pagamentos intragovernamentais a serem feitos em primeiro lugar e os pagamentos de alto risco, como os contratos públicos, a ser os últimos. 	<ul style="list-style-type: none"> Cobertura limitada dos sistemas baseados em TI e falta de conhecimento dos oficiais da GFP Várias funções foram descentralizadas com agências e ministérios autónomos Atualmente não tem nenhum papel no lugar ainda É necessário desenvolver novas regras e procedimentos A qualidade do relatório não cumpre as normas esperadas, requer formação adequada 	<ul style="list-style-type: none"> A orientação está em vigor e há oficiais de formação GFP melhorados A descentralização das funções de tesouraria segue uma abordagem baseada no risco Regras e procedimentos em vigor e bem implementados Melhoria da qualidade do reporte A formação intensiva é implementada regularmente 	M	DGT CFGFP		X	X	X	X

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
		serviços permitirá que os municípios, ministérios do setor e PD direcionem melhor a atribuição de recursos a grupos vulneráveis para melhorar a equidade na prestação de serviços.	<ul style="list-style-type: none"> O reforço das capacidades não deve centrar-se apenas nas normas e nas melhores práticas internacionais, mas também deve centrar-se nas práticas existentes que estão a ser utilizadas no país, na utilização do sistema SIGF e na extração de relatórios úteis a partir do mesmo. Desenvolver funções específicas relacionadas com a descentralização da execução orçamental nos municípios A melhoria das qualidades e a execução do orçamento a prazo incluem o acompanhamento das despesas públicas 									
3.3.3						B	MAE GAJ		X	X	X	X
C-4	REFORÇAR O PROCESSO DE REALIZAÇÃO DE DESPESA PÚBLICA (<i>Execução Orçamental</i>)											
Resultados:												
<ol style="list-style-type: none"> Melhorar a eficiência da gestão de tesouraria e melhorar as regras de realização de despesa. Reforçar as regras sobre transferências entre dotações orçamentais e rubricas orçamentais. Aumentar a eficácia do SIGF para aumentar a eficiência dos profissionais na GFP. Aumentar a eficiência da contratação pública e da gestão de contratos para melhorar a prestação de serviços. Melhorar a previsibilidade e o controlo na execução do orçamento. Melhorar a eficácia dos sistemas de prestação de contas e o cumprimento na execução do orçamento. Fortalecer a gestão e uso eficiente dos ativos. Fortalecer a capacitação sustentável de GFP no cumprimento das boas práticas internacionais. Estabelecer uma Entidade Estatística Independente e melhorar a sua eficiência na prestação de serviços. 												
SC-4.1	Melhorar a Qualidade da Execução Orçamental (<i>Gestão de Caixa, Sistemas de Tesouraria, Quadros Jurídicos, Procedimentos, etc.</i>)											
Atividades-chave												
4.1.1	Introduzir um novo regime de instrumentos de tesouraria	O governo tem um quadro legal para a emissão de instrumentos de	<ul style="list-style-type: none"> Preparar uma nota conceptual para a introdução do novo regime de instrumentos de tesouraria 	<ul style="list-style-type: none"> As Notas de Conceito foram preparadas e discutidas com o Banco Central. 	Star introduziu esquema de instrumentos do Tesouro com o	M	DGT GAJ		X	X	X	X

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
		tesouraria para mobilizar recursos financeiros para financiar futuras despesas do Estado.	<ul style="list-style-type: none"> Consultas com o Banco Central e outros bancos comerciais A introdução de novos instrumentos de tesouraria deve começar pelo mercado obrigacionista do tesouro e tornar-se uma prioridade a médio prazo tanto para o MF como para BCTL O desenvolvimento dos quadros jurídicos, institucionais e de mercado para a emissão de notas T, bem como um desenvolvimento posterior do mercado de maturidade mais longo, exigiria uma assistência técnica substancial que o FMI estaria provavelmente disposto a prestar. Contratação do consultor para gerir o processo de desenvolvimento do novo regime de instrumentos de tesouraria 	Atualmente, o BCTL realiza operações monetárias sem recurso a títulos. Isto restringe a sua flexibilidade para implementar a política monetária e uma futura capacidade de utilizar as notas T para este efeito seria um desenvolvimento muito significativo.	Mercado de Obrigações do Tesouro							
4.1.2	Rever e reforçar os sistemas de gestão de tesouraria e os procedimentos de execução	A previsão de caixa deve ser fornecida diariamente, suportada por fluxos de informação entre a DG Tesouro e a Direção da Dívida (DGGGMRE) A melhoria da previsão de caixa será uma prioridade média para o Tesouro	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver um regime do Tesouro Único do Estado; Desenvolver novo regime de Autorização de Despesas; Estabelecer e implementar um quadro harmonizado de inspeção do Tesouro para missões estrangeiras Desenvolver um novo mecanismo de previsão de fluxos de caixa; Introduzir rastreio antecipado e rastreio de faturas no sistema GRP Desenvolver e implementar orientações para a gestão de caixa 	Uma previsão de fluxo de caixa é preparada trimestralmente com base em fluxos de caixa reais e saídas e unidades orçamentais são fornecidas com informações fiáveis sobre os limites máximos de autorização com pelo menos um período trimestral de antecedência	Operacionalizadas, nomeadamente funções relacionadas com a emissão de dívida, serviço de dívida, registo e reporte (contabilidade) e alinhar a emissão de dívida às projeções de caixa.	M	DGT DGPO DGGMRE		X	X	X	
4.1.3	Interligação do sistema Payroll (MF)	Controlar e assegurar um	Desenvolver interligação do sistema de folha de pagamento com o SIGAP	Recentemente, o sistema GRP da folha	Interligado o sistema de folha	M	DGT DGSC	X	X			

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo					
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27	
	com o SIGAP (Comissão da Função Pública)	processamento eficiente e eficaz dos pagamentos salariais a nível governamental	em colaboração com a Comissão de Função Pública	de pagamento está pronto para se ligar, mas o sistema SIGAP ainda está a ser desenvolvido	de pagamento com SIGAP		GPRCGFP						
4.1.4	Preparar um documento conceptual estabelecendo nova regulamentação sobre a governação das EP	Melhorar a rentabilidade e a independência de gestão com um quadro de monitorização reforçado centrado no desempenho, nos principais indicadores financeiros e nos riscos fiscais.	<ul style="list-style-type: none"> Preparar um documento conceptual que define quais as questões de política pública e governação que o novo regime de governação das EP irá abordar Desenvolvimento do quadro regulamentar adequado e de uma política e estratégia de reforma das EP a médio prazo. As necessidades de assistência técnica também devem ser identificadas para estas atividades. O novo quadro de governação deve ser claro sobre os requisitos legais para a apresentação oportuna de planos de negócios, orçamentos, demonstrações financeiras e relatórios anuais, e incluir um quadro de desempenho/prestação de contas 	<ul style="list-style-type: none"> Atualmente, esta unidade está sob a alçada do Tesouro, mas não dispõe de regulamentos para desempenhar a sua função de monitorização e gestão da participação do governo nas EPs São necessários novos regulamentos para apoiar as suas funções 	Documento conceptual foi aprovado e novo regulamento começa a ser desenvolvido	M	DGT ISIGFU		X	X	X		
SC-4.2	Aperfeiçoar o Aprovisionamento e a Gestão de Contratos Públicos (Enquadramento Jurídico, sistemas e RH)												
Atividades-chave													
4.2.1	Implementação do novo Regime Jurídico do Aprovisionamento, Contratos Públicos e Respetivas Infrações	Melhorar as práticas de contratação e promover o desenvolvimento económico	<ul style="list-style-type: none"> Regulamentar os regimes de contratação pública e de infrações num regime jurídico único; Definir processos de planeamento de aprovisionamento, com vista a garantir estabilidade e previsibilidade para os agentes públicos e operadores privados; 	<ul style="list-style-type: none"> Entra em vigor O relatório preliminar da MAPS sobre a regulamentação operacional está 	<ul style="list-style-type: none"> Nova lei é implementada Conseguir apoio do CdM para as principais recomendações da avaliação MAPS. 	A	GAJ CNA	X	X	X			

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
			<ul style="list-style-type: none"> Finalizar a avaliação MAPS, incluindo o roteiro da reforma dos contratos públicos. Atualizar os sistemas jurídicos existentes, manter a mesma lógica, mas adaptá-lo a novas realidades e boas práticas; Definir a sistematização da lei e a descrição detalhada de cada fase, para maior facilidade de utilização; 	completo e disponível para consulta.	<ul style="list-style-type: none"> Regulamentos de aprovisionamento operacional são desenvolvidos e implementados no início de 2023 							
4.2.2	Reforçar os serviços de aprovisionamento nas LMs, IPs e Municípios	Melhorar a qualidade do processo	<ul style="list-style-type: none"> Fornecer formação regular às LMs, SI e Municípios Reforço das responsabilidades da Comissão Nacional de Aprovisionamento, nomeadamente na normalização dos procedimentos e na emissão de orientações e na criação de projetos e normas contratuais-tipo Foco do Plano de Ação na capacitação 	<ul style="list-style-type: none"> Atualmente, o processo de aprovisionamento não está a utilizar totalmente os contratos eletrónicos. A avaliação MAPS reconhece a necessidade de uma estratégia inclusiva para profissionalizar o quadro de aprovisionamento e a necessidade de transição para a implementação de contratos eletrónicos. 	<ul style="list-style-type: none"> A formação de LMs, SI e Municípios é disponibilizada regularmente e capaz de implementar o novo regulamento de contratação pública O processo de aprovisionamento ocorre na totalidade aos contratos eletrónicos. 	A	CFGFP CNA	X	X	X	X	X
4.2.3	Estabelecer um órgão de recurso do aprovisionamento e um órgão de controlo de serviços	Para facilitar as reclamações, a fim de evitar questões de processo de aprovisionamento e controlo de serviços	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver novo mecanismo de reclamação de processos de aprovisionamento; Criar um organismo adequado para supervisionar e controlar o processo de aprovisionamento Definir a tarefa específica do organismo de recurso de aprovisionamento 	A avaliação do MAPS confirma a necessidade de institucionalização de um mecanismo de tratamento de reclamações como parte de um conjunto mais alargado de melhorias do sistema	O órgão de recurso é regulado com um novo regime e implementado	A	GAJ CNA	X	X			

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo					
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27	
			<ul style="list-style-type: none"> Outras atividades de apoio necessárias para atividades-chave 	de governação e integridade dos contratos públicos, incluindo a auditoria interna. <ul style="list-style-type: none"> Mecanismo está em vigor, mas não há organismos adequados para supervisionar e controlar os recursos 									
4.2.4	Elaborar manuais de aprovisionamento, diretrizes e regras contratuais normalizadas	Como orientação para a implementação do sistema de contratação pública de acordo com a nova Lei estabelecida	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver um novo manual de aprovisionamento de acordo com a nova Lei Desenvolver orientações e criar projetos e regras contratuais padrão de acordo com a nova Lei de Contratos Públicos e Aprovisionamento. Conseguir apoio do CdM às principais recomendações da avaliação MAPS 	<ul style="list-style-type: none"> A avaliação preliminar concluiu que os contratos públicos estão fragmentados em todo o governo, levando a um baixo valor para os resultados financeiros. A avaliação do MAPS aponta fracos acordos de governação para os contratos públicos com sobreposições, omissões e potenciais conflitos de interesses. Não há uma abordagem estratégica para a contratação pública 	<ul style="list-style-type: none"> O manual é desenvolvido após a aprovação da lei. Orientações e regras contratuais em conformidade com a nova Lei dos Contratos Públicos e Aprovisionamento desenvolvidas. 	H	CNA GPRCGFP	X	X				
4.2.5	Melhorar o Portal de Aprovisionamento	Para melhorar a transparência e a responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o portal de aprovisionamento Desenvolver orientações para uso do portal de aprovisionamento 	<ul style="list-style-type: none"> Atualmente não existe um portal de aprovisionamento totalmente utilizado Plano a ser preparado após aprovação da Nova Lei dos 	Portal de aprovisionamento totalmente utilizado para publicação de processo	M	GAJ CNA	X	X	X			

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo						
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27		
				Contratos Públicos e Aprovisionamento										
4.2.6	Rever o Decreto-Lei que institui a Comissão Nacional de Aprovisionamento	<ul style="list-style-type: none"> Dispor de um quadro jurídico para facilitar os serviços de forma eficiente e eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> Preparar o projeto de revisão de uma nova Lei Orgânica para a Comissão Nacional de Aprovisionamento, estes devem ser precedidos de uma revisão das disposições institucionais para a contratação pública e, em particular, de uma revisão do mandato e do papel da NPC. Rever os acordos institucionais para os contratos públicos, incluindo uma revisão do papel da CNA, para garantir que a responsabilidade pela gestão estratégica é claramente atribuída Se devidamente mandatada e com recursos, a CNA está bem posicionado para assumir a responsabilidade pela liderança estratégica e coordenação dos contratos públicos em todo o governo, bem como pelo acompanhamento e reporte. 	Estamos a rever os acordos institucionais para os contratos públicos, incluindo uma revisão do papel da CNA, para garantir que a responsabilidade pela gestão estratégica seja claramente atribuída	Novo decreto-lei aprovado, incluindo disposições institucionais para contratos públicos e o papel da CNA, para garantir que a responsabilidade pela gestão estratégica é claramente atribuída	M	GAJ CNA	X	X					
4.2.7	Aumentar os recursos da Comissão Nacional de Aprovisionamento	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a qualidade e a quantidade de pessoal de aprovisionamento Alterar o Decreto-Lei da CNA para recomissionar e ajustar os recursos do CNA 	<ul style="list-style-type: none"> Rever o Plano de Ação para incorporar quaisquer novas atividades e capturar quaisquer necessidades de AT. Desenvolver um novo plano de pessoal para a Comissão Nacional de Aprovisionamento de acordo com a nova Lei Orgânica Melhorar a capacidade através do treino intensivo 	<ul style="list-style-type: none"> Plano a ser redigido após aprovação da Nova Lei de Contratos Públicos e Aprovisionamento. O relatório de avaliação do MAPS incluirá um roteiro para a priorização e a sequência das reformas. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar progressivamente e o roteiro da reforma dos contratos públicos, garantindo que os requisitos de AT são claramente identificados e 	A	GFP GAJ CNA DGSC	X	X					

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A=Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
			<ul style="list-style-type: none"> Transformar o pessoal contratado em estatuto de serviço público 		<ul style="list-style-type: none"> sequenciados a médio prazo. Sempre que necessário, assegurar a AT necessária através da Unidade de Reforma da GFP 							
SC-4.3	Aperfeiçoar as Operações de Gestão de Ativos (<i>Enquadramento Jurídico, sistemas, infraestruturas e RH</i>)											
Atividades-chave												
4.3.1	Novo regime para estabelecer gestão de ativos como uma instituição pública independente	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a gestão, valorização e alienação adequadas de ativos fixos e não fixos. Ter uma instituição com competência e autoridade para promover a gestão integrada de ativos não financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar a avaliação da transformação da Direção-Geral do Património do Estado numa Instituição Pública de acordo com o programa do VIII Governo; Se existirem grandes políticas públicas, prestações de contas, transparência ou outros benefícios associados à criação de uma APA para a gestão de ativos, estes devem ser claramente documentados num documento político ou numa nota de conceito. Desenvolver política pública de gestão de ativos (ativos não financeiros), melhorar a gestão, a valorização e a disposição dos ativos fixos e não imobilizados 	A discussão estava em curso, mas precisa de ser reforçada pela vontade política	<ul style="list-style-type: none"> Quadro de Política de Gestão de Ativos Públicos (ativo não financeiro) desenvolvido Instituições Públicas de Património do Estado estabilizadas 	M	DGGMPE MJ ESFREGON A MAE MTCI GAJ		X	X	X	
4.3.2	Introduzir o regime jurídico sobre a utilização de veículos do Estado e fortalecer o sistema de gestão da frota, incluindo a	<ul style="list-style-type: none"> Promover a eficiência e a eficácia na utilização de veículos estatais para reduzir os gastos do Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar um levantamento abrangente da frota física Preparar opções políticas baseadas no inquérito à frota e nas análises macroeconómicas foram realizadas Preparar a recomendação técnica com base nos resultados do inquérito 	<ul style="list-style-type: none"> Foram feitas opções políticas baseadas no inquérito da frota e na análise macroeconómica A recomendação técnica foi preparada 	<ul style="list-style-type: none"> Opção política de regime adotada O sistema de gestão da frota está em vigor 	A	DGGMPE DGPO GAJ	X	X			

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
	deslocalização de veículos do Estado	<ul style="list-style-type: none"> Centralização do controlo sobre a frota de veículos governamentais, com economia de custos no combustível, bem como menos congestionamento de tráfego e poluição. Facilitar a análise dos custos de manutenção, consumo de combustível, despesas de exploração e produzir relatórios de sistematização Melhorar a eficiência da utilização de veículos estatais de acordo com os regulamentos governamentais. 	<ul style="list-style-type: none"> Submeter ao CdM para aprovação e implementação Desenvolver plano de negócios para sistemas de gestão de frotas Adoção de novos sistemas eletrónicos para controlo de utilização Implementação de novos sistemas para facilitar a análise das despesas de manutenção, consumo de combustível, despesas de exploração e produção de relatórios de sistematização 	com base nos resultados da investigação	<ul style="list-style-type: none"> Em curso, a discussão com o sistema SION da empresa e espera-se que o contrato possa ser concluído num curto espaço de tempo. 							
4.3.3	Instalação de software de gestão de ativos para inventário de ativos fixos e não fixos	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a base de dados central dos ativos móveis e imóveis, incluindo informações sobre o seu valor económico Para garantir uma gestão adequada 	<ul style="list-style-type: none"> Análise de mapeamento e requisitos de processo de negócio para imobilizações Desenvolver orientações sobre operação e manutenção de ativos públicos Divulgar a todas as entidades estatais 	Está em curso a fase inicial para a adoção do sistema eletrónico de ativos do Estado	<ul style="list-style-type: none"> Reunião inicial com o Ministério da Justiça para sincronizar o sistema de base de dados de ativos fixos. 	M	DGMPE DGPO GAJ		X	X		

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
		para controlar os ativos do Estado • Melhorar a gestão dos registos em linha com as resoluções do Governo para a reforma da gestão de ativos do Estado	<ul style="list-style-type: none"> Dados integrados entre imobilizações e ativos não fixos Empreender formação funcional de gestão de ativos e inventário da SIGF para utilizadores-chave Os ativos fixos são capitalizados e reportados nas Demonstrações Financeiras Consolidadas 	<ul style="list-style-type: none"> O MF decidiu recentemente utilizar a funcionalidade do módulo de gestão de ativos SIGF para resolver muito mais fraquezas. 	imobilizações e ativos não fixos							
4.3.4	Revisão do Decreto-Lei sobre o leilão de ativos móveis do Estado	Permitir ao governo gerir melhor o leilão de modo a proporcionar o máximo de benefícios ao Estado como fonte de receitas do Estado	<ul style="list-style-type: none"> Preparar o projeto de revisão do Decreto-Lei sobre a gestão e alienação de ativos móveis do Estado Realizar consulta pública Submeter ao CdM para aprovação 	O projeto de DL está a ser analisado para ajustamento com a Política do VIII Governo Constitucional	Decreto-Lei é aprovado e implementado	M	GAJ DGGMPE		X	X		
4.3.5	Melhorar a gestão da Oficina Nacional e a gestão da frota	Implementar um modelo de gestão para melhorar o controlo de qualidade, manutenção e consumo de combustível Gerir eficazmente os veículos estatais e melhorar o controlo da utilização, manutenção e reparação dos veículos estatais	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar serviços de qualidade através de mecânica profissional adequada Fornecer instalações adequadas para a oficina e provisão de equipamentos informáticos, acessórios relacionados, veículos e outras ferramentas de apoio ao trabalho de campo Melhorar a gestão da oficina Proporcionar formação intensiva regular para mecânica Desenvolver orientação para a utilização de veículos pool Divulgar as diretrizes aos utilizadores 	A oficina de prestação de serviços para os 21 ministérios e instituições estatais com um total de veículos de aproximadamente 900 unidades, mas tem falta de instalações e infraestruturas básicas Atualmente a gestão da pool é implementada, mas precisa de ser melhorada	<ul style="list-style-type: none"> A gestão e as instalações são melhoradas É ministrada formação intensiva para mecânicas e competências reforçadas A gestão do pool é melhorada para evitar despesas desnecessárias 	B	DGGMPE DGPO GAJ		X	X		

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
SC-4.4 Fortalecer a Capacitação em GFP (Sistemas, Enquadramento Jurídico e RH)												
Atividades-chave												
4.4.1	Desenvolver um currículo de formação com base no padrão de competência da GFP	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a formação GFP padronizada de acordo com o padrão internacional. Um currículo de curso bem desenvolvido que abranja todas as áreas da GFP deve estar disponível para todas as partes interessadas 	<ul style="list-style-type: none"> O currículo de formação para todos os intervenientes deve também ter módulos separados para a aprendizagem inicial e cursos de atualização de carreira Contratação do consultor para gerir o processo de desenvolvimento do currículo Desenvolver avaliação baseada em competências. A estratégia deve incluir pormenores sobre o reforço das capacidades em subactividades como os sistemas de auditoria, aprovisionamento e TI. O foco não deve estar apenas nas normas e nas melhores práticas em todos os contextos dos países, mas um grande foco do material do curso deve também estar nos sistemas e práticas existentes em Timor-Leste. Isto deve traduzir-se em planos de formação anuais baseados nos requisitos recolhidos por todas as partes interessadas e o plano de formação deve ser publicado como calendário de formação antecipadamente a todas as entidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Nos últimos anos, foram realizadas várias ações de formação da GFP levadas a cabo pelo Ministério das Finanças e pela ANAPMA para as LM. No entanto, estes exercícios têm sido, na sua maioria, exercícios com base em solicitações sem um enquadramento adequado. 	<ul style="list-style-type: none"> O currículo para as áreas de competência é desenvolvido. Desenvolvidos módulos de autoaprendizagem online. 	A	GAJ CFGFP GVM	X	X	X		
4.4.2	Acreditação nas áreas de competência de GFP (técnica e especializada) para atribuição de certificação	Fornecer certificação qualificada de cursos para funcionários públicos com base	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver competências unitárias em colaboração com a INDMO como agência de acreditação Desenvolver um módulo de formação baseado em competências de unidades acreditadas 	Iniciou-se o processo inicial de certificação de cursos pelo Instituto Nacional de Desenvolvimento de Mão-de-Obra (INDMO)	A maior parte da competência da GFP é acreditada pela INDMO	M	GPRCGFP GAJ	X	X	X		

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo					
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27	
	qualificada nas áreas de GFP	em normas internacionais.	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar as competências da unidade à comissão de acreditação • Competências acreditadas da unidade selecionada • Preparar a acreditação proposta de formadores com base na competência de cada unidade 										
4.4.3	Providenciar formação intensiva para capacitar profissionais em áreas especializadas, técnicas e genéricas de GFP	Reforçar a capacitação sustentável dos oficiais da GFP em consonância com as reformas da GFP	<ul style="list-style-type: none"> • A formação deve ser bem coordenada entre vários fornecedores, para evitar sobreposições e duplicações. • Preparar formação anual regular • Classificação tipo de áreas de formação técnica e especializada • Melhorar as instalações de formação • Desenvolvimento e lançamento de um programa de formação em gestão financeira para gestores financeiros e não financeiros • Empreender investigação para informar a aprendizagem e a melhoria das políticas de reforma da GFP • Um conjunto de docentes para áreas de GFP deve utilizar pessoal especializado chave em vários ministérios e agências, incluindo MF, ANAPMA e MPO, com incentivos para a formação. 	A falta de um quadro institucional bem definido para o reforço das capacidades constitui um grande risco que pode descarrilar o ritmo das reformas em curso na GFP no país.	<ul style="list-style-type: none"> • Módulos e sistemas de formação para a indução e formação em serviço dos funcionários públicos em sistemas GFP e norma reforçada. • Módulos de autoaprendizagem em vigor para facilitar a aprendizagem online para vários aspetos da GFP, ao mesmo tempo que ligam as melhores práticas aos sistemas e processos existentes com a ajuda de vídeos e manuais de formação 	A	GPRCGFP GAJ	X	X	X	X	X	
4.4.4	Estabelecer o Centro de Formação em GFP	Para garantir as Normas de	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do anteprojeto de novo regime institucional para o CFGFP 	Atualmente, o CFGFP centra-se na melhoria	<ul style="list-style-type: none"> • O CFGFP foi criado. 	M	GPRCGFP GAJ			X	X		

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo					
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27	
		Competência dos Profissionais da GFP em Timor-Leste, é necessário criar o Centro de Formação GFP (CFGFP) que regula o procedimento de Formação em Gestão de Finanças Públicas	em colaboração com a unidade jurídica <ul style="list-style-type: none"> • Coordenar com entidades relevantes • Outras atividades de apoio necessárias para atividades-chave 	da gestão das finanças públicas, no aumento da responsabilização dos serviços e despesas do setor público e na garantia de um sistema adequado de responsabilidade do setor financeiro através da formação regular nas áreas da GFP. <ul style="list-style-type: none"> • Papel conceptual redigido 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor funcionalidade e pessoal treinado para desempenhar as suas funções 								
4.4.5	Introduzir um Decreto-Lei sobre o regime especial de carreira dos profissionais de GFP	Criar a carreira de Profissionais de Gestão de Finanças Públicas na Administração Pública e profissionais de áreas especializadas no Ministério das Finanças	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar a rever o projeto de decreto-lei existente sobre o regime de carreira especial para profissionais da GFP • Realizar avaliação de impacto financeiro antes da implementação do regime de carreira especial para profissionais da GFP • Preparar uma nota conceptual para regime de carreira especial 	O papel conceptual está preparado.	Decreto-lei aprovado e aplicável aos Profissionais de Gestão das Finanças Públicas em áreas especializadas do Ministério das Finanças.	M	GPRCGFP DGSC		X	X			
SC-4.5	Melhorar a Qualidade dos Sistemas de TI (SIGF) (Sistema e HR)												
Atividades-chave													
4.5.1	Desenvolver o plano estratégico do SIGF alinhado com os sistemas de GFP de Timor-Leste	Estabelecer uma reforma estratégica clara e reforçar o MF-SIGF nos próximos cinco anos	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação do consultor para gerir o processo de desenvolvimento do plano estratégico • Desenvolver um plano estratégico de SIGF para impulsionar o SIGF, e implementar e atualizar o sistema nos próximos cinco anos • Outras atividades de apoio necessárias para atividades-chave 	Atualmente em desenvolvimento	Projeto de plano estratégico está pronto e deverá ser lançado em 2022	M	ISIGFU DGT DGPO CFGFP	X	X	X	X	X	

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
4.5.2	Atualizar a função FreeBalance dos sistemas de GFP	O reforço dos módulos e a agenda de descentralização do governo conduzirão a um aumento da base de utilizadores do sistema GRP.	<ul style="list-style-type: none"> Atualizar o GRP para incluir aspetos da gestão da base do utilizador e do manuseamento da carga do sistema. Atualizar o GRP com relatórios avançados, um sistema móvel amigável e um sistema de gestão de documentos Introduzir dois fatores de autenticação para autorizações de processo chave. 	<ul style="list-style-type: none"> A atual base de cerca de 3.000 utilizadores enfrenta problemas de desempenho do sistema em dias de encerramento de períodos financeiros. Existem planos para melhorar o Sistema de Rastreio de Pagamentos Antecipados e o Sistema de Gestão de Ativos. 	Governança de TI e Segurança dos sistemas de prestação de contas financeiras reforçadas	M	ISIGFU DGT DGPO DGGPE	X	X	X		
4.5.3	Projetar e construir o centro de recuperação de desastres do MF	Para garantir que o centro de base de dados da MF está protegido face a desastres naturais ou sabotagem	<ul style="list-style-type: none"> A configuração da recuperação de desastres com base de dados de nível 3 deve fazer parte de um plano de continuidade de funcionamento maior para o SIGF com elementos como um plano de gestão de risco, análise de impacto empresarial, plano de resposta a incidentes, plano de recuperação, simulações e exercícios. Isto deve ser complementado por planos auxiliares de capacidade técnica interna para suportar as funcionalidades básicas do sistema a médio prazo, tornando o sistema aderente a padrões aceites como ISO 27001 e ISO 20022 e formalizando o helpdesk para os utilizadores finais. 	<ul style="list-style-type: none"> O plano de trabalho para configurar o local de recuperação de desastres está em andamento, uma vez que foi um passo importante para minimizar os riscos relacionados com o sistema. 	Projeto é implementado	A	ISIGFU DGSC		X	X	X	
4.5.4	Desenvolver e implementar a interligação do FreeBalance com os	Reforçar a coordenação, controlo e eficiência do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> A interface do utilizador do sistema tem problemas de compatibilidade. Estas questões devem ser abordadas através da introdução de uma 	<ul style="list-style-type: none"> Os pagamentos eletrónicos efetuados através da interface GRP e R-Timor são 	Os sistemas são bem comunicados entre outros	A	ISIGFU DGSC DGT DGGPE	X	X	X		

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subatividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
	sistemas fiscal e aduaneiro, sistemas de pagamento, sistemas de pagamento de salários, conciliação orçamental, atualização do e-portal, e-procurement e portal (website) do MF		<p>ferramenta de reporte avançada, de uma versão móvel amigável de GRP e de um sistema avançado de gestão de documentos ligado à aplicação principal de GRP.</p> <ul style="list-style-type: none"> Atualmente, algumas funções-chave da GFP, como a preparação orçamental, a cobrança/reporte fiscal e a cobrança/reporte aduaneiro são realizadas por sistemas autónomos, por exemplo, DBFTL, SIGTAS e ASYCUDA. Estes sistemas têm envios de dados manuais anuais ou periódicos para GRP. Além disso, não existe qualquer ligação entre o sistema payroll e o sistema DE RH da Comissão dos Serviços Cíveis. Para uma melhor avaliação dos impostos baseados nas importações e exportações, está também a ser contemplada uma ligação entre o SIGTAS e a ASYCUDA. Todas estas ligações para o intercâmbio bidirecionais de dados entre o GRP e outros sistemas devem ser priorizadas para a conclusão antecipada. 	comunicados ao Tesouro por demonstrações de conta eletrónica fora do GRP, que precisam de ser conciliados manualmente com os dados de pagamento.	<ul style="list-style-type: none"> O número da Ordem de Pagamento do Tesouro está incluído na declaração, que deve ser utilizada para facilitar a reconciliação baseada no sistema. 		EM AA					
SC-4.6	Transformar a DG Estatística numa Agência Autónoma Independente (Enquadramento Jurídico, Infraestruturas e RH)											
Atividades-chave												
4.6.1	Criação do Instituto Nacional de Estatística de Timor-Leste	Timor-Leste dispõe de serviços estatísticos independentes para apoiar o país de forma a fornecer dados e informações	<p>Rever o projeto de criação de uma Autoridade Independente de Estatística</p> <p>Realizar consulta com entidades relevantes</p> <p>Outras atividades de apoio necessárias para atividades-chave</p>	DL redigido e a ser revisto	Decreto-Lei é aprovado e entra em fase de transição	B	DGE GAJ		X	X		

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo						
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27		
		imparciais e credíveis												
4.6.2	Reforçar a capacidade de recursos humanos nas estatísticas municipais	Melhorar a capacidade do pessoal das estatísticas municipais para elaborar relatório ao nível dos municípios uma vez integrado como instituição independente	Preparar um plano de pessoal da Autoridade Estatística Independente Melhorar a capacidade do pessoal através de formação intensiva e regular Continuar a investir recursos humanos através de bolsas de estudo Outras atividades de apoio necessárias para atividades-chave	As informações de rotina são obtidas, mas requerem uma prestação de serviço mais intensiva por parte do pessoal municipal (10 pessoas estão a realizar o seu estudo no Sekolah Tinggi Ilmu Statistik Jakarta, mas atualmente em standby devido ao Covid-19)	A formação especializada está bem implementada e capacidade suficiente para trabalhar de forma independente	B	DGE DGSC CFGFP		X	X	X	X		
4.6.3	Melhoria das instalações e das infraestruturas	Para melhorar a prestação de serviços de estatísticas	Identificar as instalações de trabalho que é necessário melhorar; Melhorar as infraestruturas através de manutenção ou reparação regulares, se necessário Outras atividades de apoio necessárias para atividades-chave	Falta de instalações de trabalho (computadores, impressoras, fotocopiadoras, manutenção de edifícios)	As infraestruturas são melhoradas e atualizadas	B	DGE DGSC	X	X	X				
C-5	REFORÇAR A CONTABILIDADE E AUDITORIA INTERNA													
Resultados:														
1) Contabilidade e reconciliações atempadas;														
2) Relatórios de auditoria interna com qualidade e fiáveis;														
3) Estrutura legal de auditoria interna aprimorada; e														
4) Adotar uma abordagem de auditoria baseada na avaliação de risco e realizar auditorias financeiras e de desempenho.														
SC-5.1	Melhorar a Qualidade da Contabilidade e do Reporte (Sistemas, Enquadramento Jurídico e RH)													
Atividades-chave														
5.1.1	Introduzir um novo normativo contabilístico para os setores público e privado	Ter uma norma contabilística que pode ser utilizada pelos setores público e privado para reforçar a	<ul style="list-style-type: none"> Contratação de um consultor para gerir o processo de desenvolvimento do novo regime de normas contabilísticas Preparar uma nota conceptual e redigir o novo regime 	A nova Lei da GFP não exige que sejam utilizadas normas específicas de informação, mas o artigo 114.º exige que o	É estabelecido o regime padrão contabilístico	B	DGT GAJ		X	X	X			

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
		eficiência, a transparência e a prestação de contas	<ul style="list-style-type: none"> Realizar consulta pública, incluindo a entidades relevantes Submeter ao CdM para aprovação 	MF presente ao Parlamento, no prazo de 2 anos a partir da aprovação da Lei da GFP, um plano ou nota conceptual que delineie a transição para relatórios baseadas no princípio da contabilidade								
5.1.2	Melhorar a conformidade do reporte financeiro com as normas do International Public Sector Accounting Standards (IPSAS)	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar as operações do Tesouro, um relatório financeiro abrangente e relatórios regulares ao longo do ano para garantir que os orçamentos são executados de forma generalizada, conforme previsto nos objetivos orçamentais aprovados. 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a qualidade e a oportunidade do relatório orçamental de fim de ano do Governo Melhorar a reconciliação bancária Adotar e implementar relatórios financeiros na base de caixa da contabilidade (a Base de Caixa IPSAS) Atualizar a Política e Procedimentos Contabilísticos Manual e Desenho e emissão de um novo formato de reporte Definir responsabilidades claras e produzir demonstrações financeiras anuais oportunas Apresentar demonstrações financeiras anuais a nível governamental, em conformidade com a base de caixa NICSP no prazo de 3 meses após o final do exercício 	<ul style="list-style-type: none"> O Tesouro não dispõe atualmente de um formato manual e desenho de relatório que defina responsabilidades claras e produza demonstrações financeiras anuais. 	<ul style="list-style-type: none"> O relatório financeiro é melhorado Cumprimento dos sistemas contabilísticos com regulamentos IPSAS Sistemas e recursos humanos são gradualmente melhorados 	A	DGT GAJ	X	X	X	X	
5.1.3	Novo regime da Comissão de Regulação Contabilística (CRC)	<ul style="list-style-type: none"> A comissão contabilística atua como um organismo para controlar e 	<ul style="list-style-type: none"> Preparar uma nota conceptual e redigir o novo regime É necessário um apoio técnico consultivo para o plano de transição, para o estabelecimento e capacitação 	Atualmente não existe regime na Comissão de Regulação Contabilística (CRC) e	Novo regime é aprovado e implementado	B	DGT GAJ		X	X	X	

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A=Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
		supervisionar a utilização das normas contabilísticas em Timor-Leste. A introdução de normas de reporte financeiro do setor privado apoiará uma melhor conformidade fiscal.	da CRC, bem como para apoiar a transição a longo prazo para os exercícios. • O Plano de Ação deve definir claramente a sequência de ações	deverá estar preparado em 2022								
5.1.4	Preparar uma nota conceptual sobre a eventual transição de um sistema de contabilidade em regime de caixa para um sistema de contabilidade de acréscimo	Para satisfazer os requisitos da nova Lei da GFP, deve ser desenvolvida uma nota conceptual com um plano de transição a longo prazo com calendário indicativo	<ul style="list-style-type: none"> Isto pode ser seguido pelo estabelecimento e capacidade da CRC proposta. Seria então que a CRC, em cooperação com o MF e outras partes interessadas, desenvolveria estratégias mais pormenorizadas para a adoção de normas de informação financeira de TL para os setores privado e público. Para o setor das administração central do Governo, a CRC trabalharia com o MF para desenvolver um plano de transição detalhado, mas flexível, para orientar a transição para relatórios financeiros baseados em acréscimos. 	No planeamento para desenvolver uma nota de conceito	<ul style="list-style-type: none"> Nota de conceito preparada Estudo comparativo abrangente realizado 	B	DGT DGPO			X	X	X
5.1.5	Estabelecer um sistema de reconciliação automática entre os sistemas GRP e o sistema R-Timor do Banco Central	Reforçar a reconciliação bancária com a interligação entre o sistema GRP com o sistema R-Timor do Banco Central para	<ul style="list-style-type: none"> Finalizar, com grande prioridade, o desenvolvimento da interface entre o SIGF do MF e o sistema do BCTL para automatizar plenamente a reconciliação bancária. 	<ul style="list-style-type: none"> O processo de reconciliação bancária ainda é manual, com impactos negativos no relatório financeiro. O processo de reconciliação manual 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de reconciliação automática realizado entre GRP e R-Timor 	M	DGT ISIGFU		X	X	X	X

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
		melhorar o desempenho do sistema	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a reconciliação bancária com o sistema automático entre GRP e R-Timor Aumentar a capacidade de análise de dados, garantia de qualidade e reporte para maximizar o potencial de integração dos sistemas GFP para eficiência, prestação de contas, transparência e monitorização Os números de ordens de pagamento do MF estão disponíveis tanto no sistema SIGF como nos extratos bancários eletrónicos do BCTL, pelo que os desafios técnicos para a reconciliação bancária automatizada devem ser mínimos. 	do banco é moroso e propenso a erros.	<ul style="list-style-type: none"> Minimizar o tempo e evitar erros 							
5.1.6	Definir, monitorizar e reportar os pagamentos em atrasos	Melhoria e controlo adequado das despesas em atraso	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar um regulamento para definir os pagamentos em atraso das despesas e desenvolver uma abordagem sobre a forma como devem ser monitorizadas e comunicadas com base no atual reporte de caixa. Desenvolver uma janela de fornecedor ligada ao SIGF para permitir que os fornecedores acompanhem o progresso das suas faturas e reclamações através das LM relevantes e do MF. 	<ul style="list-style-type: none"> A nova Lei da GFP exige que os valor dos pagamentos em atraso seja identificado no orçamento anual e nas demonstrações financeiras anuais, mas, mais uma vez, não define os pagamentos de despesas em atraso. A monitorização dos pagamentos em atraso é manual, é realizada apenas no final do ano, e não há rastreio de pagamentos em atraso por data 	Melhor controlo adequado das despesas em atraso	A	DGT DGPO ISIGFU	X	X	X	X	X
SC-5.2	Reforçar a Função de Auditoria Interna (Enquadramento Jurídico, Sistemas e RH)											

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subatividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
Atividades-chave												
5.2.1	Elaborar um novo Decreto-Lei de Auditoria Interna	<ul style="list-style-type: none"> Ter um quadro regulamentar que orienta serviços de auditoria interna de melhor qualidade Disponer de um sistema interno de controlo e monitorização para a prestação de serviços e contas em todas as instituições do Estado 	<ul style="list-style-type: none"> Preparar o projeto de Decreto-Lei de Auditoria Interna em colaboração com o GAJ Realizar consulta pública Submeter ao CdM para aprovação Criar e reforçar o Gabinete de Auditoria e Inspeção Interna nas instituições do Estado Desenvolver uma nova política para integrar as funções de auditor interno e inspeção na lei orgânica Unidades de auditoria interna estabelecidas em departamentos de grandes despesas e de alto-risco e formação ministrada sobre o manual de auditoria interna baseado no risco O reforço da Auditoria Interna deve centrar-se nas exigências de todas as Linhas Ministeriais e não apenas do Ministério das Finanças 	<ul style="list-style-type: none"> Em Timor-Leste, não existe atualmente regulamentação de auditoria interna Regras atualmente existentes de auditoria interna no MD são reguladas pelo organigrama interno do Ministério das Finanças As funções de auditor interno e de inspeção ainda não foram integradas na lei orgânica de cada instituição. A organização da Auditoria Interna em todo o governo enfrenta desafios em termos de força de mão-de-obra 		M	GIG GAJ		X	X		
5.2.2	Desenvolver um Manual de Auditoria Interna	Ter uma orientação que guie os auditores para auditar com profissionalismo e qualidade	<ul style="list-style-type: none"> Preparar o projeto de manual de auditoria interna, incluindo as orientações dos auditores. A metodologia de auditoria deve passar gradualmente da auditoria ao cumprimento das regras financeiras para incluir auditoria baseada no risco e auditoria de desempenho. 	Neste momento, não existe um Manual de Auditoria Interna		M	GIG GAJ		X	X		
5.2.3	Melhorar as competências dos auditores e ter pessoal suficiente no Gabinete	O GIG pode cumprir o seu mandato de forma eficaz quando os	<ul style="list-style-type: none"> O reforço das capacidades deve avançar para uma auditoria baseada no risco, com enfoque em áreas prioritárias com a compreensão da 	Pessoal no GIG composto por 4 funcionários e 1		A	GIG DGSC CFGFP	X	X	X	X	X

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
	do Inspetor-Geral (GIG) do MF	recursos são suficientes e capazes	<p>auditoria dos sistemas e utilização de ferramentas de TI para auditoria.</p> <ul style="list-style-type: none"> O processo de seguimento deve ser definido e reforçado para garantir os resultados desejados com base no processo de auditoria. Fornecer bolsas de estudo a pessoal selecionado para completar o Programa de Auditores Internos Certificados (CIA) do Instituto de Auditores Internos 	assistente administrativo	<p>serviços de auditoria interna</p> <ul style="list-style-type: none"> As competências dos auditores melhoraram 							
5.2.4	Acompanhamento das recomendações da auditoria externa	O acompanhamento das recomendações de auditoria é um elemento-chave de um quadro de auditoria eficaz	<ul style="list-style-type: none"> O GIG tem como função divulgar os resultados da auditoria às LM, coordenar a implementação e monitorizar o progresso. O GIG é obrigado a informar a CdC sobre os progressos realizados nas recomendações do ano anterior ao apresentar demonstrações financeiras para auditoria. Incorporar as atividades de reforma e de capacitação existentes e propostas para a CdC no Plano de Ação da GFP. Melhorar o acompanhamento da implementação das recomendações de auditoria por MF GIG e LM Aumentar a aposta na comunicação de operações governamentais de alto risco, tais como grandes projetos de investimento e a sua gestão de contratos e aprovisionamento associados Proceder a uma revisão das necessidades de recursos e AT da CdC a médio prazo 	<ul style="list-style-type: none"> O próprio CdC acompanha os progressos realizados com cada instituição auditada seis meses após a conclusão do relatório de auditoria. Tendo em conta a pontuação PEFA relativamente baixa (C) no seguimento das recomendações, as atividades de reforço das capacidades e de reforma devem centrar-se nesta função central do CdC. 	O controlo interno melhorou e foi regularmente monitorizado por recomendações de auditoria	M	GIG DGSC CFGFP	X	X	X	X	X

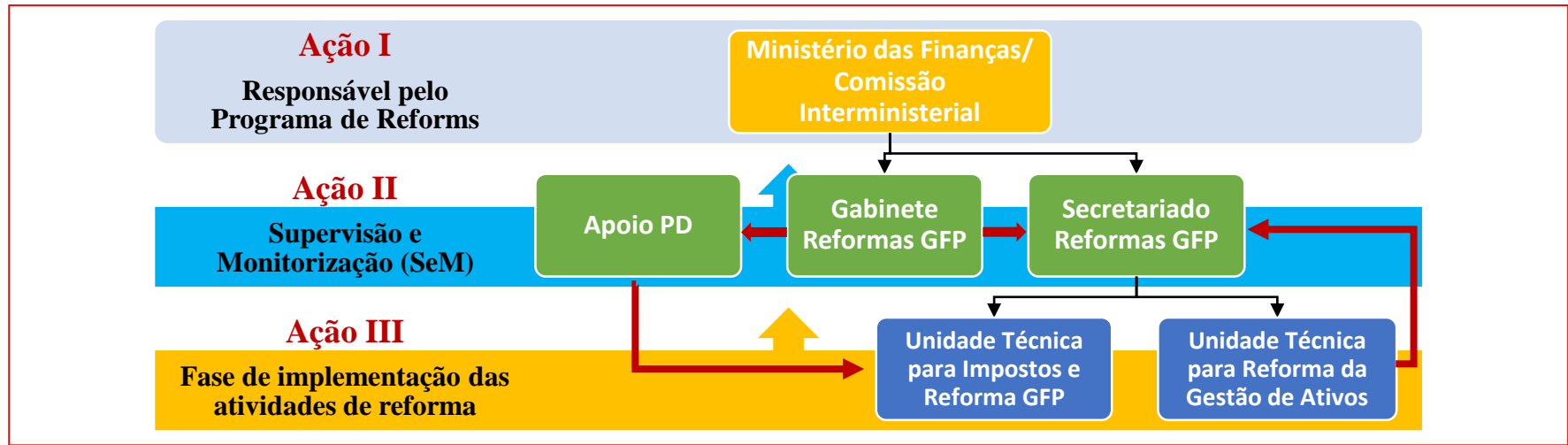
Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A=Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
C-6	REFORÇAR O ESCRUTÍNIO E A AUDITORIA EXTERNOS											
Resultados:												
1) A Câmara de Contas (CdC) adota uma abordagem de auditoria baseada no risco e realiza auditorias financeiras e de desempenho de qualidade; 2) Melhorar a qualidade e pontualidade do escrutínio Parlamentar sobre os relatórios de auditoria externa do CdC; e 3) Fortalecer a confiança do público, aumentando a responsabilidade social.												
SC-6.1	Reforçar a Auditoria Externa											
Principais atividades												
6.1.1	Desenvolver e fortalecer auditorias financeiras usando uma abordagem baseada no risco.	Realizar auditorias financeiras em conformidade com as normas internacionais em matéria de auditoria ou normas INTOSAI.	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver manual de auditoria financeira de acordo com as normas internacionais em matéria de auditoria ou normas INTOSAI. Construir a capacidade dos auditores para realizar auditorias financeiras através da formação e do apoio técnico ao trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> Não são efetuadas auditorias financeiras utilizando uma abordagem de auditoria baseada no risco. 	Realizar auditorias financeiras utilizando uma abordagem baseada no a partir do segundo ano de reforma.	A	CDC		X	X	X	X
6.1.2	Desenvolver e fortalecer as auditorias de desempenho.	Realizar auditorias de desempenho de acordo com as normas INTOSAI.	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver manual de auditoria de desempenho de acordo com as normas INTOSAI. Fortalecer a capacidade dos auditores para realizar auditorias de desempenho através da formação e do apoio técnico ao trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> As auditorias de desempenho não estão a ser feitas. 	Realizar pelo menos 3 auditorias de desempenho ao terceiro ano da reforma.	M	CDC			X	X	X
6.1.3	Adquirir software de auditoria para melhorar a eficiência da auditoria.	Adquirir software de auditoria para melhorar a eficiência da auditoria	<ul style="list-style-type: none"> Aquisição de software especializado de auditoria pela CdC. 	<ul style="list-style-type: none"> A CdC não possui software especializado de auditoria. 	O CDC possui software especializado.	M	CDC		X	X		
SC-6.2	Reforçar a supervisão do Parlamento											
Atividades-chave												
6.2.1	Aumentar as audições do Parlamento sobre o controlo dos relatórios de auditoria da CdC a ser feitas de forma	Assegurar que o Parlamento escrutina os relatórios de auditoria do CdC de	<ul style="list-style-type: none"> As audições do Parlamento para escrutinar os relatórios de auditoria devem ser feitas com mais frequência para garantir que o processo é feito em tempo útil e que o relatório de revisão é enviado ao 	<ul style="list-style-type: none"> As audições parlamentares sobre o controlo dos relatórios de auditoria da CdC não estão a ser feitas 	O controlo dos relatórios de auditoria do CDC tem de ser efetuado no prazo de 3 meses a	M	Parlamento		X	X	X	X

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
	oportuna e transparente.	forma oportuna e transparente.	executivo para que tome medidas sobre as questões da auditoria. <ul style="list-style-type: none"> O Parlamento terá de abrir as audições do controlo dos relatórios de auditoria do CdC ao público ou partilhar os seus relatórios de revisão no seu sítio Web. 	de forma oportuna e transparente.	contar da receção do relatório no parlamentos e de forma transparente.							
6.2.2	Uma metodologia baseada em risco deve ser desenvolvida para os parlamentares examinarem os relatórios de auditoria.	Centrar-se em questões de auditoria material que sejam mais impactantes no processo de prestação de contas, o que levará a um escrutínio oportuno dos relatórios de auditoria do CdC.	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver uma metodologia baseada no risco para o escrutínio dos relatórios de auditoria do CdC. Aumentar a capacidade dos deputados através da formação para aplicar a abordagem baseada no risco do controlo dos relatórios de auditoria do CdC. 	<ul style="list-style-type: none"> Não existe uma abordagem baseada no risco para o controlo do Parlamento dos relatórios de auditoria do CdC. 	O Parlamento aprova e aplica a abordagem baseada no risco para o controlo dos relatórios de auditoria do CDC.	M	Parlamento			X	X	X
SC-6.3	Reforçar a Responsabilidade Social											
Atividades-chave												
6.3.1	Melhorar a qualidade da participação da sociedade civil no processo de planeamento orçamental para garantir que os orçamentos anuais tenham em consideração as opiniões dos cidadãos de TL.	Melhorar a qualidade dos orçamentos anuais, tendo em conta os pontos de vista da sociedade civil.	<ul style="list-style-type: none"> A sociedade civil terá de ser encorajada a organizar reuniões de consulta orçamental com o MF. Apoiar a sociedade civil a fazer análises orçamentais. Isto pode ser feito dirigindo-se a organizações não-governamentais ou académicos que estejam interessadas em monitorizar finanças públicas. Talk shows nos meios de comunicação social também devem ser encorajados. 	<ul style="list-style-type: none"> A lei da GFP prevê que a sociedade civil participe no processo de planeamento do orçamento, mas é necessário que isso aconteça efetivamente. 	As consultas da sociedade civil no processo de planeamento orçamental estão a ser feitas a partir do terceiro ano de reformas.	M	MF Sociedade Civil			X	X	X
6.3.2	Consultar a sociedade civil sobre a qualidade dos resultados/prestação de serviços.	Verificar como parte do processo de prestação de contas e entrega de	<ul style="list-style-type: none"> Organizar workshops com a sociedade civil semestralmente para a ouvir sobre os resultados/serviços 	<ul style="list-style-type: none"> Consultas da sociedade civil sobre a qualidade dos resultados/serviços que 	<ul style="list-style-type: none"> Consultas com a sociedade civil sobre a qualidade dos 	M	MF GIG Sociedade Civil	X	X	X	X	

Código GFPR	Componentes (C) Subcomponentes (SC) Título de Atividade	Objetivo	Descrição de Subactividades	Medição		Prioridade A= Alto M=Médio B=Baixo	Unidade Líder	Prazo				
				Linha de Base (2021)	Indicadores-alvo			22-23	23-24	24-25	25-26	26-27
		resultados/serviços de qualidade que foram orçamentados.	de qualidade que estão a ser prestados pelo governo.	estão a ser prestados não estão atualmente a ser efetuadas.	resultados e dos serviços orçamentados a ser feitos semestralmente.							
6.3.3	A CdC consulta a sociedade civil sobre áreas de preocupação na prestação de serviços para terem em consideração na sua análise de risco de auditoria.	CdC identificar áreas de risco na prestação de serviços a ter em consideração durante o planeamento das auditorias anuais.	<ul style="list-style-type: none"> Organize um workshop anual com a sociedade civil para a ouvir sobre as preocupações relativamente à prestação de serviços para ter isso em consideração durante o seu planeamento de auditoria. 	<ul style="list-style-type: none"> Consultas da CdC com a sociedade civil sobre áreas de preocupação na prestação de serviços não estão a ser feitas. 	<ul style="list-style-type: none"> Consultas anuais da CdC com a sociedade civil sobre áreas de preocupação na prestação de serviços a partir do segundo ano da reforma. 	M	MF CDC Sociedade Civil		X	X	X	X

Notas: A sequência de prioridades é marcada com "A" (Alto), "M" (Médio) e "B" (Baixo), indicando a sequência prioritária de cada atividade, enquanto "X" na coluna de linha do tempo mostra o período/anos de implementação da atividade.

Anexo II: Estrutura de Governação da Reforma da GFP



Notas:

- Ação I:** Coordenação de alto nível na Comissão Interministerial para a Reforma Fiscal e Gestão das Finanças Públicas, presidida pelo Ministro das Finanças, composta pelo: Ministro da Economia, Ministro da Justiça, Ministro da Administração Estatal, Ministro do Plano e Ordenamento, Ministro do Turismo, Comércio e Indústria e Ministro do Petróleo e Minerais. Inclui também a Subcomissão Interministerial para a Reforma da Gestão do Património do Estado, presidida pelo Ministro das Finanças, composta pelo: Ministro da Justiça, Ministro da Administração Estatal e Ministro do Turismo, Comércio e Indústria. A CI realiza uma reunião regular de dois em dois meses ou qualquer reunião extraordinária exigida pelo presidente. O representante dos PD que apoiam a reforma da GFP deve participar nas reuniões a nível da CI.
- Ação II:** Nível de coordenação entre os MF e os PD no apoio à implementação da reforma da GFP. O gabinete de reforma da GFP realizará a supervisão, o acompanhamento e a avaliação da reforma. O secretariado de reforma da GFP prestará apoio administrativo, assistência técnica (AT) a toda a reforma e organiza reuniões regulares tanto a nível da CI como técnico, incluindo a reunião dos PD. O MF e os principais PD que apoiam a reforma da GFP realizam uma reunião por mês ou qualquer reunião especial exigida pelo secretariado de reforma da GFP.
- Ação III:** nível de implementação da atividade de reforma que consiste na unidade técnica para a Reforma da Gestão de Ativos e na unidade técnica de Reforma da GFP. O secretariado da Reforma da GFP coordena o papel da UT na implementação da reforma. Os membros da unidade técnica representam cada membro do governo ao nível do CI, com exceção dos membros do MF, todos os DGs serão envolvidos de acordo com as respetivas áreas. Nesta fase, a reunião realizar-se uma vez por mês ou em qualquer reunião extraordinária exigida pelo coordenador da unidade técnica.
- Relatório:** A UT deve apresentar um relatório de progresso regular de dois em dois meses ao GPRCGFP através do Secretariado da RGFP. O GPRCGFP deve igualmente apresentar um relatório de progresso à CI de três em três meses, incluindo a partilha de progressos para os PD.

Anexo III: 2018 Indicadores de Avaliação do PEFA Timor-Leste GFP

Não	Indicador PEFA	Pontuação
Pilar I. Credibilidade do orçamento		
PI-1	Despesa total efetiva	C
PI-2	Composição das despesas realizadas	D+
PI-3	Execução da receita	B+
Pilar II. Transparência das Finanças Públicas		
PI-4	Classificação do orçamento	C
PI-5	Documentação do orçamento	B
PI-6	Operações do governo central não contabilizadas nos relatórios financeiros	A
PI-7	Transferências para governos subnacionais	C+
PI-8	Informações de desempenho da prestação de serviços	D
PI-9	Acesso público à informação orçamental	D
Pilar III. Gestão de Ativos e Passivos		
PI-10	Relatório de risco orçamental	D+
PI-11	Gestão de investimento público	D+
PI-12	Gestão de ativos públicos	C
PI-13	Gestão da dívida	B
Pilar IV. Estratégia orçamental e orçamentação baseadas em políticas		
PI-14	Previsão macroeconómica e orçamental	C
PI-15	Estratégia orçamental	D
PI-16	Perspetiva de médio prazo na orçamentação das despesas	D
PI-17	Processo de preparação do orçamento	D
PI-18	Escrutínio legislativo do orçamento	C+
Pilar V. Previsibilidade e controlo na execução do orçamento		
PI-19	Administração da receita	D+
PI-20	Contabilização da receita	A
PI-21	Previsibilidade da alocação de recursos no ano	B+
PI-22	Pagamentos em atraso	D
PI-23	Controlos da folha de pagamento	D+
PI-24	Aprovisionamento	D
PI-25	Controlos internos das despesas não salariais	B+
PI-26	Auditoria interna	D
Pilar VI. Contabilidade e Reporte		
PI-27	Integridade dos dados financeiros	C+
PI-28	Reportes orçamentais durante o ano em curso	D+
PI-29	Reportes financeiros anuais	C+
Pilar VII. Escrutínio e Auditoria Externa		
PI-30	Auditoria externa	D+
PI-31	Escrutínio legislativo dos relatórios de auditoria	C

Fonte: Avaliação PEFA 2018