

AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL

Prefeitura Municipal de Santo André
PMSA

**PROGRAMA DE MOBILIDADE
URBANA SUSTENTÁVEL DE
SANTO ANDRÉ**

(BR-L1402)

*Sistema de Avaliação da Capacidade
Institucional*
(SECI)

José de Arimatéa Rodrigues
Abril/2015

Relatório de Avaliação

SUMÁRIO

ENTREVISTAS REALIZADAS	pág. 03
SIGLAS UTILIZADAS (Entidades e Termos)	pág. 04
I. RESUMO EXECUTIVO	pág. 05
II. RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO	pág. 06
A. OBJETIVOS	pág. 06
B. METODOLOGIA UTILIZADA	pág. 06
III. UNIDADE DE EXECUÇÃO DO PROGRAMA	pág. 08
A. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PROGRAMA	pág. 08
B. MODELO DE EXECUÇÃO PROPOSTO	pág. 08
C. EXPERIÊNCIAS NA GESTÃO DE PROJETOS FINANCIADOS POR ORGANISMOS INTERNACIONAIS	pág. 11
IV. AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL SECI	pág. 11
A. CONCEITOS	pág. 11
B. CAPACIDADE DE PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO	pág. 11
C. CAPACIDADE DE EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES	pág. 13
D. CAPACIDADE DE CONTROLE	pág. 15
V. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	pág. 17
A. CAPACIDADE INSTITUCIONAL	pág. 17
B. REVISÕES POR PARTE DO BANCO	pág. 18
C. PLANO DE SUPERVISÃO	pág. 19

ENTREVISTAS REALIZADAS

Id.	Nome	Cargo	Telefone
Sistema de Planejamento e Programação			
01	Rosimary de Moraes Silveira	Diretora de Orçamento e Planejamento Estratégico, da Secretaria de Planejamento Orçamento Participativo	(11) 4433-0239
Sistema de Organização Administrativa e de Administração de Pessoal			
02	Antônio Renan Arrais	Secretário Adjunto de Administração e Modernização, da Secretaria de Administração e Modernização	(11) 4433-0249
03	Ivan Correa	Diretor do Departamento de Recursos Humanos da Secretaria de Administração e Modernização	(11) 4433-0251
04	Valter Donizete Ferreira de Moraes	Assistente de Gabinete II, do Departamento de Recursos Humanos, da Secretaria de Administração e Modernização	(11) 4433-0251
Sistema de Administração de Bens e Serviços			
05	Sílvia de Campos	Diretora de Licitações e Contratos, da Secretaria de Governo	(11) 4433-0331
Sistema de Administração Financeira			
06	Walter Aparecido de Farias	Secretário Adjunto de Finanças, da Secretaria de Finanças	(11) 4433-0500
07	Aparecida Roseane Zabusky	Contadora Geral da PMSA	(11) 4433- 0515
Sistema de Controle Interno e Externo			
08	Silmara Grilo Brito	Diretora do Departamento de Controle Interno, da Secretaria de Finanças.	(11) 4433-0306

SIGLAS UTILIZADAS

Entidades

COFIEIX	Comissão de Financiamentos Externos do Ministério do Planejamento
TCE /SP	Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
TCU	Tribunal de Contas da União
UGP	Unidade de Gerenciamento do Programa

Termos

CI	Capacidade Institucional
OE	Órgão Executor
PA	Plano de Aquisições
PMSA	Prefeitura Municipal de Santo André
POA	Plano Operativo Anual
PPA	Plano Plurianual
RH	Recursos Humanos

I. RESUMO EXECUTIVO

- 1.1. O Município de Santo André está localizado na Região do Grande ABC, região metropolitana do estado de São Paulo. Ocupa uma área de 175 km², o que resulta numa densidade demográfica de 4.030 hab/km².
- 1.2. Como ocorreu com a maior parte dos municípios do ABC Paulista, região à qual a cidade de Santo André é integrante, a partir da segunda metade dos anos 1980, a economia da região que era marcada pela indústria metalúrgica, começou a enfrentar outra realidade. Com a "guerra fiscal", principalmente promovida por outras cidades do interior paulista, que ofereciam terrenos praticamente de graça e tributos bem menores, muitas empresas metalúrgicas começaram a sair da cidade. As empresas de Santo André produziam componentes para montadoras automobilísticas da região, como a Volkswagen, a Scania, Ford, Mercedes-Benz, em São Bernardo do Campo, e General Motors, em São Caetano do Sul. A partir dos anos 1990, o setor de comércio e serviços começou a crescer e ser opção para o crescente desemprego na região. Vários galpões de fábricas tradicionais se transformaram em shopping centers, lojas de automóveis e conjuntos residenciais de classe média.
- 1.3. Com a mudança do perfil econômico da cidade de Santo André e por fazer limite com várias cidades do ABC Paulista (São Bernardo do Campo, São Caetano etc.) e com a capital do estado de São Paulo, com o fim do crescimento industrial, em que o emprego era quase garantido na cidade, a população começou a buscar emprego em outras cidades. Assim, a cidade de Santo André foi obrigada a implantar um variado sistema de transporte coletivo intermunicipal, que hoje é considerado insatisfatório pela população. Por pertencer a uma região conurbada, ou seja, de habitação e uso contínuos, muitas vezes com linhas "imaginárias" de limite com outros municípios e pelo fato de muitas pessoas que moram em Santo André trabalharem em outras cidades e vice-versa, o Município de Santo André foi obrigado a investir em vias rápidas de acesso.
- 1.4. Em 2012 foi aprovada a revisão do Plano Diretor (Lei Nº 9.394 de 5 de janeiro de 2012) do Município de Santo André, o qual alterou várias disposições do Plano Diretor anterior (Lei Municipal Nº 8.696, de 17 de dezembro de 2004). O Artigo 17 trata especificamente do Sistema de Mobilidade Urbana no município, estabelecendo, dentre outros, os seguintes objetivos: (i) priorizar o modo não motorizado e o transporte coletivo; (ii) articular o sistema de mobilidade municipal com o metropolitano, estadual e federal existente e planejado; e (iii) efetivar a educação para a mobilidade. Por sua vez, o artigo 21 A, define, dentre outras, as seguintes diretrizes específicas do Sistema de Mobilidade: (i) implantar programa de acessibilidade priorizando os centros comerciais, centros de bairros, os equipamentos públicos e as rotas de acesso ao sistema de transporte coletivo; (ii) projetar e implantar o sistema cicloviário; (iii) qualificar a ambiência urbana dos corredores de transporte coletivo; (iv) promover a implantação da integração modal e tarifária regional; além de (v) melhorar as condições de segurança, fluidez e integração dos componentes do sistema de mobilidade da Avenida dos Estados, com soluções de transposição da ferrovia e do Rio Tamanduateí.
- 1.5. Com base nessas diretrizes, a Prefeitura Municipal de Santo André (PMSA) apresentou Carta-Consulta à COFLEX/MP, aprovada em 04 de outubro de 2013, por meio da Recomendação Nº 12/0103, solicitando recursos junto ao BID para o financiamento de seu ***Programa de Mobilidade Urbana Sustentável de Santo André (O Programa)***, cujo objetivo principal é melhorar a qualidade de vida de seus habitantes por meio do desenvolvimento de um sistema de transporte urbano mais eficiente, baseado em infraestrutura/operação mais modernas e num sistema de transporte coletivo e de serviços melhorados. As atividades a serem desenvolvidas no âmbito do Programa incluem: (i) implementação do Plano Diretor de Mobilidade Urbana de Santo André, com vistas à melhoria global da mobilidade no Município, principalmente através do transporte coletivo e no reforço às diretrizes do Plano de Mobilidade a ser elaborado pela

Prefeitura Municipal; (ii) intervenções na infraestrutura viária, para garantir a circulação prioritária e preferencial do transporte coletivo e melhoria operacional. Neste sentido, do ponto de vista da engenharia, considerou-se que faixas exclusivas ou preferenciais para ônibus são requisitos básicos para um sistema de transporte público de qualidade para o Município; (iii) ações de melhoria dos espaços urbanos no entorno dos terminais e corredores de transporte, a partir de elementos urbanísticos adequados, como: abrigos, mobiliário urbano, paisagismo, iluminação, requalificação de calçadas, obras de acessibilidade e sinalização; (iv) ações de melhoria da segurança de trânsito, através de elementos específicos de segurança ao pedestre, ao ciclista e ao motorista, reduzindo acidentes; e (v) ações de fortalecimento da gestão ambiental de transportes, tendo em vista a melhoria da qualidade ambiental com consequente redução na emissão de gases de efeito estufa.

- 1.6. Para tanto, e dando continuidade a esse processo (preparação e negociação), em atendimento às normas e procedimentos do Banco foi realizada nos dias 31 de março e 01 de abril de 2015, a Avaliação da Capacidade Institucional (CI) da PMSA, em conformidade com a metodologia e Sistema de Avaliação da Capacidade Institucional de Entidades e Organismos Executores de Programas e Projetos financiados pelo BID – SECI.
- 1.7. Os resultados obtidos (qualificações) no Sistema SECI indicaram que a PMSA possui Capacidade Institucional Mediana e indicou um Risco Médio (RM) para a operação.

II. RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

A. OBJETIVOS

- 2.1. O objetivo da presente consultoria, realizada no período de 31 de março e 01 de abril de 2015, em atendimento ao contrato assinado com o BID, é de apoiar a equipe de Projeto do Banco na realização da avaliação institucional e da capacidade de execução da PMSA, sugerindo melhorias na estrutura de execução proposta, preparando junto com a contraparte, um Plano de Ação de medidas específicas para sua institucionalização.
- 2.2. O objetivo deste relatório é apresentar os resultados da avaliação da Capacidade Institucional da PMSA e fornecer informações que sejam utilizadas diretamente pela Equipe de Projeto durante a preparação da operação para elaborar os capítulos relacionados com a Execução do Programa, Viabilidade e Riscos. Da mesma forma, facilitará a definição das missões e visitas técnicas de supervisão/inspeção institucional/executiva /financeira dos especialistas do Banco.

B. METODOLOGIA UTILIZADA

- 2.3. A avaliação institucional foi realizada nos dias 31 de março e 01 de abril de 2015, nas dependências da PMSA.
- 2.4. A referida avaliação seguiu a metodologia e sistema de Avaliação da Capacidade Institucional de Entidades e Organismos Executores de Programas e Projetos financiados pelo BID (SECI), pela qual se analisou:
 - ✓ A 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.
 - ✓ A 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.
 - ✓ A Capacidade de Controle - se manifesta de forma 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 servidores de uma Entidade, com o objetivo de proporcionar segurança razoável na consecução de objetivos, nas seguintes categorias: a) Eficácia e eficiência das operações; b) Confiabilidade da informação financeira e operacional; c) 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.
- 2.5. A Capacidade Institucional foi avaliada, em cumprimento às Políticas do Banco dirigidas à fase de preparação de suas operações. Esta Avaliação permite apresentar uma conclusão sobre a CI da PMSA para a realização de atividades relacionadas com o planejamento, a execução e o monitoramento das ações previstas no Programa.
- 2.6. Durante os trabalhos e para a aplicação dos questionários foram realizadas reuniões e entrevistas com integrantes da estrutura da administração da PMSA.
- 2.7. Nas reuniões foram abordados, ainda, os seguintes temas: i) Estrutura da Unidade de Gerenciamento do Programa (UGP) e da Equipe mínima, necessária, para a gestão e implementação das ações; ii) Mecanismo/Modelo institucional previsto para a execução do Programa e as relações institucionais previstas; iii) As normas e procedimentos de aquisição e prestação de contas do Banco; iv) Discussão sobre pontos abordados nos questionários do SECI; e v) Levantamento e identificação de aspectos a serem implementados, visando aprimorar a estrutura da UGP, criada pela Municipal Nº 9.654, de 12 de dezembro de 2014.

III. UNIDADE DE EXECUÇÃO DO PROGRAMA

A. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PROGRAMA

- 3.1. O **Mutuário** da operação de crédito para o financiamento das ações do **Programa** será o Município de Santo André do Estado de São Paulo – SP.
- 3.2. O **órgão executor** será a **Secretaria de Mobilidade, Obras e Serviços Públicos da PMSA**, órgão integrante da Administração Direta da Prefeitura, que tem por finalidade estabelecer as políticas de mobilidade urbana relativas ao trânsito e transporte público; elaborar estudos e projetos de construção e manutenção de obras e equipamentos públicos; desenvolver serviços de manutenção do sistema viário, urbanização de praças, poda, plantio de árvores, roçada, capinação, manutenção da rede de iluminação pública, administração dos cemitérios públicos municipais e fiscalização dos cemitérios particulares.
- 3.3. Para execução do **Programa**, a PMSA criou em 12 de dezembro de 2014, por meio da Lei Nº 9.654, a Unidade de Gerenciamento do Programa (UGP) vinculada à Secretaria de Mobilidade, Obras e Serviços Públicos. Neste mesmo ato apresentou a constituição da UGP, assim como a criação dos cargos, qual seja: i) 01 Diretor Geral; ii) 01 Diretor Técnico; iii) 01 Diretor Administrativo; e iv) 01 Assessor de Comunicação.

B. MODELO DE EXECUÇÃO PROPOSTO PARA O PROGRAMA

- 3.4. Com base na presente Avaliação e considerando que 06 Secretarias Municipais serão envolvidas, direta ou indiretamente, com a execução do **Programa**, se sugere a criação de uma estrutura administrativa, composta de dois níveis hierárquicos: um, com competência e atribuições de coordenação e o outro, de execução. O primeiro será denominado Comitê Consultivo do Programa (CCP) e o segundo, de Unidade de Gerenciamento do Programa (UGP). Para instituição desta estrutura se faz necessária uma alteração da Lei Nº 9.654, objetivando as mudanças na UGP e o CCP poderia ser criado por ato do Prefeito.
- 3.5. O **CCP** será presidido pelo Prefeito Municipal e, secretariado pelo Diretor Geral da UGP e terá como membros efetivos os Secretários Municipais das Secretarias envolvidas na execução, quais sejam: i) Governo; ii) Assuntos Jurídicos; iii) Finanças; iv) Administração e Modernização; v) Orçamento e Planejamento Participativo; e vi) Mobilidade Urbana, Obras e Serviços Públicos.
- 3.6. O Secretário de Mobilidade Urbana, Obras e Serviços Públicos seria o Vice-presidente do CCP e o substituto eventual do Prefeito, em caso de impedimento, por delegação, a ser regulamentada pelo Regimento Interno. O CCP fará reuniões ordinárias trimestrais, e extraordinárias, quando se fizer necessário e terá as seguintes atribuições:
 - (i) Apoiar o Secretário de Mobilidade Urbana, Obras e Serviços Públicos e a UGP, no acompanhamento da execução do Programa;
 - (ii) Promover a articulação entre os órgãos da administração municipal envolvidos nas ações do Programa;
 - (iii) Aprovar os Planos e suas revisões: de Aquisições (PA), Operativo Anual (POA), de Monitoramento do Programa (PPMR) e os Relatórios de Progresso; e,
 - (iv) Dirimir os conflitos que venham a surgir durante a execução do Programa.
- 3.7. A **UGP**, vinculada administrativamente ao Gabinete do Secretário de Mobilidade Urbana, Obras e Serviços Públicos, será o Órgão responsável pela execução e coordenação geral do Programa. Será também o Órgão interlocutor da PMSA, para os assuntos de gestão e execução do Programa, com o BID e com outras organizações públicas e privadas que possam vir a participar, direta ou indiretamente, da execução e acompanhamento do Programa.

3.8. Para a realização das atividades requeridas na execução do Programa, se recomenda uma alteração da Lei de criação da UGP, a fim de que a mesma tenha a seguinte composição:

3.8.1. Uma Diretoria Geral da UGP, composta por: i) 01 Diretor Geral; ii) 01 Secretário; iii) Um Assessor;

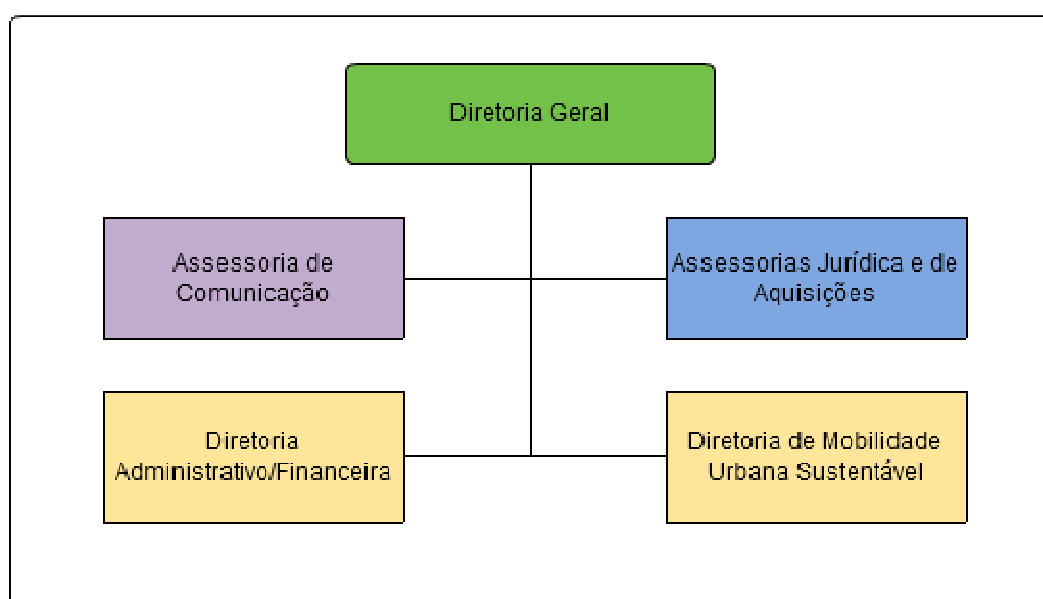
3.8.2. Uma Diretoria Administrativo-Financeira, composta por: i) 01 Diretor Administrativo-Financeiro; ii) 01 Assistente;

3.8.3. Uma Diretoria de Mobilidade Urbana Sustentável, composta por: i) 01 Diretor de Desenvolvimento Urbano Sustentável; ii) 02 Assistentes;

3.8.4. Uma Assessoria Jurídica e de Aquisições, composta por: i) 01 Assessor Jurídico; ii) 02 Gestores das Aquisições; iii) 01 Assistente;

3.8.5. Uma Assessoria de Comunicação, composta por 01 Assessor de Comunicação.

Organograma da UGP



3.9. Os profissionais a serem escolhidos para compor a UGP deverão, preferencialmente, pertencer aos quadros da PMSA ou contratados e ter experiências compatíveis com as atividades de Coordenação e com a natureza dos componentes e subcomponentes do Programa. A UGP poderá contar com o apoio de Consultores individuais que serão contratados para apoiar na execução do Programa. Estes profissionais serão contratados por período determinado, para prestar consultoria sobre assunto específico. Também poderá ser contratada uma empresa para supervisionar temas específicos das obras do Programa

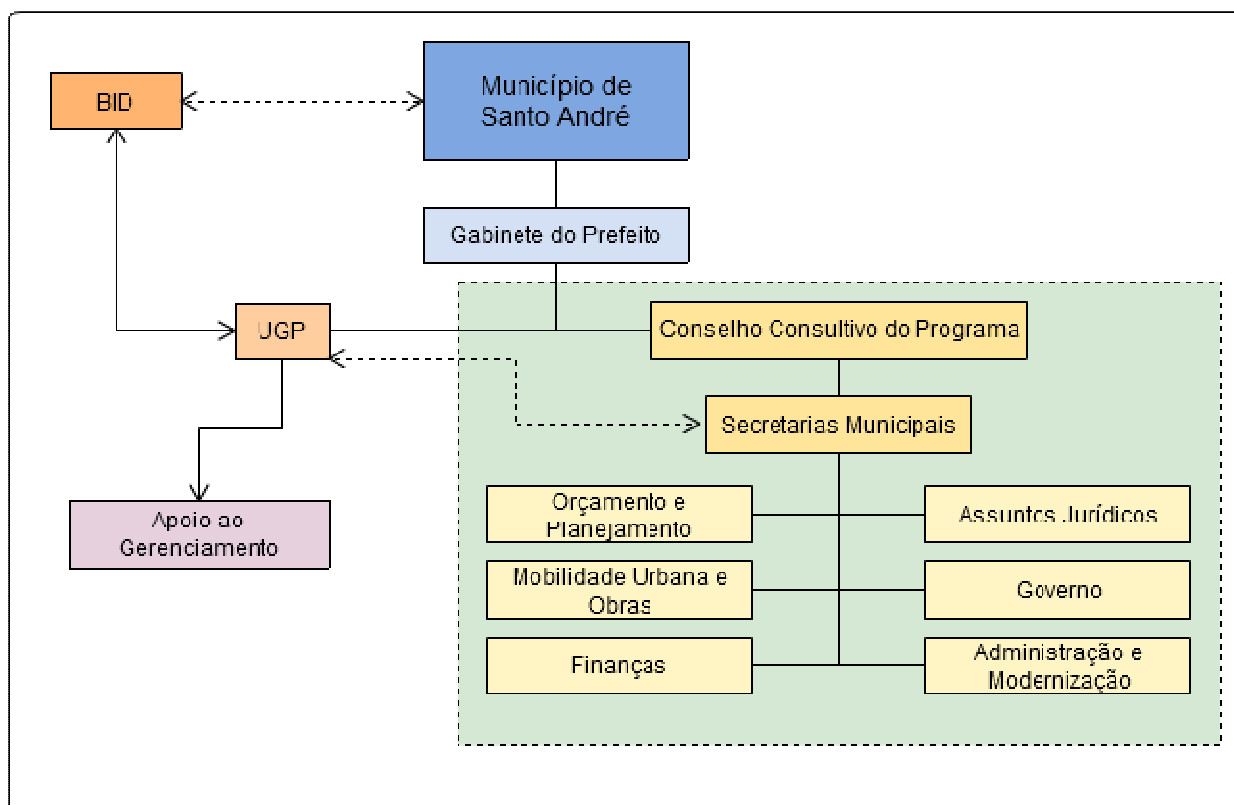
3.10. A UGP deverá contar, ainda, com uma Comissão Especial de Licitações (CEL) instalada para realizar todos os processos de seleção e contratação de consultorias, de aquisição de bens e serviços comuns e, em especial, da contratação de obras, realizados com recursos do financiamento.

3.11. As principais responsabilidades da UGP são:

- (i) ser o interlocutor da PMSA junto ao Banco;
- (ii) planejar a execução do Programa, com base nos marcos estabelecidos no contrato de empréstimo firmado com o BID;
- (iii) promover e coordenar, em colaboração com os demais órgãos envolvidos/participantes, as ações necessárias à execução;

- (iv) elaborar, atualizar e apresentar ao BID o Plano Operacional Anual – POA;
- (v) elaborar, atualizar e apresentar ao BID para divulgação/publicação, o Plano de Aquisições - PA;
- (vi) gerenciar a elaboração dos estudos e projetos pertinentes ao Programa;
- (vii) coordenar a execução físico-financeira do Programa;
- (viii) gerenciar, acompanhar e avaliar o cumprimento das metas e ações estabelecidas;
- (ix) gerenciar os recursos do Programa e propor as modificações pertinentes na programação financeira durante sua execução, de acordo com as prioridades e orientações estabelecidas;
- (x) elaborar termos de referência, editais e demais documentos necessários aos processos de aquisição e contratação do Programa;
- (xi) realizar os processos de aquisição e contratação por meio da Comissão Especial de Licitação (CEL) que deverá ser criada para o Programa;
- (xii) gerenciar contratos e a execução das obras e serviços;
- (xiii) fiscalizar a execução das obras e serviços;
- (xiv) apresentar ao BID, os planos de investimento, solicitações de desembolso e as prestações de contas /justificativa de gastos, de acordo com os procedimentos estabelecidos nas normas do Banco;
- (xv) elaborar e apresentar ao BID os Relatórios de Progresso e demais relatórios requeridos nas cláusulas do Contrato de Empréstimo, de acordo com o monitoramento das atividades relacionadas;
- (xvi) manter registros das operações do Programa, separados por fontes de recursos;
- (xvii) manter arquivos completos, disponíveis e organizados;
- (xviii) outras atividades que a gestão municipal ou o BID possam solicitar.

Modelo de Execução proposto



C. EXPERIÊNCIAS NA GESTÃO DE PROJETOS FINANCIADOS POR ORGANISMOS INTERNACIONAIS

- 3.12. A PMSA não possui experiência na execução de recursos de financiamento junto ao BID.

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 Banco.
- 4.2. Para facilitar a avaliação ou o desenho da capacidade institucional, o Banco desenvolveu metodologia, pela qual se analisa a disponibilidade de recursos humanos, materiais e de sistemas de informação, agrupados nas seguintes áreas:
- 4.2.1. **Capacidade de Programação e Organização:** representam 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 Banco espera que os OE criem sistemáticas e metodologias apropriadas para o planejamento e programação das ações previstas e organização administrativa para a gestão dessas ações, sob sua responsabilidade.
- 4.2.2. **Capacidade de Execução das Atividades Programadas:** representa a habilidade para alcançar os resultados programados. Em termos gerais, o Banco espera que os OE disponham 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.
- 4.2.3. **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 ao 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. CAPACIDADE DE PROGRAMAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

- 4.3. A **Secretaria de Orçamento e Planejamento Participativo** tem entre suas atribuições as atividades de planejamento globais da PMSA, assim como articulação e promoção de políticas públicas para o desenvolvimento do município. A Secretaria de Orçamento e Planejamento Participativo tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento humano, social e econômico de Santo André por meio da viabilização e articulação das ações de governo, disseminando a cultura de planejamento, de gestão de projetos e de participação social em toda a Prefeitura e é composta por quatro departamentos: i) Departamento de Planejamento Estratégico e Orçamento – DPEO, responsável pelo planejamento estratégico, controle da execução orçamentária e do monitoramento dos projetos prioritários de governo e de participação social. Entre suas atribuições estão: a elaboração do PPA – Plano Plurianual de Investimentos, quadrienal; a LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias), anual; e da LOA (Lei Orçamentária Anual). O trabalho realizado pelo DPEO tem interface com todas as Secretarias Municipais,

Autarquias, Fundação ABC e Câmara Municipal; ii) Departamento de Planejamento Participativo - DPP, responsável pela implantação e funcionamento do Sistema Municipal de Participação Social. Entre suas atribuições estão a elaboração metodológica e condução do Plano Plurianual Participativo e Orçamento Participativo, o acompanhamento e monitoramento da execução das ações oriundas de demandas da sociedade civil, a mobilização das lideranças do município para a participação nas ações do governo, e o acompanhamento das Secretarias e Autarquias em questões específicas relacionadas à participação social no município; iii) Departamento de Indicadores Sociais e Econômicos – DISE, que tem por objetivo conhecer a dinâmica social de Santo André com vistas a subsidiar o planejamento e a avaliação de políticas públicas por meio da produção, análise e difusão de dados e informações de natureza estatística e socioeconômica, além de construir indicadores que garantam essa análise. As principais ações dizem respeito à organização de diagnósticos, mapas com indicadores e georeferenciamento sobre diversos aspectos ligados à realidade de Santo André e apoio com informações de caráter censitário e de indicadores socioeconômicos da cidade. Além disso, estabelecemos parcerias com organizações internas ou externas à Prefeitura com vistas a propiciar formação e estimular produção de informações no que diz respeito aos temas citados; e, iv) Departamento de Gestão de Projetos - DGP, que tem por objetivo ampliar a capacidade de investimento de governo por meio do fomento e suporte às áreas para a elaboração e apresentação de projetos de captação externa. Colaborar para a adimplência do Município por meio do monitoramento da execução dos projetos de captação externa até a prestação de contas final.

4.4. No que tange as ações que serão realizadas no âmbito do Programa o DPEO terá maior atuação uma vez que é responsável, além da elaboração do PPA, da LDO, da LOA, do controle da execução orçamentária e do monitoramento dos projetos prioritários de governo. É responsável pelo Sistema de Planejamento Estratégico Situacional (PES), que permite acompanhar os Programas e Projetos em execução, e permite gerar Relatórios trimestrais de acompanhamento. Periodicamente, são realizadas reuniões de Moderações para avaliar a execução. Além desse sistema, a PMSA também utiliza os Sistemas Integrado de Orçamento e Planejamento (SIOP), que é terceirizado e o de Gerenciamento de Informações Administrativas Públicas (GIAP).

4.5. O sistema PES tem condições, desde que sofra alguns ajustes, de gerar as informações e relatórios requeridos pelo Banco, na execução do Programa.

4.6. Resultados da Análise:

<u>Deficiências</u>	<u>Riscos</u>	<u>Recomendações</u>
Inexistência de instruções de serviços/normativas atualizadas e manualizadas.	Deficiência na execução e disseminação/institucionalização de conhecimentos necessários à execução do Programa.	Elaborar um Regulamento Operativo do Programa que descreva as normas e os processos de trabalho para a execução das ações e modelos/formatos dos documentos requeridos pelo Banco. Recomenda-se também a elaboração de um Regimento Interno para o CCP.
Os Sistemas PES, SIOP e GIAP não geram todos os controles, registros e relatórios requeridos pelo Banco.	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	Caso seja possível, será necessário realizar adequações/ajustes no Sistema PES, a fins de que o mesmo seja o Sistema que faça os controles, registros e gere os Relatórios requeridos pelo Banco ou buscar junto ao mercado um sistema que atenda aos requerimentos do Banco em termos de controle e

	e metas de execução e resultado.	emissão de relatórios.
<p>A UGP, criada por meio da Lei Nº 9.654 não contempla área/função responsável pelo Planejamento e Organização das Ações.</p> <p>A PMSA não possui experiência na execução de recursos de financiamento junto ao BID.</p>	<p>Possibilidade de descumprimento dos prazos estabelecidos no Projeto/atraso na execução.</p> <p>Deficiência no controle e verificação de resultados, visão global e rede de precedência das ações do Programa;</p> <p>Possibilidade de descasamento entre as reais necessidades orçamentárias do Programa.</p>	<p>Assegurar no orçamento da PMSA recursos para o Programa (ver fontes BID e Contrapartida).</p> <p>Reeditar a Lei de criação da UGP contemplando a estrutura proposta e designar, neste caso, o Coordenador/Gestor Administrativo-Financeiro do Programa.</p> <p>No ato de instituição da UGP formalizar/estabelecer as vinculações, subordinação, estrutura, cargos, funções e responsabilidades de cada membro da equipe, em especial as de planejamento.</p>

C. CAPACIDADE DE EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES PROGRAMADAS

- 4.7. **Sistema de Administração de Pessoal** - As funções de administração e desenvolvimento de pessoal da PMSA são de responsabilidade da Secretaria de Administração e Modernização, assim como, a implementação de políticas de administração dos recursos humanos. Sua missão é garantir condições estruturais e materiais aos servidores, para que desempenhem integralmente suas funções; zelar pelo patrimônio público do Município; fornecer apoio para diagnosticar e aprimorar os fluxos de trabalhos da Prefeitura, bem como zelar pelos interesses e benefícios dos servidores municipais ativos, aposentados e pensionistas.
- 4.8. A Secretaria de Administração e Modernização é responsável pelo NET-TERM, sistema informatizado, próprio da Prefeitura, que permite administrar os Recursos Humanos e Folha de Pagamentos. Gerencia, ainda, o sistema de informática e comunicação de dados da Prefeitura, assim como o atendimento ao munícipe via Praça de Atendimento, Postos SIM - Serviço Integrado Municipal, Fone Fácil e auto-atendimento através do Sistema Integrado de Atendimento (SAI) e pela Escola de Formação em Administração Pública da PMSA (EFAP). O NET-TERM será aprimorado. Para isto foi lançado um edital de licitação, objetivando a contratação de empresa para desenvolver os trabalhos de modernização do Sistema.
- 4.9. Foi observado que a Secretaria de Administração e modernização, possui equipe com capacidade comprovada e experiência na gestão de RH, mas que há necessidade de aprimoramento dos fluxos de trabalho e dos sistemas informatizados para melhorar e tornar mais ágil a realização do trabalho.
- 4.10. **Sistema de Administração de Bens e Serviços** – Também são atribuições da Secretaria de Administração e Modernização, entre outras: i) Comprar, armazenar e distribuir materiais de consumo; ii) Comprar e manter bens patrimoniais; e, iii) Garantir a manutenção, o registro, guarda dos documentos e dos bens imóveis da Prefeitura de Santo André.
- 4.11. Foi relatado durante as entrevistas que não há um Manual de compras para a administração e compras de bens e serviços.
- 4.12. Com respeito às compras por meio de pregão eletrônico a PMSA utiliza o sistema e-Compras, sistema próprio da Prefeitura. Este sistema também é utilizado para divulgação de todos os atos referentes às demais modalidades licitatórias. Uma vez que o e-Compras não foi avaliado e aceito pelo Banco, para que a PMSA realize, com recursos do financiamento, compras por meio do método de Pregão Eletrônico ou adesão a Atas de Registro de Preços, deverá utilizar um dos sistemas aceitos, quais sejam: i) COMPRASNET; ii) Licitações-e do Banco do Brasil; iii) Bolsa

Eletrônica de Compras de São Paulo – BEC; iv) SIGA do Estado do Rio de Janeiro; e v) Portal de Compras de Minas Gerais.

- 4.13. Para a execução das atividades relativas ao Programa, a UGP, além de seu corpo técnico, será apoiada pela estrutura da PMSA, que apoiará a execução das ações previstas, relacionadas com planejamento, elaboração das especificações e projetos, contratação, supervisão e fiscalização das obras e serviços.
- 4.14. Para gestão dos processos licitatórios e contratações, a UGP deverá ser suportada por: i) as normativas das Leis 8.666/93 e 10.520/02; ii) estrutura (UGP e da PMSA), voltada à execução prioritária dos processos do Programa, composta por técnicos especializados, experientes e capacitados; iii) Sistema informatizado que realize os controles, registros e relatórios requeridos pelo Banco.; iv) Rotinas (desde a entrada da demanda, passando pela verificação da existência de previsão orçamentária, assinatura do contrato etc.) e procedimentos definidos; v) Sistemática de documentação, arquivamento e guarda dos processos.
- 4.15. **Sistema de Administração Financeira** - O Sistema de Administração Financeira da PMSA é operado pela Secretaria de Finanças. A Secretaria é responsável por planejar e executar os trabalhos relativos à arrecadação da receita e à execução da despesa municipal, além de coordenar o controle interno das finanças municipais. Entre as principais funções destacam-se a coordenação e a supervisão das atividades relativas à arrecadação da receita através dos tributos mobiliários, imobiliários, contribuições de melhoria e transferências estaduais e federais e a fiscalização de tributos municipais como IPTU, ISS e ITBI, entre outros, além da cobrança de dívida ativa e débitos fiscais e supervisão da execução, fluxo de caixa, empenho e pagamento da despesa.
- 4.16. A UGP deverá ter total integração e coordenação com esta Secretaria, uma vez que será por meio da Secretaria de Finanças que os recursos do empréstimo serão recepcionados e internalizados.
- 4.17. Para o exercício de suas funções segue as normas da Administração Pública e adota o Sistema Integrado de Orçamento e Planejamento (SIOP) e o Sistema Banco de Dados do Município (BDM), este último, próprio da PMSA.
- 4.18. Foi observado durante as entrevistas que: i) não estão familiarizados com as normas do BID, pois é a primeira vez que a PMSA, executará um programa financiado pelo Banco; ii) não existe um Manual de procedimentos Financeiros. Poderia ser objeto de uma ação de Fortalecimento Institucional objetivando a elaboração do mesmo; iii) os Sistemas utilizados para emissão de Nota Fiscal Eletrônica, para o ISS e para Arrecadação de tributos são terceirizados.
- 4.19. Resultados da Análise:

Deficiências	Riscos	Recomendações
A UGP criada por meio da Lei Nº 9.654 não contempla áreas/funções responsáveis pelo Planejamento e Organização das Ações, Compras/Aquisições, Administração Financeira/Contábil. A PMSA não possui experiência na execução de recursos de financiamento junto ao BID.	Descumprimento dos prazos estabelecidos no Programa/ atraso na execução, decorrentes da falta de priorização das demandas da UGP, por parte das áreas meio/ operacionais/ de suporte que apoiarão a execução do Programa de forma integrada com a UGP, devido à falta de formalização da relação.	Reeditar a Lei de criação da UGP contemplando a estrutura proposta e designar, seu pessoal.
Não estão definidos e manualizados os procedimentos para a realização, documentação e controle dos processos de contratação e aquisição		Elaborar um Regulamento Operativo do Programa.

que serão realizados e que deverão ser monitorados, controlados e supervisionados pela UGP.		
Inexistência de pessoal na PMSA com conhecimento das políticas, normas e procedimentos do BID.	<p>Dificuldade para identificar responsabilidades nas diferentes fases e etapas dos processos do BID por desconhecimento das mesmas.</p> <p>Possibilidade de distorções e inadequações nos registros financeiros e operativos sobre os serviços contratados.</p> <p>Perda da memória e continuidade das ações e descumprimento dos prazos estabelecidos.</p>	<p>Elaborar um Regulamento Operativo do Programa.</p> <p>Elaborar Plano de Capacitação e prover treinamento/capacitação para todos que compõem o modelo de execução, sobre as Políticas do Banco (GN-2349-9, para obras e bens e GN-2350-9, para serviços de consultoria), normas e procedimentos operativos para execução, incluindo os de gestão financeira, em conformidade com o estabelecido no Contrato de Empréstimo.</p> <p>Se necessário, prever recursos e contratar pessoal de apoio ao gerenciamento das ações do Programa e supervisão das obras.</p> <p>Acordar sistemática e formato específico e em separado, para a guarda e arquivamento dos documentos e processos do Programa.</p>
O sistema e-Compras, não foi avaliado e aceito pelo Banco.	Atrasos na execução das ações do Programa.	Para que a PMSA realize, com recursos do financiamento, compras por meio do método de Pregão Eletrônico ou adesão a Atas de Registro de Preços deverá utilizar um dos sistemas aceitos pelo Banco, quais sejam: i) COMPRASNET; ii) Licitações-e do Banco do Brasil; iii) Bolsa Eletrônica de Compras de São Paulo – BEC; iv) SIGA do Estado do Rio de Janeiro; e v) Portal de Compras de Minas Gerais.
Os sistemas informatizados da PMSA não geram todos os controles, registros e relatórios de requeridos pelo Banco.	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 resultado.	Realizar adequações/ajustes no sistema PES a fins de que o mesmo seja o sistema que faça os controles, registros e gere os relatórios de requeridos pelo Banco ou buscar junto ao mercado um sistema que atenda aos requerimentos do Banco.

D. CAPACIDADE DE CONTROLE

- 4.20. **Controle Interno** – A PMSA conta com um Departamento de Controle Interno que tem por finalidade fiscalizar e avaliar os resultados da execução contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Executivo e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade e economicidade. Também fiscaliza e orienta o cumprimento das normas da Lei de Responsabilidade Fiscal; analisa as prestações de contas referentes a adiantamentos, subvenções, convênios e fundos municipais e apoia o controle externo no exercício de sua missão institucional.

- 4.21. O Departamento também acompanha a execução das metas e programas da PMSA e auxilia o Tribunal de Contas do Estado (TCE/SP) em suas auditorias junto à Prefeitura.
- 4.22. **Controle Externo** - O Controle Externo é exercido pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo – TCE/SP, que, anualmente faz auditoria nas Contas do Município e pelo Tribunal de Contas da União – TCU, no caso de recursos relacionados a transferências e repasses da União.
- 4.23. O TCE, órgão auxiliar do Poder Legislativo, é responsável por avaliar os resultados quanto à eficiência, eficácia e efetividade da gestão financeira, orçamentária, contábil, patrimonial e operacional dos órgãos e entidades sob jurisdição do Tribunal de Contas, e o respeito aos princípios constitucionais-administrativos estabelecidos. É responsável ainda, pelo acompanhamento da execução dos programas, projetos e atividades e da movimentação de recursos orçamentários e extra-orçamentários, compreendidos fundos especiais ou de natureza contábil.
- 4.24. Ao TCU, órgão auxiliar do Poder Legislativo, compete: i) apreciar as contas anuais do presidente da República; ii) julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos; iii) apreciar a legalidade dos atos de admissão de pessoal e de concessão de aposentadorias, reformas e pensões civis e militares; iv) realizar inspeções e auditorias por iniciativa própria ou por solicitação do Congresso Nacional; v) fiscalizar as contas nacionais das empresas supranacionais; vi) fiscalizar a aplicação de recursos da União repassados a Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios; vii) prestar informações ao Congresso Nacional sobre fiscalizações realizadas; viii) aplicar sanções e determinar a correção de ilegalidades e irregularidades em atos e contratos; ix) sustar, se não atendido, a execução de ato impugnado, comunicando a decisão à Câmara dos Deputados e ao Senado Federal; x) emitir pronunciamento conclusivo, por solicitação da Comissão Mista Permanente de Senadores e Deputados, sobre despesas realizadas sem autorização; xi) apurar denúncias apresentadas por qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato sobre irregularidades ou ilegalidades na aplicação de recursos federais; e xii) fixar os coeficientes dos fundos de participação dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e fiscalizar a entrega dos recursos aos governos estaduais e às prefeituras municipais. Além das atribuições previstas na Constituição, várias outras têm sido conferidas ao Tribunal por meio de leis específicas, destacando-se entre elas, as atribuições conferidas ao Tribunal pela Lei de Responsabilidade Fiscal, pela Lei de Licitações e Contratos e, anualmente, pela Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO).
- 4.25. As auditorias do Controle Externo são realizadas anualmente, seguindo os Planos Anuais de Auditoria Externa, que são definidos seguindo a instrução regimental que estabelece a preferência aos programas prioritários do governo, àqueles de importância estratégica para o desenvolvimento municipal, de amplo alcance social ou que demandem grandes investimentos. Além das auditorias previstas nos Planos, quando se evidenciar a ocorrência de fatos ou a prática de atos que, configurando ilícito administrativo ou penal, causem dano ao erário ou ao patrimônio público, o TCE e/ou o TCU poderão realizar auditorias extraordinárias, com foco específico.
- 4.26. O TCE tem poder para aplicar as seguintes sanções aos administradores públicos, caso apure irregularidade: i) multa pecuniária; ii) suspensão dos direitos políticos, afastamento ou perda da função pública; iii) indisponibilidade de bens e ressarcimento ao erário público; iv) inabilitação para o exercício de cargo em comissão ou confiança, demissão, arresto e indisponibilidade de bens; v) sequestro de bens; vi) inelegibilidade nos casos previstos na legislação pertinente.
- 4.27. Para realização das auditorias requeridas pelo Banco a PMSA deverá contratar uma empresa de Auditoria Independente, uma vez que o TCE/SP, ainda, não firmou Protocolo de entendimentos com o Banco.

4.28. Resultados da Análise:

<u>Deficiências</u>	<u>Riscos</u>	<u>Recomendações</u>
A auditoria realizada não conta com programas informatizados que permitam agilizar os serviços da auditoria e disponibilizar “on-line” os relatórios da Auditoria, bem como acompanhar o andamento de processos que estão sendo auditados. Os Auditores não foram capacitados nas práticas de auditoria internacionais.	Controles internos incipientes e em descumprimento com as normas de auditoria.	Prever ações e recursos no Programa para apoiar o Fortalecimento das ações da Controladoria-Geral.
Não há definição/previsão de realização de auto-avaliação periódica, por parte das áreas auditadas, para verificação/controle da regularidade de suas atividades, o que existe institucionalizado são pontos de controle.	Descompasso e desatualização com relação aos métodos/práticas de auditoria, reconhecidas internacionalmente e Auditoria com foco na prevenção e não em risco.	Aplicar a metodologia de análise de riscos adotada pelo BID – GRP.
Não há, na regulamentação do TCE/SP, previsão de realização de auditorias anuais/periódicas aos Contratos de Empréstimo. O TCE/SP não possui Protocolo de Entendimentos assinado junto ao BID.	Descumprimento das Cláusulas contratuais – “apresentação de demonstrações financeiras, devidamente auditadas com o parecer da entidade de auditoria reconhecida e acordada com o Banco”.	Contratar Empresa de Auditoria Independente para a realização das auditorias periódicas da execução das ações do Programa, incluindo a emissão de pareceres, conforme as exigências do BID, com respeito à Auditoria Externa.

V. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A. CAPACIDADE INSTITUCIONAL

- 5.1. Após a realização da avaliação, utilizando a Metodologia e Sistema SECI, a matriz de resultado indicou que a PMSA possui Capacidade Institucional Mediana (MD) para gestão das ações que serão realizadas no âmbito do Programa. Para efetiva execução das ações previstas, a UGP necessitará de apoio do Banco no que diz respeito à capacitação de sua Equipe constituída, para internalização do conhecimento referente às políticas, normas e procedimentos do Banco. A avaliação indicou, também, um nível de risco institucional Médio (RM) para a operação, conforme quadro com as qualificações abaixo apresentadas:

Quadro 01

Resultado/Qualificação SECI (Diagnóstico da Capacidade Institucional – CI)

SISTEMA	QUALIFICAÇÃO			DESENVOLV. (ND, ID, MD, SD)	RISCO (RA, RS, RM, RB)	
	Qualificação	IR %	Ponderação			
CPO	66,44%	25%	16,61%	MD	RM	
CE	77,35%	45%	34,81%	MD	RM	
CC	74,85%	30%	22,46%	MD	RM	
RESULTADO FINAL			73,88%	MD	RM	
CAPACIDADE	SISTEMA	QUALIFICAÇÃO			DESENVOLV. (ND, ID, MD, SD)	RISCO (RA, RS, RM, RB)
		Qualificação	IR %	Ponderação		
CPO	SPA	63,64%	50%	31,82%	MD	RM
	SOA	69,23%	50%	34,62%	MD	RM
TOTAL/RESULTADO			100%	66,44%	MD	RM
CE	SAP	71,43%	30%	21,43%	MD	RM
	SAB	68,75%	30%	20,63%	MD	RM
	SAF	88,24%	40%	35,29%	SD	RB
TOTAL/RESULTADO			100%	77,35%	MD	RM
CC	SCI	70,83%	80%	56,67%	MD	RM
	SCE	90,91%	20%	18,18%	SD	RB
TOTAL/RESULTADO			100%	74,85%	MD	RM

Conceitos:

Capacidade:	CPO	Capacidade de Programação e Organização
	CE	Capacidade de Execução das Atividades Programadas e Organizada
	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

Desenvolv.:	ND	Não Existe (0 a 40%)
	ID	Incipiente (41 a 60%)
	MD	Mediano (61 a 80%)
	SD	Satisfatório (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 POR PARTE DO BANCO

- 5.2. **Desembolsos** – Em conformidade com as diretrizes do Banco quanto à modalidade de revisão dos documentos de suporte aos desembolsos, recomenda-se a aplicação da revisão “ex-post”.

- 5.3. **Aquisições de Bens, Obras e Serviços e Seleção e Contratação de Consultorias** - De acordo com suas políticas de aquisição, o Banco estabelece montantes mínimos a partir dos quais se deverá adotar, obrigatoriamente, o procedimento de Licitação Pública Internacional (LPI) para as aquisições de Bens, Obras e Serviços e Seleção e Contratação de Consultorias, quando financiados com recursos do BID. A esse respeito e considerando: i) a CI da PMSA e de suas áreas operacionais que apoiarão a execução dos recursos destinados ao Programa; e ii) a falta de experiência na execução desse tipo de recursos; recomenda-se a revisão “ex-ante” de processos considerados prioritários e de maior relevância técnica, independente de seu valor, indicados no Plano de Aquisições. Após esta fase, recomenda-se a aplicação do método de revisão “ex-post”.

C. PLANO DE SUPERVISÃO PROPOSTO

ATIVIDADE DE SUPERVISÃO	PLANO DE SUPERVISÃO			
	NATUREZA E ALCANCE	QUANDO	RESPONSÁVEL	
			BANCO	EXECUTOR
OPERACIONAIS	Revisão do avanço físico das ações/atividades previstas nos componentes versus Desembolsos, por meio do Relatório de Progresso.	Semestral	Especialistas Setorial e Financeiro	UGP/PMSA
	Revisão da Projeção de Desembolsos.	Semestral	Especialista Setorial	UGP/PMSA
AQUISIÇÕES	Revisão Ex-ante dos Processos de Aquisição de Bens e Serviços e Contratação de Obras e Seleção e contratação de Consultorias.	Durante a execução e conforme indicado no PA.	Especialistas Setorial e de Aquisições	UGP/PMSA
	Revisão dos processos acima dos limites para LPI estabelecidos para o Brasil e dos de Contratação Direta	Todo o período de execução do Programa	Especialistas Setorial e de Aquisições	UGP/PMSA
	Visita de Supervisão.	Anual	Especialista Setorial e Equipe Fiduciária	UGP/PMSA
FINANCEIRA	Revisão <i>ex-post</i> de desembolsos e das aquisições.	Anual	Equipe Fiduciária	BID e Empresa de Auditoria Independente
	Auditoria Anual.	Anual	Equipe Fiduciária	Empresa de Auditoria Independente
	Revisão das solicitações de desembolsos e informes anexos.	Periódica	Equipe Fiduciária	
	Visita de Supervisão.	Anual	Especialista Setorial e Equipe Fiduciária	UGP/PMSA
ELEGIBILIDADE E CUMPRIMENTO AS DISPOSIÇÕES CONTRATUAIS	Previsão Orçamentária necessária à execução das ações.	Anual	Especialista Setorial e Equipe Fiduciária	UGP/PMSA
	Apresentação das Demonstrações Financeiras auditadas.	Anual	Especialista Setorial e Equipe Fiduciária	UGP/PMSA e Empresa de Auditoria Independente
	Condições Prévias ao primeiro desembolso.	Em até 180 dias da data de assinatura do Contrato	Especialista Setorial e Equipe Fiduciária	UGP/PMSA

MATRIZ DE RESULTADOS

Organismo Ejecutor	PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTO ANDRÉ (PMSA) (Brazil)
	PROGRAMA DE MOBILIDADE URBANA SUSTENTÁVEL DE SANTO ANDRÉ (BR-L1402)
Operación	

Capacidad	Sistema	Quantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación	IR%	Peso		
CPO	SPA	63.64%	50	31,82%	MD	RM
	SOA	69.23%	50	34,62%	MD	RM
Total				66,44%	MD	RM
CE	SAP	71.43%	30	21.43%	MD	RM
	SAB	68.75%	30	20.63%	MD	RM
	SAF	88.24%	40	35.29%	SD	RB
Total				77.35%	MD	RM
CC	SCI	70.83%	80	56.67%	MD	RM
	SCE	90.91%	20	18.18%	SD	RB
Total				74.85%	MD	RM

Total	Quantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
	Calificación	IR%	Peso		
CPO	66.44%	25	16.61%	MD	RM
CE	77.35%	45	34.81%	MD	RM
CC	74.85%	30	22.46%	MD	RM
Total			73.88%	MD	RM

Preparado por: José de Arimatéa Rodrigues

Fecha:

02/04/2015