[](http://www.iadb.org/index.cfm?lang=pt)

PROGRAMA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO EM SALVADOR

(BR-L1412)

Relatório de Avaliação da Capacidade Institucional

**(SECI)**

**Consultora: Vera L. Bazzanella**

###### Julho/ 2015

**INDICE**

1. **RESUMO EXECUTIVO**
2. **RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO**

**A Objetivos**

**B Escopo e Metodologia Utilizada**

1. **UNIDADE DE COORDENAÇÃO DO PROGRAMA**

**A Experiência na Gestão de Projetos Financiados por Organismos Internacionais**

**B Mecanismo e Modelo de Execução**

**C Estrutura da Unidade de Execução**

1. **AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL**

**A Conceitos**

**B Sistema de Planejamento e Programação de Componentes e Atividades**

**C Sistema de Organização Administrativa**

**D Sistema de Administração de Pessoal**

**E Sistema de Administração de Bens e Serviços**

**F Sistema de Administração Financeira**

**G Sistema de Controle Interno**

**H Sistema de Controle Externo**

1. **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

**A Resultados da Avaliação da Capacidade Institucional**

**B Revisões “*Ex Post*”**

**C Avaliação**

**D Validação e Execução do Plano de Fortalecimento**

1. **PLANO DE FORTALECIMENTO**

**ENTREVISTAS REALIZADAS**

1. Érico Pina Mendonça Junior

Secretário de Cultura e Turismo do Município de Salvador - SECULT

1. Guilherme Bellintani

Secretário de Desenvolvimento, Trabalho e Emprego do Município de Salvador – atual SEDES

1. Eduardo Merlin

Subsecretário de Cultura e Turismo do Município de Salvador - SECULT

1. Cristian Cardoso de Souza

Coordenador da UCP/SECULT

1. Milena Torreão Ferreira

Gerente de Projetos e Obras da UCP/SECULT

1. Leolina Andrade

Gerente Administrativo-Financeira da UCP/SECULT

1. Diogo Guanabara

Gerente de Aquisições, Contratos e Convênios da UCP/SECULT

1. Luiz Carreira

Chefe da Casa Civil

1. Ana Benvinda Teixeira Lage

Diretora-Geral de Captação de Recursos da Casa Civil

1. Rodrigo Soares

Diretor da Unidade de Entrega da Casa Civil

1. Marcelo Rodrigues Vieira

Assessor de Captação de Recursos da Casa Civil

1. João Eduardo de Sousa Leal

Diretor-Geral de Planejamento Estratégico Assessor de Captação de Recursos da Casa Civil

1. Celso Tavares Ferreira

Diretor-Geral de Planejamento Estratégico Assessor de Captação de Recursos da Casa Civil

1. José George Santana da Hora Junior

Assessor da Casa Civil

1. Moysés de Oliveira Junior,

Chefe de Gabinete da Casa Civil

1. Alexandre Tocchetto Pauperio

Secretário da Secretaria de Gestão (SEMGE)

1. Phedro Pimentel dos Santos Neto

Subsecretário da Secretaria de Gestão (SEMGE)

1. Ana Nery

Diretora - Secretaria de Gestão (SEMGE)

1. Raimunda Maria Brito de Queiroz

Diretora-Geral - Secretaria de Gestão (SEMGE)

1. Josias França Filho

Diretor-Geral de Gestão de Pessoas - Secretaria de Gestão (SEMGE)

1. Kaio Leal

Diretor-Geral de Logística e Patrimônio - Secretaria de Gestão (SEMGE)

1. Antonio Ricardo Góis Pereira

Diretor-Geral do Tesouro Municipal - Secretaria Municipal da Fazenda (SEFAZ)

1. Nolair Dias dos Santos

Assessora Chefe de Planejamento e Modernização - Secretaria Municipal da Fazenda (SEFAZ)

1. Henrique Lavigne Ferreira

Coordenador - Secretaria Municipal da Fazenda (SEFAZ)

1. Celso Tadeu de Azevedo

Controlador-Geral - Controladoria Geral do Município (CGM)

1. Maria Rita Garrido

Coordenadora de Auditoria - Controladoria Geral do Município (CGM)

1. Ana Carolina Lins de Castro

Coordenadora de Controle Interno e de Informações Gerenciais - Controladoria Geral do Município (CGM)

1. Allysson Vieira

Chefe do Setor de Auditoria - Controladoria Geral do Município (CGM)

1. Fabiana Duarte Almeida

Subprocuradora - Procuradoria Geral do Município (PGM)

1. Luciana Harth Balazeiro

Coordenadora das Representações - Procuradoria Geral do Município (PGM)

**NOMENCLATURAS UTILIZADAS**

**Entidades**

**BID** Banco Interamericano de Desenvolvimento

**CASA CIVIL** Gabinete da Casa Civil

**CGM** Controladoria Geral do Município

**COGEL** Companhia de Governança Eletrônica de Salvador

**COFIEX** Comissão de Financiamentos Externos

**COMTUR** Conselho Municipal do Turismo

**CONSULT** Conselho Consultivo do PRODETUR

**FGM** Fundação Gregório de Matos

**FMLF** Fundação Mário Leal Ferreira

**LIMPURB**  Empresa de Limpeza Urbana de Salvador

**PGMS** Procuradoria Geral do Município de Salvador

**SALTUR** Empresa Salvador Turismo

**SECIS** Secretaria Municipal da Cidade Sustentável

**SECULT** Secretaria Municipal de Cultura e Turismo

**SEDES** Secretaria de Desenvolvimento, Turismo e Cultura de Salvador

**SEFAZ** Secretaria Municipal da Fazenda

**SEMAN** Secretaria Municipal de Manutenção da Cidade

**SEMGE** Secretaria Municipal de Gestão

**SEMOP** Secretaria Municipal da Ordem Pública

**SEMPS** Secretaria Municipal Promoção Social, Esporte e Combate à Pobreza

**SEMUR** Secretaria Municipal da Reparação

**SUCOM** Secretaria Municipal de Urbanismo

**SUCOP** Superintendência de Conservação e Obras Públicas

**SUSPREV** Superintendência de Segurança Pública e Prevenção à Violência

**TCM** Tribunal de Contas dos Municípios do Estado da Bahia

**TRANSALVADOR** Superintendência de Trânsito e Transporte de Salvador

**UCP** Unidade de Coordenação do Programa

**Termos**

**CEL** Comissão Especial de Licitação

**CI** Capacidade Institucional

**COSEL** Comissão Setorial de Licitação

**LDO** Lei de Diretrizes Orçamentárias

**LOA** Lei Orçamentária Anual

**LPI** Licitação Pública Internacional

**MOP** Manual de Operações do Programa

**OE** Órgão Executor

**PDITS** Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável

**POA**  Plano Operativo Anual

**PPA** Plano Plurianual

**Programa** Programa Nacional de Desenvolvimento do Turismo -PRODETUR Nacional

**RH** Recursos Humanos

**SECI** Sistema para Avaliar a Capacidade Institucional de Entidades e Organismos Executores de Programas e Projetos financiados pelo BID

**SGF** Sistema de Gestão Fiscal

**SIGEF** Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal

**SIGP** Sistema Integrado de Gestão do Programa

**TDR** Termos de Referência

**I. RESUMO EXECUTIVO**

* 1. A Secretaria Municipal de Cultura e Turismo (SECULT) foi criada em 29 de dezembro de 2014, por meio da Lei No. 8.725, em substituição à extinta Secretaria de Desenvolvimento, Turismo e Cultura do Município de Salvador (SEDES), com a finalidade de formular, coordenar, executar, acompanhar e avaliar a política do desenvolvimento turístico do Município e promover o fortalecimento e afirmação da identidade da cultura local respeitando a sua diversidade e apoiando a produção cultural e a preservação do patrimônio cultural de Salvador. Após a edição da referida lei, a SEDES passou a se chamar Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Trabalho e Emprego.
  2. Em abril de 2014, dando seguimento ao planejamento estratégico municipal, o Município de Salvador encaminhou à Comissão de Financiamentos Externos (COFIEX) sua carta consulta, em que pleiteava financiamento junto ao BID para uma série de intervenções contempladas no Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS), que define as áreas priorizadas para o turismo em Salvador, distribuídas em cinco zonas, a saber: (1) Centro Antigo, (2) Orla Oceânica, (3) Orla da Baía de Todos os Santos, (4) Parques Urbanos e (5) Ilhas - Frades, Maré e Bom Jesus. O Programa teria como objetivo geral incrementar o emprego e renda para a população de Salvador, por meio da atividade turística, em particular para a sua população afrodescendente.
  3. Com o objetivo de apoiar o BID na preparação do PRODETUR Nacional, em que se insere o Município de Salvador, foi realizada visita a Salvador, em novembro de 2014, visando dar início à avaliação da capacidade institucional da SEDES, como órgão executor do Programa, adotando-se a metodologia “Sistema de Avaliação da Capacidade Institucional (SECI / BID)”. Essa análise foi atualizada em março de 2015, em nova visita, considerando a alteração da estrutura organizacional realizada, e aplicada à SECULT.
  4. Dentro desse contexto, foram realizadas avaliações dos procedimentos adotados pela SEDES e posteriormente pela SECULT, e demais órgãos responsáveis, no âmbito da administração pública municipal, com relação à programação de componentes e atividades; aos procedimentos de organização administrativa, administração de pessoal e de bens e serviços; à administração financeira; e aos procedimentos relacionados com o controle interno e com o controle externo das atividades da referida secretaria.
  5. Com a aplicação da metodologia, os resultados alcançados demonstraram níveis de níveis de desenvolvimento satisfatório (SD) e de risco baixo (RB) à execução do PRODETUR Nacional – Salvador, com uma pontuação total de 82,52%. O que demonstra que a SECULT está relativamente estruturada para a implantação do Programa, no que se refere aos procedimentos avaliados, necessitando de fortalecimento em capacidades periféricas, específicas e pertinentes à execução do Programa. A Matriz de Resultados e o Plano de Fortalecimento, processados no sistema do Banco e que integram esse relatório, detalham os aspectos avaliados e os que necessitam de atenção especial, para garantir a redução dos riscos identificados na avaliação realizada.

**II. RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO**

# A OBJETIVOS

* 1. No período de 24 a 28 de novembro de 2014 foi realizada visita a Salvador para a Avaliação da Capacidade Institucional da Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Turismo e Cultura do Município de Salvador (SEDES), como então órgão executor do Programa, nas ações relacionadas com o Programa Nacional de Desenvolvimento do Turismo (PRODETUR Nacional), e demais órgãos responsáveis pelos procedimentos avaliados. No período de 02 a 06 de março de 2015 foi realizada nova visita para a verificação dos impactos da alteração da estrutura organizacional do município, na avaliação realizada, com a criação da Secretaria Municipal de Cultura e Turismo (SECULT), em substituição à SEDES, e feitos os ajustes necessários.
  2. Este relatório, portanto, tem por objetivo: (i) apresentar os resultados da Avaliação da Capacidade Institucional da SECULT e dos demais órgãos municipais com funções relacionadas com os procedimentos avaliados e/ou na execução do Programa; (ii) fornecer informações que sejam utilizadas durante a preparação da operação para subsidiar os capítulos relacionados com a Execução do Programa, Viabilidade e Riscos. Da mesma forma, visa facilitar os trabalhos das missões de revisão e de administração no período de execução, e das visitas técnicas de inspeção institucional, executiva e financeira dos especialistas do Banco.

# B ESCOPO E METODOLOGIA UTILIZADA

* 1. A Avaliação da Capacidade Institucional da SECULT foi realizada em cumprimento às Políticas do BID, dirigidas à fase de preparação de suas operações. Esta avaliação permite apresentar uma conclusão sobre a Capacidade Institucional da referida secretaria, que será responsável pela execução das atividades de gestão, planejamento, execução, monitoramento e avaliação dos resultados do PRODETUR Nacional, em Salvador.
  2. A avaliação foi realizada seguindo a metodologia do Sistema de Avaliação da Capacidade Institucional de Entidades e Organismos Executores de Programas e Projetos financiados pelo BID (SECI), pela qual se analisou a:

1. **Capacidade de Programação e Organização** – que representa a habilidade para desenvolver processos de planejamento e programação, e atribuir responsabilidade pela administração dos recursos, de tal forma que se obtenha uma dinâmica apropriada no exercício das atribuições e na oportunidade e qualidade das comunicações, composta por:

* Sistema de Planejamento e Programação - processo por meio do qual se planeja e programa a realização das atividades do projeto durante um determinado período de tempo;
* Sistema de Organização Administrativa - processo por meio do qual se estabelece a forma de organização dos recursos para atender às necessidades de programação, execução e controle das atividades.

**(b) Capacidade de Execução** – que representa a habilidade para alcançar os resultados programados, composta por:

* Sistema de Administração de Pessoal - composto pelas Normas e Procedimentos relativos à busca, seleção, contratação, indução, desenvolvimento e avaliação do pessoal que participa do projeto;
* Sistema de Administração de Bens e Serviços - composto pelas Normas e Procedimentos relativos à solicitação, autorização, cotização, contratação, verificação e execução ou entrega, ao registro e à verificação da existência dos bens ou serviços adquiridos no desenvolvimento da programação de operações. O conceito de serviços inclui a prestação de serviços de consultoria nas diferentes fases do projeto;
* Sistema de Administração Financeira - composto pelas Normas e Procedimentos relativos à administração dos fundos provenientes do financiamento ou da contribuição e da contrapartida local, à contabilidade integrada e aos relatórios financeiros.

1. **Capacidade de Controle** – com abrangência interna e externa. No primeiro caso, verifica a capacidade no contexto da organização do controle operacional de suas atividades e, no segundo caso, em cumprimento do estabelecido no Contrato de Empréstimo, a submissão das Demonstrações Financeiras e outras informações a um exame de Auditoria realizado por uma Instituição Superior de Auditoria, composto por:

* Sistema de Controle Interno - processo executado por funcionários de uma Entidade, com o objetivo de proporcionar segurança razoável na consecução de objetivos, nas seguintes categorias: (i) Eficácia e eficiência das operações; (ii) Confiabilidade da informação financeira e operacional; e, (iii) Cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.
* Sistema de Controle Externo - composto pelo conjunto de atividades relacionadas com a seleção, contratação, execução e assimilação dos resultados dos serviços de Auditoria Externa, em cumprimento do Contrato de Empréstimo, com políticas e práticas definidas em guias específicos do BID.
  1. O levantamento de dados para a avaliação institucional foi realizado nas dependências da Prefeitura Municipal de Salvador. Como os procedimentos adotados apresentam interfaces com os da Casa Civil, Secretaria Municipal de Gestão (SEMGE), Secretaria Municipal da Fazenda (SEFAZ), Controladoria Geral do Município (CGM) e Procuradoria Geral do Município (PGM), foram coletadas informações e documentações de respaldo dos sistemas, procedimentos e controles adotados por esses órgãos, para ampliar a avaliação realizada. Para a apresentação da metodologia e aplicação dos questionários, foram realizadas, portanto, reuniões e entrevistas com representantes: (i) da SECULT; (ii) da Casa Civil; (iii) da SEMGE; (iv) da SEFAZ; (v) da CGM; e (vi) da PGM.
  2. Nas reuniões, foram abordados os seguintes temas: (i) Estruturação e adequação da equipe para a coordenação, gestão e execução das ações do Programa; (ii) Mecanismo e modelo institucional previsto para a execução do Programa e as relações institucionais previstas que deverão ser formalizadas; (iii) Normas e procedimentos de aquisição e prestação de contas do BID; (iv) Discussão sobre pontos abordados nos questionários do SECI; e, (v) Levantamento e identificação de oportunidades para melhorar a capacidade institucional do Órgão Executor.

**III. ESTRUTURA DE EXECUÇÃO E UNIDADE DE COORDENAÇÃO DO PROGRAMA (UCP)**

# A EXPERIÊNCIA NA GESTÃO DE PROJETOS FINANCIADOS POR ORGANISMOS INTERNACIONAIS

3.1. A Secretaria de Cultura e Turismo do Município de Salvador (SECULT) foi criada pela Lei Nº. 8.725, de 29 de dezembro de 2014. Por ser uma secretaria recém-criada, a SECULT não possui experiência na gestão de projetos financiados por organismos financeiros internacionais e agências governamentais estrangeiras, como órgão executor de operações de crédito. Mesmo tendo sido beneficiado com investimentos feitos no âmbito do PRODETUR Nordeste, o Município de Salvador não executou diretamente o referido programa, que ficou a cargo do Estado da Bahia, como submutuário do empréstimo do BID concedido ao Banco do Nordeste.

# B MECANISMO E MODELO DE EXECUÇÃO

3.2. O esquema de execução previsto para o PRODETUR Nacional em Salvador deverá seguir as diretrizes do Manual de Operações do Programa (MOP), elaborado para orientar a execução do PRODETUR Nacional e não objetado pelo BID. O desenho do modelo de execução previsto a apresentado no *Quadro 01*, com seus níveis e responsabilidades, prevê instâncias complementares, cujas características e funções estão abaixo detalhadas:

1. **Secretaria Municipal de Cultura e Turismo (SECULT) –** órgão executor do Programa, ao qual se vinculará a Unidade de Coordenação do Programa (UCP), e que atuará no nível estratégico, integrando o PRODETUR Nacional ao planejamento estratégico municipal.
2. **Secretarias Municipais da Fazenda (SEFAZ) e de Gestão (SEMGE**) – que terão como objetivo atuar como agentes facilitadores para dar maior celeridade à execução administrativa e financeira dos projetos nas áreas específicas de suas competências, além de assessorar a UCP no acompanhamento do planejamento e nas avaliações periódicas do Programa.
3. **Procuradoria Geral do Município de Salvador (PGMS)** – que terá como objetivo analisar e aprovar os documentos legais e processos licitatórios necessários em consonância com a legislação vigente e as instruções normativas do BID as quais o PRODETUR Salvador está sujeito. Para isso a PGM conta com uma Representação (RPGMS), com autonomia operacional, para atender a SECULT.
4. **Casa Civil –** que atuará em parceria com a UCP na interlocução com o BID, com os demais órgãos envolvidos, bem como no planejamento, monitoramento e nas avaliações periódicas do Programa.
5. **Conselho Municipal do Turismo (COMTUR) –** de acordo com o Projeto de Lei No. 202 /2014, em tramitação na Câmara Municipal de Salvador, o COMTUR está em revisão e será integrado por diversos segmentos da administração pública municipal e estadual, e por representantes de entidades de classe da iniciativa privada relacionadas com o turismo. O COMTUR apoiará a execução do Programa no nível estratégico, especialmente nas funções de discussão, revisão e validação do PDITS e de propostas de ajustes decorrentes de contribuições de cada grupo de interesse para a implantação do plano.
6. **Conselho Consultivo do PRODETUR (CONSULT) –** O Conselho, a ser constituído por meio de Portaria, deverá ser integrado pelo titular da SECULT e de cada um dos órgãos envolvidos, além de um suplente de cada uma das Secretarias, Fundações e Superintendências que fazem parte da Comissão Técnica do **PRODETUR**, de forma a apoiar a execução, em reuniões sistemáticas sobre assuntos ou proposições pertinentes à sua área de competência dentro do Programa, que venham necessitar de apoio institucional de alguma natureza.
7. **Unidade de Coordenação do Programa (UCP) –** integrará a SECULT e será composta por técnicos contratados e/ou designados, com experiência em planejamento, gestão e execução de programas. A UCP deverá ser a responsável pela coordenação geral do Programa e pela sua efetiva execução, servindo como organismo de ligação entre o Município de Salvador, o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID e outras organizações públicas e privadas participantes.
8. **Comissão Especial de Licitação (CEL)** – responsável pela condução dos processos licitatórios no âmbito da SECULT, terá como objetivo efetivar as aquisições do Programa, em consonância com a legislação vigente e as normas do BID, e contará com o apoio da Comissão Técnica do Programa, quando se fizer necessário.
9. **Unidades de Apoio à Execução Técnica** - para o desempenho de suas funções relacionadas com a execução do Programa, para articulação no âmbito da administração pública e em modelagens, definições e desenvolvimentos de projetos, especificações técnicas e orçamentárias, e fiscalizações de obras e serviços, a UCP contará com o apoio, quando couber: (i) da Fundação Gregório de Matos (FGM); (ii) da Fundação Mário Leal Ferreira (FMLF); (iii) da Secretaria Municipal da Cidade Sustentável (SECIS); (iv) da Secretaria Municipal de Urbanismo (SUCOM); (v) da Secretaria Municipal da Reparação (SEMUR); (vi) da Superintendência de Conservação e Obras Públicas de Salvador (SUCOP); (vii) da Superintendência de Trânsito de Salvador (TRANSALVADOR); (viii) da Secretaria Municipal de Ordem Pública (SEMOP), por meio de suas entidades vinculadas, a Superintendência de Segurança Urbana e Prevenção à Violência (SUSPREV) e Empresa de Limpeza Urbana de Salvador (LIMPURB); (ix) da Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Trabalho e Emprego (SEDES); (x) da Secretaria Municipal de Manutenção da Cidade (SEMAN); (xi) da Secretaria Municipal de Promoção Socail, Esporte e Combate à Pobreza (SEMPS); e (xii) da Companhia de Governança Eletrônica de Salvador (COGEL). Essas unidades comporão a **Comissão Técnica do Programa (COMTEC)**.
10. **Unidades de Apoio Técnico Externo à UCP** – para o desenvolvimento das atividades dos diversos componentes, a UCP deverá ser apoiada por: (i) uma firma consultora especializada em apoio de apoio técnico gerencial do Programa; e (ii) uma empresa especializada em supervisão e fiscalização de obras, incluindo ambiental, que atuará em conjunto com o órgão executor e com os demais órgãos participantes, quando couber.

***Quadro 01*** ***Modelo de Execução do Programa***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Nível*** | ***Unidade*** | ***Principais Responsabilidades*** |
| **Fóruns Setoriais de Articulação Municipal** | **COMTUR/**  **COMTEC** | **O COMTUR será responsável pela**: (i) discussão, revisão e validação do PDITS e propostas de ajustes; (ii) contribuição ao processo de acompanhamento e atualização do PDITS; (iii) divulgação dos resultados e ações implantadas na área turística, para a população local; (iv) promoção de consulta às partes interessadas e afetadas durante as fases de execução e acompanhamento do Programa; e (v) determinação das contribuições de cada grupo de interesse para a implantação e acompanhamento dos PDITS. **A** **COMTEC** **será responsável por:** assessorar o desenvolvimento dos projetos, utilizando conhecimentos específicos que garantam a agilidade e a qualidade das informações técnicas, procedimentos, normalizações e novas tecnologias, no âmbito de atuação de cada um dos órgãos envolvidos. |
| **Coordenação Geral e Execução** | **Unidade de Coordenação do Programa (UCP) /SECULT** | **A UCP deverá:** (i) coordenar, administrar, supervisionar, monitorar e avaliar permanentemente as ações do Programa; (ii) representar o Mutuário junto ao BID, bem como junto aos órgãos de controle interno e externo, às auditorias do BID e à empresa contratada para realizar as auditorias do Programa; (iii) elaborar e encaminhar ao BID o Plano Operacional Anual (POA) e o Plano de Aquisições (PA), nos prazos estipulados contratualmente; (iv) acompanhar o processo técnico de preparação, e análise e aprovação dos projetos setoriais, além da elaboração do PDTIS e suas atualizações, quando for o caso; (v) preparar processos licitatórios no âmbito do Programa, acompanhar o processo e solicitar a não-objeção do BID, conforme for o caso; (vi) elaborar e encaminhar as propostas orçamentárias anuais do Programa às áreas competentes; (vii) elaborar a programação financeira e solicitar a liberação de recursos da contrapartida local às áreas competentes; (viii) elaborar e encaminhar ao BID as prestações de contas do Programa e as solicitações de liberação de recursos de financiamento; (ix) manter os registros financeiros e contábeis adequados que permitam identificar apropriadamente os recursos do empréstimo e de outras fontes do Programa; (x) elaborar e encaminhar ao BID os Relatórios de Progresso, Demonstrativos Financeiros Anuais Auditados e demais documentos do Programa, segundo as disposições do respectivo Contrato de Empréstimo; e (xi) promover e divulgar as ações do Programa. |
| **Apoio aos Processos Licitatórios** | **Comissão Especial de Licitação (CEL)** | **A CEL deverá**: (i) receber da UCP os processos contendo os Editais e respectivos Termos de Referência relativos às licitações do Programa, de acordo com as “Políticas para Aquisição de Bens e Contratação de Obras Financiadas pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento” e com as “Políticas para Seleção Contratação de Consultores Financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento”, bem como com os termos e condições estipulados no contrato de empréstimo; (ii) proceder às licitações de acordo com as “Políticas para Aquisição de Bens e Contratação de Obras Financiadas pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento” e com as “Políticas para Seleção Contratação de Consultores Financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento”, bem como com os termos e condições estipulados no contrato de empréstimo; (iii) proceder à publicação dos editais de licitações conforme normas do Banco Interamericano de Desenvolvimento e a legislação nacional vigente; (iv) encaminhar à UCP em tempo hábil, toda a documentação relativa aos processos licitatórios do Programa, de forma a propiciar o imediato envio ao BID; (v) fornecer à UCP a qualquer tempo toda e qualquer informação relativa a processos administrativos e licitatórios referentes ao Programa; (vi) promover a sessão pública de abertura das licitações; e (vii) proceder todos os atos necessários ao perfeito andamento das licitações relativas ao Programa. |
| **Apoio Técnico e Administrativo à UCP** | **SECIS/SEDES**  **SEMAN/SUCOM**  **SUCOP/SEMPS**  **FMLF/FGM SEMUR**  **TRANSPREV/**  **TRANSALVADOR**  **SEMOP/SUSPREV/LIMPURB**  **CASA CIVIL**  **SEFAZ/SEMGE**  **PGMS**  **COGEL** | **Execução operacional das funções de**: (i) apoio na elaboração de modelagens, definições e desenvolvimentos de projetos; (ii) apoio na elaboração de especificações técnicas e orçamentárias; (iii) apoio na gestão financeira e de aquisições; (iv) apoio nas supervisões e fiscalizações da execução de obras e serviços; e (v) apoio no monitoramento e avaliação dos resultados do Programa. |
| **Apoio Técnico Externo à UCP** | **Empresas de Consultoria Especializadas em Apoio Técnico Gerencial e Fiscalização e Supervisão de Obras** | **Apoio à execução das atividades que compõem o gerenciamento do Programa:** (i) realização das análises técnicas, socioeconômicas e ambientais previstas nos PDITS e dos projetos, assegurando o cumprimento das diretrizes contidas nos anexos do Manual de Operações do Programa; (ii) planejamento e controle do Programa; (iii) manejo fiduciário, aquisições e contratos; (iv) programação e acompanhamento da execução físico-financeira dos contratos, incluindo a supervisão das licitações e seleções efetuadas com os recursos do Programa; (v) implantação e operacionalização do sistema de gerenciamento e de monitoramento para a avaliação do Programa, considerando os indicadores do Marco de Resultados do Programa e outros definidos; (vi) acompanhamento da obtenção das licenças prévias, de instalação e operação das obras do Programa; (vii) elaboração de Termos de Referência e orçamentos para contratação de projetos finais de engenharia e obras; (viii) elaboração dos Termos de Referência para contratação dos serviços de consultoria necessários (Planos de Gestão, Planos Interpretativos, entre outros); (ix) reavaliação das obras do empreendimento a ser financiado pelo Programa, em caso de alteração do projeto de engenharia original; (x) elaboração dos pedidos de desembolsos; (xi) elaboração de relatórios periódicos e específicos do avanço físico e financeiro do Programa; (xii) elaboração das Prestações de Contas; (xiii) registros contábeis e de gestão patrimonial; (xiv) acompanhamento do trabalho da Auditoria Independente; (xv) elaboração na atualização dos Planos de Aquisição e na elaboração dos Planos Operativos Anuais; e (xvi) capacitação de pessoal técnico da Unidade de Coordenação do Programa – UCP.  **Apoio à execução das atividades que compõem a fiscalização e supervisão de obras do Programa:** (i) planejamento da execução das obras, em consonância com as diretrizes fornecidas; (ii) supervisão e fiscalização da execução das obras de maior porte, de acordo com o respectivo projeto executivo, incluindo obras civis e eletromecânicas; (iii) verificação dos serviços referentes à supervisão ambiental, para garantir o cumprimento das obrigações ambientais estabelecidas na legislação; (iv) definição de prioridades para execução dos serviços de acordo com as diretrizes do Programa; (v) alterações na programação da construtora, adequando-a aos prazos estabelecidos, solicitando acréscimos de pessoal e equipamento, se necessário; (vi) elaboração das medições dos serviços executados; (vii) adequação ou revisão de projetos, sempre que as situações locais identificadas indicarem ou exigirem mudanças durante a construção; (viii) vistoria e levantamento final dos pontos singulares para elaboração do Termo de Recebimento Provisório e Definitivo das Obras; (ix) manutenção e arquivo da documentação relacionada com a obra; (x) emissão de relatórios de andamento e final. |

# C ESTRUTURA DE EXECUÇÃO

3.3. A estrutura de execução do PRODETUR Nacional em Salvador, com a constituição da UCP, foi delineada de acordo com o desenho do Programa. A UCP deverá ser instituída por meio de ato legal do Município de Salvador, com a função de coordenar, gerir e supervisionar operacionalmente e financeiramente a execução do PRODETUR Nacional.

No quadro a seguir está apresentada a estrutura de execução do Programa.

**­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­Nível Estratégico**

**Organismo Executor**

**PRODETUR**

**Secretaria de Cultura e Turismo de Salvador**

**SECULT**

**Conselho Consultivo CONSULT**

**Conselho Municipal de Turismo - COMTUR**

**Nível de Coordenação, Gestão, Execução e Apoio Administrativo**

**Especialista em Fortalecimento Institucional**

**Comissão Técnica do PRODETUR**

**Coordenação UCP**

**PRODETUR**

**Especialista Social**

**Especialista em Turismo**

**Secretaria Municipal de Gestão**

**Secretaria Municipal da Fazenda**

**Assistente Administrativo**

**Procuradoria Geral do Município**

**Assistente de Monitoramento e Avaliação**

**Casa Civil**

**Gerência de Aquisições, Contratos e Convênios**

**Gerência de Projetos e Obras**

**Gerência Adm. Financeira**

**Especialista Ambiental**

**Nível de Apoio à Execução Técnica**

**Superintendência de Conservação e Obras Públicas - SUCOP**

**Secretaria do Urbanismo - SUCOM**

**Consultoria / Empresa de Suporte Técnico**

**Secretaria de Ordem Pública - SEMOP**

**Secretaria de Manutenção da Cidade - SEMAN**

**Superintendência de Transito**

**de Salvador –**

**TRANSALVADOR**

**Secretaria da Reparação –**

**SEMUR**

**Secretaria de Promoção Social, Esporte e Combate à Pobreza - SEMPS**

**Secretaria de Desenvolvimento, Trabalho e Emprego - SEDES**

**Secretaria Cidade Sustentável - SECIS**

**Fundação Mário Leal Ferreira - FMLF**

**Fundação Gregório de Matos - FGM**

**Comissão Especial de Licitação**

**Companhia de Governança Eletrônica de Salvador - COGEL**

**LIMPURB**

**SUSPREV**

**IV AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL**

# A CONCEITOS

4.1 Por Capacidade Institucional (CI) deve-se entender a disponibilidade, por parte de um Organismo Executor (OE), de recursos humanos, materiais e equipamentos, em termos de planejamento, organização, orientação e controle, de tal forma a permitir a execução adequada de um projeto ou programa, bem como a gestão eficaz e eficiente dos referidos recursos, em conformidade com os termos acordados com o BID.

4.2 Para facilitar a avaliação ou o desenho da capacidade institucional, o BID desenvolveu metodologia pela qual se analisa a disponibilidade de recursos humanos, materiais e de sistemas de informação, agrupados nas seguintes áreas:

1. ***Capacidade de Programação e Organização*:** representa a habilidade para desenvolver processos de Programação e atribuir responsabilidade pela administração dos recursos, de tal forma que se obtenha uma dinâmica apropriada no exercício das atribuições e na oportunidade e qualidade das comunicações. Em termos gerais, o BID espera que cada OE crie as sistemáticas e metodologias apropriadas para o planejamento e programação das ações previstas e organização administrativa para a gestão dessas ações, sob sua responsabilidade.
2. ***Capacidade de Execução das Atividades Programadas e Organizadas:***representa a habilidade para alcançar os resultados programados. Em termos gerais, o BID espera que cada OE disponha de métodos de administração apropriados para a execução, incluindo as seguintes funções: a) Administração de Pessoal; b) Administração de Bens e Serviços; e, c) Administração Financeira.
3. ***Capacidade de Controle:***esta capacidade se manifesta de forma interna e externa. No primeiro caso, o OE inclui no contexto da organização de suas atividades uma Sistemática de Controle Interno e, no segundo caso, em cumprimento do Contrato de Empréstimo, o OE submete suas Demonstrações Financeiras e outras informações a um exame de Auditoria realizado por uma Firma Independente ou uma Instituição Superior de Auditoria.

# B SISTEMA DE PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO DE COMPONENTES E ATIVIDADES

4.3. A formulação do planejamento estratégico é coordenada pela Casa Civil, na Diretoria Geral de Planejamento Estratégico. A elaboração do Plano Plurianual (PPA) está vinculada à SEMGE, na Diretoria de Orçamento. Para o planejamento e programação das ações (programas e projetos) a SECULT, por intermédio de sua Subsecretaria, apoiada pelo Núcleo de Execução Orçamentária e Financeira (NOF), de forma integrada com as áreas técnicas, utiliza e segue os seguintes instrumentos de apoio ao planejamento, da mesma forma que os demais órgãos que compõem a administração pública municipal: (i) Plano Plurianual (PPA), que estabelece as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública, considerando as despesas de capital e outras delas decorrentes, e as relativas aos programas de duração continuada; (iii) Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), de periodicidade anual, que dispõe sobre as diretrizes orçamentárias do governo municipal, contemplando prioridades e metas a serem alcançadas pelas ações governamentais; (iv) Lei Orçamentária Anual (LOA), que estima a receita e fixa a despesa da administração pública para o exercício corrente; e (v) Sistema de Gestão Fiscal (SGF).

4.4. Cabe à Casa Civil, integrada ainda, para esse fim, pela Diretoria de Planejamento Estratégico, a coordenação da elaboração do Planejamento Estratégico da SECULT, viabilizando-o junto ao PPA – Plano Plurianual, LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias e LOA – Lei Orçamentária Anual, além da coordenação do planejamento, a organização, execução, controle e avaliação da implantação das ações previstas.

(a) Deficiências

* + Não existem procedimentos formais para a elaboração, controle e monitoramento da execução do Plano Operacional Anual – POA.

(b) Causas

* + O POA ainda não foi elaborado e a equipe da Unidade de Coordenação do Programa (UCP) do PRODETUR Nacional Salvador não está formalmente instituída.

(c) Riscos

* Ineficiência e ineficácia na identificação e implantação das ações requeridas para o cumprimento das metas estabelecidas.
* Falta de informações, ou existência de informações dispersas, incompletas e inconsistentes, para a tomada de decisões, definição da programação orçamentária anual e avaliação do grau de cumprimento dos indicadores e metas de execução e de resultados.

(d) Recomendações

* Formular o POA de maneira que o mesmo preveja indicadores de gestão, baseados em riscos e que permitam avaliar o andamento das atividades da entidade, em termos de graus de avanço físico e financeiro, de forma periódica.
* Criar e instituir formalmente, por meio da publicação de ato formal, a Unidade de Coordenação do Programa (UCP), que estabeleça sua vinculação, subordinação, estrutura, cargos, funções e responsabilidades de cada membro da equipe e capacitá-los para a elaboração e atualização do POA.
* Incluir funcionalidades de planejamento, monitoramento e avaliação para o suporte dos procedimentos e processos de trabalho no sistema informatizado para o controle e registro das ações do Programa.
* Realizar treinamento específico, com os membros da UCP e com outros integrantes das diversas instâncias, sobre as políticas, normas e procedimentos operacionais para apoio à preparação do Plano Operacional Anual e dos demais planos, em conformidade com o estabelecido no Contrato de Empréstimo.

(e) Qualificação SECI – a qualificação SECI é o resultado obtido após o preenchimento do questionário de cada Sistema. A tabulação das respostas é realizada automaticamente pelo Sistema SECI, versão 3.0 publicada pelo DEV/FMR.

Total: **75,00%**

Desenvolvimento: **Mediano**

Risco: **Médio**

# C SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

4.5. A gestão e execução das funções organizacionais e administrativas da SECULT estão a cargo da Coordenadoria Administrativa (CAD), que segue as políticas, normas e procedimentos estabelecidos para a administração municipal. A UCP deverá seguir as políticas, normas e procedimentos administrativos oriundos dessas áreas, do mesmo modo que as demais áreas da secretaria. O Organograma da SECULT, criada pela Lei Nº. 8.725, de 29 de dezembro de 2014, e o funcionamento de sua organização administrativa foram regulamentados pelo Decreto Nº 25.788, de 08 de janeiro de 2015, que fixou as estruturas regimentais dos órgãos e entidade do Município de Salvador.

(a) Deficiências

* Não foram desenhados os perfis dos cargos necessários para o cumprimento das funções previstas para a execução do Programa e os valores de remuneração não estão associados a níveis de mercado.
* Ainda não foi desenhado o organograma da UCP para o novo Programa, a mesma não foi constituída e dotada do pessoal previsto.
* O Manual de Operações do Programa, que deverá orientar a execução como um regulamento operacional, não foi elaborado.

(b) Causas

* A SECULT não tem um quadro permanente dimensionado, de forma adequada, para o exercício de suas funções relacionadas com as atividades do turismo, sendo a maioria dos cargos comissionados, incluindo os futuros integrantes da UCP. Os perfis profissionais para o preenchimento desses cargos ainda não estão definidos.
* Como a SECULT está em fase de preparação do Programa e de definição das ações financiáveis, o desenho do organograma da UCP e dos perfis da sua equipe ainda não foi formalmente aprovado.
* O atual estágio de preparação do Programa ainda não requereu a formalização da criação da UCP.

(c) Riscos

* Contratação ou designação de recursos humanos que não tenham as competências adequadas para atender às necessidades dos cargos.
* Baixa qualidade na gestão e possibilidade de erros na execução das atividades, devido à utilização de recursos humanos inadequados, contratados ou designados com níveis salariais inferiores aos de mercado.

(d) Recomendações

* Criar e instituir, por meio da publicação de ato formal, a Unidade de Coordenação do Programa (UCP), e o correspondente Regimento Interno, que estabeleça sua vinculação, subordinação, estrutura, cargos, funções e responsabilidades de cada membro da equipe.
* Proporcionar à UCP as instalações, equipamentos e materiais necessários para o exercício de suas funções, em condições adequadas.
* Desenhar os perfis dos cargos de acordo com o previsto no esquema de execução do Programa e submeter à avaliação e aprovação do BID os perfis desenhados.
* Elaborar o Manual de Operações do Programa, com os procedimentos, processos de trabalho e metodologia, assim como as interações processuais entre a UCP e demais órgãos envolvidos na execução o Programa.
* Divulgar o Manual de Operações do Programa para todo o pessoal integrante do modelo de execução, em especial os integrantes da UCP, tão logo designados.

(e) Qualificação SECI

Total: **83,33%**

Desenvolvimento: **Satisfatório**

Risco: **Baixo**

# D SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

4.6. As funções de administração de pessoal da SECULT estão a cargo da Coordenadoria Administrativa, contando com o Setor de Gestão de Pessoas, para esse fim. A Coordenadoria segue as normas e os procedimentos definidos pela administração pública municipal, de responsabilidade da Secretaria Municipal de Gestão (SEMGE). Para o desempenho de suas funções, a área conta com funcionários com experiência em suas áreas de atuação, mas há carência de pessoal e baixo índice de automação dos processos organizacionais e de procedimentos na área.

4.7. O Sistema de Administração de Pessoal da SECULT será utilizado de forma integrada para gestão e execução das ações do Programa. Este sistema contemplaria: (i) Atos normativos estabelecidos, incluindo os de formalização da criação da UCP e rotinas definidas; (ii) Procedimentos e periodicidade de atualização dos atos normativos, rotinas e manuais existentes para a gestão, administração e controle dos RH; (iii) Equipe formada e constituída (com o estabelecimento dos cargos, funções, responsabilidades, relações funcionais, níveis de autoridade, supervisão e assessoramento a estrutura funcional), com capacidade comprovada e experiência; (iv) Política de RH do governo municipal estabelecida (seleção/concurso), Plano de Cargos, Carreiras e Salários (classificação de cargos e níveis de remuneração) e Programa de Desenvolvimento de RH (capacitações e treinamentos); (v) Regime Previdenciário definido e estabelecido; e, (vi) Sistemas Informatizados para suporte à gestão, administração e controle dos RH (lotação, férias, cargo, desempenho, remuneração, seguridade, escala/rotatividade - substituições temporárias, etc.), incluindo a elaboração e controle da folha de pagamento.

(a) Deficiências

* A SECULT, assim como a administração de pessoal municipal, não dispõe de um Manual de Procedimentos formalizado para a gestão de pessoal.
* As políticas e os procedimentos não levam em conta aspectos relacionados com treinamento, capacitação e avaliação de desempenho.
* Não há estabilidade no quadro de pessoal da entidade, que não conta com uma política de retenção de talentos.
* As políticas e procedimentos adotados pela SECULT não são consistentes com os requisitos do BID em termos de contratação de pessoal e de consultores, e nem sempre o processo de busca e seleção de pessoal da secretaria está fundamentado em aspectos relacionados com perfis previamente definidos para o exercício das funções (cargos comissionados).

(b) Causas

* A SEMGE ainda não desenvolveu o Manual de Procedimentos da área de gestão de pessoal, embora haja normas formalizadas por meio de decretos e portarias.
* Inexistência de uma política de avaliação de desempenho para todos os níveis funcionais da instituição, não tendo sido uma prioridade na instituição. A política de capacitação vem sendo desenvolvida e ainda não foi implantada. A futura Escola de Governo já tem projeto pedagógico pronto.
* Os critérios adotados pela administração municipal não são compatíveis com os do Banco, para a contratação de pessoal, já que necessariamente não requerem experiência mínima comprovada.

(c) Riscos

* Baixo rendimento e qualidade de desempenho, desmotivação e limitações para substituições, promoções, remunerações e oportunidades de melhoria, inclusive devido à instabilidade funcional.
* Ineficiência, ineficácia e descumprimento do estabelecido no Contrato de Empréstimo por não dispor do pessoal programado.
* Possibilidade de que os objetivos de desenvolvimento das atividades a serem realizadas pela SECULT não sejam alcançados.
* Descumprimento dos prazos estabelecidos no Programa e retardo na execução, decorrentes da falta de priorização das demandas da UCP, por parte das áreas meio/ operacionais/ de suporte que apoiarão a execução do Programa de forma integrada com a Unidade.

1. Recomendações

* Criar e instituir formalmente, por meio da publicação de ato de criação, a UCP, que estabeleça sua vinculação, subordinação, estrutura, cargos, funções e responsabilidades de cada membro da equipe e dos demais órgãos e áreas que compõem o modelo de execução proposto.
* Estabelecer, mediante acordo com as autoridades municipais competentes, mecanismos contratuais preventivos que garantam que a UCP conte com a equipe permanente durante a execução do Programa.
* Definir os perfis profissionais e designar os técnicos que integrarão a UCP.
* Concluir e divulgar o Manual de Operações do Programa, em especial quanto ao seu Modelo de Execução, com o detalhamento da equipe e suas qualificações, os procedimentos/processos de trabalho/metodologia, formatos de documentos e modelos necessários ao planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações do Programa.
* Prover treinamentos e capacitações a todos que compõem o modelo de execução, sobre as políticas, normas e procedimentos operacionais para execução, em conformidade com o estabelecido no Contrato de Empréstimo.

(e) Qualificação SECI

Total: **60,00%**

Desenvolvimento: **Insuficiente**

Risco: **Substancial**

# E SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

4.8. A Lei No. 8.421, de 16 de julho de 2013, estabelece os procedimentos licitatórios no âmbito da administração municipal, em que se enquadra a SECULT. Os órgãos e entidades municipais devem processar e julgar as licitações de sua competência, contando com Comissão Setorial de Licitação (COSEL) própria. De acordo com o Decreto Municipal n.º 14.894, de 07 de abril de 2004, ainda vigente, em seu Art.5°., os titulares dos órgãos da Administração Direta do Município poderão criar Comissões Setoriais de Licitação (COSEL), para contratação de serviços não contemplados no Art. 1°. daquele Decreto e de obras. Não foram encontradas, no entanto, evidências de impedimento de realização de obras pela SECULT. Não estão incluídas as aquisições de materiais de consumo, permanentes e equipamentos e os processos licitatórios da Administração Direta e Indireta do Município para contratação de serviços terceirizados, tais como locação de veículos leves, vigilância, conservação e limpeza, vales-refeição, vales-transporte, locação de linhas telefônicas e outros caracterizados como de ampla utilização no âmbito da Prefeitura Municipal do Salvador, com recursos oriundos de qualquer fonte, que seriam na época de atribuição da então existente Secretaria de Administração. As COSEL são compostas por um Presidente e, no mínimo, 02(dois) membros titulares e suplentes, designados pelos titulares dos respectivos órgãos.

4.9. Posteriormente, o Decreto No. 23.586, de 02 de abril de 2013, que dispôs sobre a centralização dos procedimentos licitatórios de bens e serviços comuns e sistêmicos no âmbito da administração pública municipal, definiu que cabe à Secretaria Municipal de Gestão (SEMGE), por meio da Diretoria-Geral de Logística e Patrimônio (DGLP), realizar os processos licitatórios dessa natureza. As obras são licitadas e realizadas pela Superintendência de Conservação e Obras Públicas (SUCOP), com exceção de obras setoriais definidas como, por exemplo, as da Saúde e da Educação.

4.10. A SECULT, com base em sua demanda anual de aquisições, configurada em Plano de Aquisições harmônico com o planejamento estratégico setorial, PPA, LDO e LOA, submete previamente à Procuradoria Geral do Município de Salvador (PGMS), por meio da sua Representação da Procuradoria Geral do Município (RPGMS), os processos licitatórios, para sua avaliação e liberação, no âmbito da SECULT. Por força legal, cabe à PGMS a supervisão de todos os processos da SECULT.

4.11. No âmbito da SECULT é função da Coordenadoria Administrativa assistir a todas as unidades que compõem a secretaria nas atividades que compreendam as aquisições de materiais e prestação de serviços para atendimento às suas necessidades no âmbito da legislação vigente e o correspondente controle, exceto os de natureza sistêmica, que são de competência da SEMGE. Para o processamento das contratações e aquisições está encarregada a Comissão Setorial de Licitação (COSEL) da SECULT, cuja função é gerenciar o processo licitatório desde a juntada de documentos até o encerramento da fase de julgamento das propostas, esgotamento do prazo recursal ou julgamento dos recursos eventualmente interpostos.

4.12. Como a maioria dos ativos a serem adquiridos e/ou construídos serão destinados aos órgãos beneficiários e/ou titulares das ações, serão necessários instrumentos de formalização das responsabilidades de cada participante dos processos de aquisições e da futura operação e manutenção dos sistemas resultantes.

(a) Deficiências

* O pessoal técnico da SECULT encarregado das aquisições e contratações não conhece as políticas e os procedimentos do Banco.

(b) Causas

* A UCP para a execução do Programa ainda não foi constituída e o pessoal responsável pela preparação dos processos licitatórios ainda não foi designado.
* Não conhecem as políticas e os procedimentos de aquisições do BID.

(c) Riscos

* Possibilidade de ocorrência de erros ou irregularidades no processo de aquisições que não sejam detectados antes da formalização da contratação do bem ou serviço.
* Possibilidade de ocorrência de ineficiências nos processos de seleção e contratação, resultando em baixa qualidade dos bens adquiridos e serviços contratados.

1. Recomendações

* Instituir formalmente, por meio da publicação de ato de criação, a UCP do Programa, que estabeleça sua vinculação, subordinação, estrutura, cargos, funções e responsabilidades de cada membro da equipe e das demais áreas que compõem o modelo de execução proposto.
* Especificar, na estrutura da UCP, a área e suas funções específicas, e um responsável pelas seguintes atividades: (i) planejamento e publicidade das aquisições e contratações; (ii) acompanhamento e supervisão da preparação dos documentos licitatórios e contratos, da recepção e abertura das propostas/ofertas, análise e avaliação das propostas/ofertas, adjudicação e entrada em vigor dos contratos; (iii) acompanhamento e supervisão, junto às áreas demandantes e à UCP, do cumprimento do cronograma, entrega dos produtos e realização dos pagamentos; (iv) responsabilidade pelo cumprimento de todas as fases, prazos e aprovações, que sejam necessárias, junto ao BID daqueles processos que sejam realizados seguindo suas políticas; (v) responsabilidade pela revisão periódica do Plano de Aquisições e envio ao BID para não objeção; e (vi) responsabilidade, perante o BID, do envio para não objeção, conforme acordado no Contrato de Empréstimo, dos processos e documentos processuais/licitatórios; (vi) guarda e arquivamento dos documentos e processos de aquisições e contratações (licitatórios) do Programa.
* Divulgar o Manual de Operações do Programa, em especial quanto ao seu Modelo de Execução e às políticas de aquisições do BID.
* Prover treinamentos/capacitações a todos que participam do Modelo de Execução, sobre as Políticas do BID (GN-2349-6, para obras, bens e serviços e GN-2350-6, para seleção e contratação de consultorias) e as normas e procedimentos operacionais para execução, em conformidade com o estabelecido no Contrato de Empréstimo.
* Realizar as adequações necessárias, e em conformidade com as políticas do Banco e o estabelecido no Contrato de Empréstimo, no sistema informatizado que será utilizado pela UCP para a gestão, registro, controle e emissão de relatórios das atividades e recursos do Programa, relacionados com as aquisições programadas e realizadas.
* Formalizar os convênios, termos ou acordos de cooperação entre o Município (SECULT) e os órgãos beneficiários das ações, incluindo as responsabilidades de apoio à preparação de Termos de Referência para contratações e à preparação e execução de planos de manutenção dos ativos fixos adquiridos com recursos do Programa.

(e) Qualificação SECI

Total: **96,77%**

Desenvolvimento: **Satisfatório**

Risco: **Baixo**

# F SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

4.13. O Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal (SIGEF) é o principal instrumento utilizado para registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial do Município de Salvador e é adotado pela SECULT, de forma integrada com a Secretaria Municipal da Fazenda (SEFAZ) e a Secretaria Municipal de Gestão (SEMGE). O SIGEF foi implantado em janeiro de 2015, por meio do Decreto No. 25.784, de 06 de janeiro de 2015, em substituição ao Sistema de Gestão Fiscal (SGF), vigente desde novembro de 2002.

4.14. O SIGEF é um sistema informatizado que processa e controla, por meio de terminais instalados em todos os órgãos municipais, a execução orçamentária, financeira, patrimonial e contábil dos órgãos da administração pública direta, das autarquias, fundações, bem como das empresas públicas, exceto nas empresas controladas não dependentes.

4.15. O Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal adotado pela SECULT é operado pelo Núcleo de Execução Orçamentária e Financeira (NOF). É a área responsável por coordenar o processo de supervisionar, executar e avaliar, segundo as normas dos órgãos centrais do sistema municipal, a Secretaria Municipal da Fazenda (SEFAZ) e a Secretaria Municipal de Gestão (SEMGE), as atividades relacionadas com a execução do orçamento, programação e execução financeira da secretaria.

4.16. A UCP deverá utilizar o apoio da estrutura da SECULT para a realização das atividades relativas à administração orçamentária, contábil e financeira dos recursos do Programa, no que se refere aos procedimentos públicos municipais. O Gerente Administrativo-Financeiro da UCP, em coordenação com a equipe técnica da empresa de consultoria contratada para apoiar o gerenciamento do Programa, além dos técnicos do Núcleo de Execução Orçamentária e Financeira, será responsável por: (i) Coordenar, planejar e gerenciar os processos administrativos, orçamentários e financeiros do Programa, de forma a buscar o alcance das metas definidas e garantindo a observância dos padrões e das normas estabelecidos no contrato de empréstimo; (ii) Formalizar as propostas orçamentárias anuais do Programa; (iii) Emitir solicitação de desembolso; (iv) Preparar a documentação necessária à tramitação dos pedidos de liberação de recursos; (v) Solicitar liberação de recursos à SEFAZ, no que se refere à contrapartida; (vi) Emitir nota de empenho e pagamento; (vii) Elaborar relatório de prestação de contas e Demonstrações Financeiras do Programa; (viii) Proceder à contabilização geral dos gastos do Programa; (ix) Movimentar as contas do contrato de empréstimo; (x) Implantar normas e sistemas de controle de materiais, de bens de capital e patrimônio e de documentos e arquivos; (xi) Coordenar as ações de monitoramento da execução financeira de cada uma das ações programadas, como parte do sistema de monitoramento e avaliação do programa; e (xii) Coordenar as ações relacionadas com o Sistema de Gerenciamento, Monitoramento e Avaliação do Programa, para a apresentação dos relatórios de progresso e demais relatórios constantes do contrato de empréstimo.

4.17. Para a execução das atividades relativas ao PRODETUR Nacional, o módulo de administração financeira do sistema de informações específico do Programa deverá ser compatível e suportado por: i) Normas e procedimentos para a administração financeira, estabelecidos, atualizados e vigentes; ii) Plano Plurianual do Município de Salvador – PPA, que estabelece as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública municipal, considerando as despesas de capital e outras delas decorrentes, e as relativas aos programas de duração continuada; iii) Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), de periodicidade anual, que dispõe sobre as diretrizes orçamentárias do Município, contemplando prioridades e metas a serem alcançadas pelas ações governamentais; iv) Lei Orçamentária Anual (LOA), que estima a receita e fixa a despesa do Município para o exercício corrente, apresentada sob a forma de orçamento-programa; v) Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal (SIGEF), capaz de gerar informações orçamentárias, contábeis e financeiras de todos os Programas, Projetos e Ações que compõem o PPA.

(a) Deficiências

* Mesmo possuindo experiência prévia nos procedimentos públicos de elaboração do orçamento anual, administração da aplicação dos recursos financeiros, análise dos pagamentos efetuados, manutenção dos registros contábeis e elaboração dos relatórios financeiros, o corpo técnico da SECULT não está familiarizado com as normas, guias e procedimentos em matéria de desembolsos requeridos pelo BID.
* Não foram criados e formalizados procedimentos detalhados para a movimentação de recursos, de forma a permitir prestações de contas claras, oportunas e confiáveis ao agente financiador e a outras partes interessadas, como manuais, formatos e modelos (específicos para o Programa), definidos para a preparação dos relatórios e demonstrações financeiras.
* A SECULT não dispõe de um sistema de informações contábeis e financeiras, automatizado e integrado com a contabilidade geral da entidade, que permita identificar as transações a cargo do PRODETUR Nacional, por fonte de financiamento e por categorias de inversões, de acordo com o Plano de Contas aprovado pelo BID. E permitir, ainda, a emissão de relatórios das atividades e recursos do Programa, e de forma independente de outras atividades da secretaria.
* Não foi elaborado o Manual Contábil do Programa, incluindo o Plano de Contas específico para o Programa.

(b) Causas

* Não está formalmente constituída a UCP, com a designação do Gerente Administrativo-Financeiro.
* A equipe da SECULT não recebeu treinamento e não conhece o guia para a preparação de solicitações de desembolsos do BID, nem está familiarizada com as normas e procedimentos do BID nessa matéria.
* Tendo em vista o atual estágio de preparação do Programa, a entidade ainda não desenvolveu o sistema de informações para o gerenciamento do Programa, incluindo o módulo de registros contábeis e financeiros, com o Plano de Contas do Programa e o Manual Contábil, nem o sistema de arquivo dos correspondentes documentos.
* Não foram estruturados e definidos os procedimentos/processos/metodologia, para a realização dos processos orçamentários, contabilização e pagamento no âmbito do Programa.

(c) Riscos

* Descumprimento dos prazos estabelecidos, resultando em retardo na execução do Programa, decorrentes de atrasos no processo de desembolsos do BID.
* Ineficiência, ineficácia e descumprimento do estabelecido no Contrato de Empréstimo por desconhecimento, de todos os envolvidos no modelo de execução proposto, das políticas, normas e procedimentos operacionais para gestão dos recursos do Programa.
* Possibilidade de não atribuição apropriada de responsabilidades, gestão ineficiente de recursos e falta de entendimento e acompanhamento das funções básicas na gestão financeira.
* Possibilidade de distorções e inadequações nos registros financeiros e na movimentação bancária.
* Distorção das informações financeiras na tomada de decisões e sobre a execução do Programa.

(d) Recomendações

* Formalizar a criação da UCP e designar o respectivo Gerente Administrativo- Financeiro.
* Contratar uma empresa de consultoria especializada em gerenciamento de Programas dessa natureza, para apoiar a UCP na preparação dos pedidos de desembolsos, na implantação de sistemas de informações e na elaboração de estados financeiros do Programa, entre outras atribuições, incluindo as de capacitação da equipe da UCP.
* Obter do pessoal salvaguarda no que se refere ao conhecimento e entendimento do guia para preparação de pedidos de desembolsos do BID e de relatórios financeiros específicos do Programa.
* Implantar, com o apoio da gerenciadora contratada, um sistema de informações financeiras e contábeis automatizado, integrado à contabilidade geral da entidade, incluindo o plano de contas e o manual contábil de aplicação ao Programa, que permita: (i) gerar informações financeiras confiáveis para a preparação dos Estados Financeiros e outros relatórios; (ii) fornecer os detalhes necessários para identificar os bens adquiridos e os serviços contratados, bem como a utilização dos referidos bens e serviços, dentre outros. O desenho desse sistema deve considerar uma interface que permita operar em coordenação com o sistema integrado de administração financeira do governo municipal.
* Prover treinamentos/capacitações, a todos que participam do Modelo de Execução, sobre as Políticas do BID e as normas e procedimentos operacionais para execução, em conformidade com o estabelecido no Contrato de Empréstimo;
* Incluir no Manual de Operações do Programa os procedimentos financeiros que estabeleçam funções básicas, níveis de delegação de autoridade, responsabilidades por autorização, registro e controle, e movimentação de fundos a todos os envolvidos na execução dos procedimentos.
* Divulgar o Manual de Operações do Programa, em especial quanto aos aspectos financeiros;
* Designar pessoal e estabelecer atribuições claras para as funções de autorização, registro e controle dos pagamentos e das conciliações bancárias. Esses procedimentos devem detalhar a oportunidade dos registros contábeis (reconhecimento dos gastos ou investimentos), documentação de apoio e níveis de autorização requeridos.
* Acordar, junto à Gerência Administrativo-Financeira da UCP, sistemática e formato específico, e em separado, para a guarda e arquivamento dos documentos e processos do Programa.

1. Qualificação SECI

Total: **86,49%**

Desenvolvimento: **Satisfatório**

Risco: **Baixo**

# G SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

4.18. De acordo com a atual estrutura da administração pública municipal, cabe à Controladoria Geral do Município (CGM), vinculada ao Gabinete do Prefeito (GABP), como Órgão Central de Controle Interno, exercer as funções de realizar auditorias visando o acompanhamento da execução dos programas, projetos e atividades e da movimentação de recursos orçamentários, com a finalidade de avaliar os resultados quanto à eficiência, eficácia, efetividade da gestão financeira, orçamentária, contábil, patrimonial e operacional dos órgãos e entidades integrantes da administração pública municipal, entre outras funções. A CGM conta com a Coordenadoria de Auditoria (CAU), com a Coordenadoria de Controle e Informação e com a Coordenadoria de Transparência, para o exercício das funções de controle interno.

4.19. O Comitê de Qualidade da Gestão Pública, instituído pelo Decreto Municipal No. 23.747, de 02/01/2013, e vinculado ao gabinete do Prefeito, tem entre as suas atribuições as de formular, propor e implementar diretrizes voltadas à elevação do nível de eficiência e eficácia da administração pública municipal, mediante a evolução do uso da tecnologia da informação e da formação e aperfeiçoamento dos servidores do Município. Além de formular diretrizes para a implementação de padrões e indicadores de qualidade na prestação dos serviços públicos pela administração municipal, que norteiam a atuação da CGM.

(a) Deficiências

* Não foram encontradas deficiências nos procedimentos adotados pela CGM.

(b) Causas

* Não se aplica.

1. Riscos

* Não se aplica.

1. Recomendações

* Não se aplica.

1. Qualificação SECI

- Total: **100,00%**

- Desenvolvimento: **Satisfatório**

- Risco: **Baixo**

# H SISTEMA DE CONTROLE EXTERNO

4.20. O Tribunal de Contas dos Municípios do Estado da Bahia (TCM) foi criado em setembro de 1970 e instalado em 10 de março de 1971. É órgão vinculado ao Poder Legislativo e detentor de autonomia administrativa e independência funcional. Foi deferida ao TCM, pelo artigo 91 da Constituição do Estado da Bahia, a atribuição de auxílio ao controle externo a cargo das Câmaras Municipais, competindo-lhe, entre outras, as atividades de apreciar as contas prestadas anualmente pelas Prefeituras e Câmaras Municipais; julgar as contas de administradores e responsáveis por dinheiros e bens públicos, inclusive das autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista; fiscalizar, em qualquer entidade civil, a aplicação de recursos públicos recebidos de órgãos ou entidades da administração indireta municipal; decidir sobre denúncias que lhe tenham sido formuladas; apreciar a legalidade dos atos de admissão de pessoal no âmbito municipal; julgar da legalidade das concessões de aposentadoria, transferências para a reserva, reformas e pensões, etc.

4.21. O TCM, como órgão de auxílio do controle externo a cargo das Câmaras Municipais tem, portanto, a finalidade de fiscalizar contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonialmente os órgãos e entidades da administração direta e indireta municipal. A jurisdição do TCM estende-se aos órgãos, entidades, unidades, serviços ou agentes dos Municípios do Estado da Bahia que, fora dos respectivos territórios municipais ou estadual, complementam o seu aparelho administrativo; e aos responsáveis, ainda que pessoa ou entidade de direito privado, pela aplicação de quaisquer recursos repassados ou transferidos pelo Município mediante subvenção, convênio, acordo, ajuste ou outro qualquer instrumento.

(a) Deficiências

* Não há procedimentos para a administração dos serviços de auditoria externa (responsabilidades pela preparação e fornecimento das informações, pelo cumprimento de datas de compromissos, pelo recebimento de resultados, conforme estabelecido no Contrato de Empréstimo – *“O Mutuário apresentará anualmente, durante o período de execução do Programa, as demonstrações financeiras, devidamente auditadas com o parecer da entidade de auditoria reconhecida e acordada com o Banco”.)*
* Não se dispõe de um contrato formal ou equivalente para a prestação dos serviços de auditoria externa.

(b) Causas

* Como o controle externo é realizado pelo TCM não é legalmente obrigatória a contratação de auditoria externa para a administração pública, exceto para órgãos que tenham essa obrigatoriedade, como algumas empresas vinculadas, não se dispondo, portanto, de contrato formal para esse fim.

(c) Riscos

* Limitações do alcance por falta de preparação e disponibilidade para atender esse tipo de serviço, prejudicando o fornecimento de informações destinadas a facilitar a auditoria.
* Limitações no cumprimento de nos prazos contratuais para a emissão de pareceres dos auditores externos sobre as Demonstrações Financeiras do Programa, e descumprimento do estabelecido no Contrato de Empréstimo.

(d) Recomendação

* Criar procedimentos para a contratação dos serviços de auditoria externa com a elaboração de Termos de Referência previamente acordados com o BID (responsabilidades pela preparação dos relatórios, pelo fornecimento das informações, cumprimento de datas de compromisso, recebimento dos resultados, etc.)
* A SECULT deverá formalizar o contrato com uma empresa de auditoria independente aceitável pelo Banco para verificar a execução do Programa, de acordo com os TDR previstos nos requisitos do Banco.

(e) Qualificação SECI

Total: **33,33%**

Desenvolvimento: **Não existe**

Risco: **Alto**

**V CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

5.1 A utilização da Metodologia e Sistema SECI, no âmbito da SECULT, permitiu observar, em caráter preliminar, a disponibilidade de recursos humanos, materiais, equipamentos, sistemas de informação, instrumentos de planejamento, organização e controle, bem como a eficácia e eficiência da gestão de seus recursos, e dos resultados obtidos - Qualificações do Sistema SECI. O Quadro 03, a seguir, sintetiza os resultados obtidos na avaliação da SECULT na metodologia SECI e permite verificar que a instituição possui mediana CI, necessitando de fortalecimento em capacidades específicas e pertinentes à execução de operações de crédito desta natureza. Aspectos que poderão ser fortalecidos com a contratação das empresas de consultoria de apoio de apoio técnico gerencial, de supervisão de obras, e de auditoria externa, além da designação dos técnicos especializados que comporão a UCP, de acordo com os perfis acordados com o Banco.

# A RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL

***Quadro 03:*****Matriz de Resultados/Qualificação SECI (Diagnóstico da Capacidade Institucional – CI)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **CAPACIDADE** | **SISTEMA** | | | **QUALIFICAÇÃO** | | | **DESENVOLV.**  **(ND, ID, MD, SD)** | **RISCO**  **(RA, RS, RM, RB)** | |
| **Qualificação** | **IR %** | **Ponderação** |
| **CPO** | **SPA** | | | 75,00% | 50% | 37,50% | **MD** | **RM** | |
| **SOA** | | | 83,33% | 50% | 41,67% | **SD** | **RB** | |
| ***TOTAL/RESULTADO*** | | | | | 100% | ***79,17%*** | **MD** | **RM** | |
| **CE** | **SAP** | | | 60,00% | 30% | 18,00% | **ID** | **RS** | |
| **SAB** | | | 96,77% | 30% | 29,03% | **SD** | **RB** | |
| **SAF** | | | 86,49% | 40% | 34,59% | **SD** | **RB** | |
| ***TOTAL/RESULTADO*** | | | | | 100% | ***81,63%*** | **SD** | **RB** | |
| **CC** | **SCI** | | | 100,00% | 80% | 80,00% | **SD** | **RB** | |
| **SCE** | | | 33,33% | 20% | 6,67% | **ND** | **RA** | |
| ***TOTAL/RESULTADO*** | | | | | 100% | ***86,67%*** | **SD** | **RB** | |
|  |  | | |  | | |  |  | |
| **TOTAL** | | | | **TOTALIZAÇÃO** | | | **DESENVOLV.**  **(ND, ID, MD, SD)** | **RISCO**  **(RA, RS, RM, RB)** | |
| **Qualificação** | **IR %** | **Peso** |
| **CPO** | | | | ***79,17%*** | 25% | 19,79% | **MD** | **RM** | |
| **CE** | | | | ***81,63%*** | 45% | 36,73% | **SD** | **RB** | |
| **CC** | | | | ***86,67%*** | 30% | 26,00% | **SD** | **RB** | |
| **TOTAL** | | | | | | ***82,52%*** | **SD** | **RB** | |
| ***Conceitos:*** | | | | | | | | | |
| **Capacidade** | | | CPO | *Capacidade de Programação e Organização* | | | | | |
| CE | *Capacidade de Execução das Atividades Programadas e Organizadas* | | | | | |
| CC | *Capacidade de Controle* | | | | | |
| **Sistemas** | | | SPA | *Sistema de Planejamento e Programação* | | | | | |
| SOA | *Sistema de Organização e Administração* | | | | | |
| SAP | *Sistema de Administração de Pessoal* | | | | | |
| SABS | *Sistema de Administração de Bens e Serviços* | | | | | |
| SAF | *Sistema de Administração Financeira* | | | | | |
| SCI | *Sistema de Controle Interno* | | | | | |
| SCE | *Sistema de Controle Externo* | | | | | |
| **Desenvolvimento** | | | ND | *Não Existe (0 a 40%)* | | | | | |
| ID | *Incipiente (41 a 60%)* | | | | | |
| MD | *Mediano (61 a 80%)* | | | | | |
| SD | *Satisfatorio (81 a 100%)* | | | | | |
| **Risco** | | | RA | *Alto (0 a 40%)* | | | | | |
| RS | *Substancial (41 a 60%)* | | | | | |
| RM | *Médio (61 a 80%)* | | | | | |
| RB | *Baixo (81 a 100%)* | | | | | |

# B REVISÕES “EX-POST”

5.2 *Desembolsos –* Considerando o resultado da Avaliação do Sistema de Administração Financeira e Capacidade de Controle recomenda-se a aplicação da modalidade de revisão “*ex-ante*” dos desembolsos realizados nos primeiros 12 (doze) meses de execução, ou até que seja realizado o primeiro reembolso de recursos. Após este período de adaptação, as revisões poderão ocorrer no formato tradicional “*ex-post*”.

5.3. *Aquisições de Bens e Serviços -* De acordo com suas políticas de aquisições, o BID estabelece montantes mínimos a partir dos quais se deverá adotar, obrigatoriamente, o procedimento de Licitação Pública Internacional (LPI) para a contratação de obras e serviços de consultoria e aquisições de bens, quando financiados com recursos do BID. A esse respeito e considerando: i) a CI da SECULT; e, ii) as políticas do Banco que deverão ser internalizadas e seguidas pela Equipe; recomenda-se a revisão “ex-ante” nos 12 (doze) primeiros meses de execução dos principais processos realizados com recursos do financiamento. Após esta fase e avaliação do BID, as revisões poderão ocorrer no formato tradicional “*ex-post*”.

# C AVALIAÇÃO

5.4. Recomenda-se a realização de uma Avaliação Intermediária, após os 24 (vinte e quatro) meses de execução a contar da data de elegibilidade da operação para verificação dos resultados alcançados, desvios ocorridos e revisões aos documentos de projeto que sejam necessárias.

5.5. Recomenda-se, ainda, a realização de uma Avaliação Final do Programa, para verificação dos resultados alcançados e do impacto de suas ações no âmbito dos beneficiários do programa.

# D VALIDAÇÃO E EXECUÇÃO DO PLANO DE FORTALECIMENTO

5.6 Os resultados desta avaliação e o Plano de Fortalecimento da SECULT para a execução deverão ser apresentados à equipe que participa da preparação do Programa assim como à alta administração da Secretaria, responsável pela Unidade de Coordenação de Projeto (UCP). As informações contidas neste documento deverão, ainda, ser apresentadas e discutidas com os gestores da SECULT, a fim de buscar comprometimento para a execução das ações de fortalecimento propostas.

**VI PLANO DE FORTALECIMENTO**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Id.*** | ***O QUE?*** | ***PRODUTO*** | ***QUEM?*** | ***COMO?***  ***ATIVIDADES*** | ***QUANDO?*** | ***CUSTO ESTIMADO (US$)*** |
| 01 | Formular o POA. | Plano Operacional Anual | SECULT | 1. Formular o POA de maneira que o mesmo avalie os graus de avanço físico e financeiro e implantar os procedimentos para a sua preparação e avaliação periódica. | Requisito 1o Desembolso | Nenhum |
| 02 | Instituir, formalmente, a Unidade de Coordenação do Programa (UCP). | Atos Normativos de Criação da UCP publicados e divulgados a todos os órgãos que compõem o Modelo de Execução proposto. | Prefeito Municipal/Secretário da SECULT | 1. Validar a vinculação, subordinação, estrutura, cargos, perfis, funções e responsabilidades de cada membro da Equipe da UCP, em Regimento Interno, e estabelecer as competências das demais áreas da SECULT que compõem o modelo de execução acordado com o BID.  2. Elaborar Minuta do Ato Normativo e encaminhar ao Governador do Estado, para aprovação.  3. Emitir Ato Normativo de criação da UCP.  4. Publicar Ato Normativo.  5 Formalizar a designação da Equipe da UCP, pelo período de execução do Programa.  6. Divulgar a publicação e conteúdo dos Atos a todos envolvidos no Modelo de Execução. | Requisito para 1o Desembolso | A definir |
| 03 | Elaborar o instrumento para suporte ao planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações do Programa. | Manual de Operações do Programa, com critérios técnicos para a elaboração de projetos, procedimentos, processos de trabalho, metodologia específicos para a coordenação, gestão e execução elaborado e disponibilizado. | SECULT | 1. Elaborar o Manual de Operações, com os procedimentos, processos de trabalho e metodologia, em conformidade com as normas e procedimentos estabelecidos no Contrato de Empréstimo, assim como as interações processuais da UCP com as demais áreas operacionais da SECULT e demais órgãos envolvidos na execução do Programa;  2. Estabelecer os formatos de documentos e modelos necessários e específicos ao planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações do Programa. | Requisito para 1o Desembolso | Nenhum |
| 04 | Contratar empresa consultora especializada em apoio técnico gerencial. | Contrato de prestação de serviços de consultoria de apoio técnico gerencial, de acordo com Termos de Referência acordados com o BID. | SECULT | 1. Elaborar Termos de Referência específicos; 2. Encaminhar ao BID os TDR para avaliação e aprovação; 3. Preparar processo licitatório. 4. Contratar empresa consultora. | Requisito para 1o Desembolso | A definir |
| ***Id.*** | ***O QUE?*** | ***PRODUTO*** | ***QUEM?*** | ***COMO?***  ***ATIVIDADES*** | ***QUANDO?*** | ***CUSTO ESTIMADO (US$)*** |
| 05 | Proporcionar à UCP as instalações e equipamentos necessários para o exercício de suas funções, em condições adequadas. | Instalações (espaço físico), mobiliário, materiais e equipamentos. | SECULT | 1. Prover espaço físico adequado, mobiliário e materiais para uso da UCP.  2. Definir a infraestrutura de TI (Hardware e Software); definir necessidades de adequação; especificar os Equipamentos e Softwares;  3. Realizar o (s) processo (s) de aquisição; e receber equipamentos. | Requisito para 1o Desembolso | A definir |
| 06 | Divulgar o MOP a todo o pessoal que integre o Modelo de Gestão do Programa. | MOP | SECULT | 1. Promover seminário de capacitação para as equipes técnicas envolvidas na execução do Programa, em especial da UCP e dos órgãos subexecutores. 2. Divulgar, capacitar e disponibilizar o manual, processos de trabalho e metodologia a todos os envolvidos na execução, incluindo os anexos técnicos para a preparação de projetos. | Requisito para 1o Desembolso | A definir |
| 07 | Identificar e customizar ferramenta para o planejamento, gestão, registro, controle, monitoramento, avaliação e emissão de relatórios das atividades e recursos do Programa. | Sistema Integrado de Gestão do Programa (SIGP) | Equipe da UCP, empresa consultora especializada em gerenciamento, SEFAZ. | 1. Analisar as normas, procedimentos e formato dos relatórios exigidos pelo BID e verificar a aderência às funcionalidades existentes no Sistema;  2. Integrar o SIGP ao sistema informatizado da SECULT via plataforma tecnológica.  3. Realizar as adequações necessárias;  4. Elaborar os Manuais Operacionais do SIGP, incluindo Manual Contábil, com o Plano de Contas acordado com o BID.  5. Disponibilizar o Sistema a todos os envolvidos na execução;  6. Capacitar os usuários. | Em até 06 meses a contar da data de assinatura do Contrato. | A definir |
| 08 | Elaborar e implantar Plano de Capacitação e Desenvolvimento de pessoas sobre as políticas e procedimentos do BID para a execução do Programa. | Plano de Capacitação para planejamento, coordenação, gestão e execução, monitoramento e avaliação dos resultados do Programa. | BID/Equipe da UCP e gerenciadora | 1. Levantar e definir necessidades de capacitação / fortalecimento/desenvolvimento de todos os envolvidos na execução;  2. Elaborar Plano de Capacitação e desenvolvimento de pessoas;  3. Solicitar capacitações junto ao BID e demais áreas/órgãos envolvidos na execução;   * + - 1. 4. Implantar o Plano - disponibilizar estrutura/logística/material, realizar inscrições, deslocamentos, etc. | **Plano** **elaborado e Implementado**  Antes do início da execução do Programa. | A definir |
| ***Id.*** | ***O QUE?*** | ***PRODUTO*** | ***QUEM?*** | ***COMO?***  ***ATIVIDADES*** | ***QUANDO?*** | ***CUSTO ESTIMADO (US$)*** |
| 09 | Contratar empresa consultora especializada em apoio à supervisão de obras. | Contrato de prestação de serviços de consultoria em apoio à supervisão de obras, de acordo com Termos de Referência acordados com o BID. | SECULT | 1. Elaborar Termos de Referência específicos. 2. Encaminhar ao BID os TDR para avaliação e aprovação. 3. Preparar processo licitatório. 4. Contratar empresa consultora. | Antes da realização da licitação da primeira obra do Programa. | A definir |
| 10 | Contratar serviços de auditoria externa para o Programa. | Contrato de Prestação de Serviços de Auditoria Externa, de acordo com Termos de Referência acordados com o BID. | SECULT | 1. Elaborar Termos de Referência específicos. 2. Encaminhar ao BID os TDR para avaliação e aprovação. 3. Preparar processo licitatório. 4. Contratar empresa de auditoria externa. | Em até 06 meses a contar da data de assinatura do Contrato. | A definir |
| 11 | Elaborar minutas de Convênios e /ou Acordos de Cooperação com órgãos envolvidos na execução. | Convênios e /ou Acordos de Cooperação com órgãos envolvidos na execução. | SECULT /  ÓRGÃOS ENVOLVIDOS | 1. Elaborar Termos de Cooperação/Convênios específicos, de acordo com a natureza das intervenções. 2. Firmar com os órgãos os termos de cooperação ou convênios. | Antes do início da execução das intervenções. | A definir |
| 12 | Preparar planos de manutenção de acordo com as necessidades derivadas do tipo de ativo fixo e incluir cláusula para esse fim em convênios firmados com os órgãos beneficiários do Programa. | Planos de Operação e Manutenção. | UCP / SECULT / consultora de apoio / ÓRGÃOS BENEFICIÁRIOS | 1. Elaborar os projetos de obras e os planos de aquisições dos ativos fixos dos componentes do Programa. 2. Executar as obras e adquirir os equipamentos. | Antes da conclusão das obras e da aquisição dos equipamentos. | A definir |
| 13 | Acordar, junto à Área Administrativo- Financeira, sistemática para a guarda e arquivamento dos documentos e processos do Programa. | SECULT | UCP / SECULT | 1. Formalizar, por documento específico, as responsabilidades de guarda e arquivamento dos documentos e processos do Programa. | Requisito para 1o Desembolso | A definir |