



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

Plano Operacional 2010 - 2014

Novembro, 2010

Índice

Página

1. Nota Introdutória	3
2. Metodologia	4
3. Considerações sobre as Actividades a Desenvolver.....	6
Objectivo Estratégico 1:	6
Objectivo Estratégico 2:	7
Objectivo Estratégico 3:	7
Objectivo Estratégico 4:	9
Objectivo Estratégico 5:	10
Objectivo Estratégico 6:	11
Objectivo Estratégico 7:	12
Objectivo Estratégico 8:	14
4. Considerações Orçamentais	15
4.1 Orçamento de Investimento	16
4.2 Orçamento de Funcionamento	17
5. Plano Operacional em detalhe	19
5.1 Actividades a Desenvolver por Objectivo Estratégico.....	19
5.2 Custos por Objectivo Estratégico	34
5.3 Orçamentação por Rubricas.....	35
6. Considerações finais.....	36

1. Nota Introdutória

O exercício de Planificação Estratégica na Universidade Eduardo Mondlane teve o seu início nos meados da década 90. Esta actividade contou com a participação de toda a comunidade universitária e culminou com a apresentação do Plano Estratégico 1999/2003 (PEUEM 1999/2003).

Apesar de o PEUEM 1999/2003 ter sido muito amplo e ambicioso em relação aos recursos disponibilizados, é inegável que o mesmo foi claramente benéfico para o desenvolvimento da UEM, pois permitiu, em grande medida, direccionar esforços e facilitou o processo de gestão no que se refere à tomada das grandes decisões de investimento.

Como forma de dar continuidade ao processo de gestão estratégica da UEM, ao longo do processo de avaliação final do PEUEM 1999/2003, foi elaborado o Plano Estratégico 2010-2014 (PEUEM – 2010-2014).

O actual Plano Estratégico constitui uma continuidade do anterior e orienta-se pelos seguintes princípios gerais: (i) Razoabilidade na periodização e na orçamentação de actividades; (ii) Racionalização de recursos e (iii) Rentabilização e auto-suficiência.

O presente Plano Operacional é uma forma de dar expressão prática aos objectivos e acções contidas no PEUEM 2010-14, durante os próximos quatro anos. Por um lado, este levanta novos desafios à comunidade universitária, devido, principalmente, à crise financeira que se faz sentir em todo mundo, que se reflecte, de certa forma, no nível de participação dos doadores no orçamento da UEM. Aliado a isto está o processo de integração regional em curso no País.

Por outro lado, este Plano surge numa altura em que se verifica um crescimento sem precedentes na UEM, no que se refere à abertura de novas unidades académicas e centros de pesquisa, no aumento do número de cursos, bem como o próprio incremento da população estudantil.

É neste contexto que se exorta toda a comunidade universitária a ter, neste Plano Operacional, não só um documento orientador, como também a empenhar-se na concretização do mesmo. Isto permitirá que o processo de Planificação Estratégica não seja, apenas, um exercício académico, mas sim um esforço real em que todos estão empenhados para a concretização da missão e alcance da visão da UEM.

O Reitor



Prof. Doutor Filipe José Couto

2. Metodologia

A elaboração do Plano Operacional do Plano Estratégico pautou-se por uma metodologia participativa, caracterizada por uma dinâmica inclusiva de toda comunidade universitária. Assim, sob a liderança da comissão responsável por essa missão foram seguidas 3 etapas, designadamente:

2.1 Preparação de instrumentos para orientação das unidades orgânicas na elaboração dos respectivos planos operacionais

Para orientar a apresentação sistematizada e harmonizada dos planos operacionais das unidades orgânicas, a Comissão para a Elaboração do Plano Operacional procedeu à identificação no Plano Estratégico (PE) dos objectivos, acções e sub-acções correspondentes a cada unidade e, com base nessa informação, preparou guiões e/ou questionários específicos. Paralelamente, a Comissão também elaborou uma matriz exemplificativa, devidamente explicada, para modelar a apresentação dos planos operacionais. De salientar que foi concedida a cada unidade a liberdade de incorporar no respectivo questionário objectivos, acções e sub-acções da sua alçada, eventualmente omissas, desde que a sua pertinência fosse justificada.

2.2 Elaboração dos planos operacional das unidades orgânicas

Nesta etapa as unidades orgânicas produziram os respectivos planos operacionais. Na sequência dos objectivos, acções e sub-acções do Plano Estratégico referidas nos guiões e questionários, cada órgão planificou e orçamentou as actividades a realizar para a materialização das intenções previstas no Plano. A orçamentação, com distribuição anual, cobre um horizonte temporal de 4 anos (2011- 2014). A indicação da rubrica orçamental (investimento ou funcionamento) e informações complementares como grau prioridade da actividade e fonte de financiamento foram outros aspectos recomendados na matriz modelo proporcionada aos órgãos. Nesta etapa a Comissão teve como função principal prestar os necessários esclarecimentos e apoio metodológico aos órgãos na produção dos respectivos planos. Nessa perspectiva, subdivida em dois grupos, a equipe desdobrou-se em esforços para visitar as diferentes unidades orgânicas da UEM (16 Órgãos Centrais, 11 Faculdades, 5 Escolas, 10 Centros e 3 Museus/Arquivos).

2.3 Elaboração da proposta do Plano Operacional da UEM

A partir dos planos operacionais das unidades a Comissão produziu a proposta de Plano Operacional da UEM. Esta fase consistiu na compilação e conciliação das propostas das diferentes unidades. Procedeu-se à análise da adequação das actividades propostas pelas unidades, verificação da coerência do cronograma e avaliação da razoabilidade da orçamentação proposta para as actividades.

Passou-se, então, à definição final do grau de prioridade a atribuir a cada actividade a desenvolver, com base no seguinte critério:

Prioridade 1 para as actividades cuja realização contribuía decisivamente para o desenvolvimento da UEM, tanto qualitativa como quantitativamente, nas suas vertentes de docência e investigação;

Prioridade 2 para as actividades que contribuíam para a extensão universitária e/ou para a melhoria da organização interna da UEM;

Prioridade 3 para as actividades cuja não realização não comprometia significativamente o desenvolvimento e estabilidade da UEM.

A optimização de recursos foi a perspectiva subjacente aos ajustamentos feitos aos planos operacionais das unidades na produção do plano global da Universidade. De referir que um dos aspectos que mereceu particular atenção na elaboração do Plano Operacional da UEM foi a identificação clara e cuidada da(s) entidade(s) a responsabilizar pelo orçamento para cada actividade prevista. Nos casos das actividades transversais optou-se sempre por acções coordenadas, tendentes a maximizar a utilização de recursos.

3. Considerações sobre as Actividades a Desenvolver

Objectivo Estratégico 1:

Conceber, implementar e monitorar a reforma académica tendo em vista a integração regional

Para a concretização da primeira acção proposta, *“Efectuar a avaliação da qualidade e relevância do actual quadro curricular, no contexto nacional e regional”*, as actividades a realizar passam pela promoção da avaliação curricular e pela comparação dos currículos da UEM com os das universidades de referência da região com vista à sua harmonização.

Procurar-se-á, também, instituir um sistema de monitorização do processo de avaliação curricular e será enfatizada a avaliação da interligação do subsistema do ensino superior com os outros subsistemas, em particular o ensino secundário geral e o técnico médio profissional.

A segunda acção, *“Conceber um novo modelo curricular que permita a integração regional da UEM”*, incluirá a elaboração de um novo quadro curricular e a elaboração de currículos que satisfaçam os padrões da região tanto no primeiro como nos segundo e terceiro ciclos.

A terceira acção deste objectivo estratégico que preconiza a *“Elaboração de um Plano de Acção para a implementação do Sistema Nacional de Acreditação e Qualidade do Ensino Superior”* terá um projecto piloto para instituição do sistema de avaliação e garantia de qualidade do ensino na UEM implementado pela Direcção Pedagógica.

Finalmente, a quarta acção prevista que fala de *“Conceber um Plano de implementação e Monitorização do novo Modelo Curricular”* terá como actividades, para além da elaboração do próprio plano previsto, a implementação do sistema nacional de acumulação e transferência de créditos académicos (SNATCA), a interacção com as faculdades e escolas nos processos de implementação de novos currículos e gestão do SNATCA e a avaliação da qualidade da implementação das diferentes componentes curriculares.

Objectivo Estratégico 2:

Promover o acesso equitativo

Este objectivo estratégico prevê duas acções sendo a primeira a de “promover o acesso equitativo a todos os grupos sociais, tendo em atenção os mais vulneráveis, os económica e socialmente desfavorecidos e o equilíbrio do género”. Para procurar levar à prática tal acção, serão desenhadas estratégias que promovam o acesso equitativo ao ensino superior e serão realizadas acções de promoção dessas mesmas estratégias.

Ainda para dar corpo a esta acção, o CeCAGe irá elaborar a política e estratégia de género da UEM e monitor a sua implementação, vai realizar também dois estudos, sendo o primeiro o “estudo sobre os diferentes grupos sociais de mulheres e homens na UEM e análise do padrão de ingresso por sexo na UEM” e o segundo o “estudo sobre a prostituição e assédio sexual no ambiente académico”.

O CeCAGe propõe-se ainda realizar, em todas as unidades orgânicas da UEM no país, acções de formação sobre temáticas do género enquanto a Direcção Pedagógica procurará formas de discriminar, positivamente, a admissão de elementos de grupos desfavorecidos.

A segunda acção preconizada neste objectivo estratégico é a de “adequar os critérios de selecção ao actual contexto político e socioeconómico, sem comprometer a qualidade do ensino”. As actividades que se vão realizar para dar expressão a esta acção compreendem a comparação e harmonização dos critérios de acesso com os das universidades da região e o estabelecimento de critérios para admissão de estudantes da região da SADC. É também prevista a revisão e monitorização do processo de atribuição de bolsas de estudos.

Objectivo Estratégico 3:

Assegurar excelência e qualidade na docência

Três acções são as chaves deste objectivo estratégico. A primeira é “melhorar o índice de sucesso por disciplina” e, ao abrigo dela, vai realizar-se um conjunto de actividades em que a primeira será a de definição de áreas específicas para uso de meios audiovisuais e a instalação de tais meios em cada um dos anfiteatros das faculdades, escolas e espaços comuns.

Outra actividade consistirá no estabelecimento de parcerias com a comunidade e com potenciais empregadores em áreas específicas para obter mais campos de ensino prático, particularmente os centrados na comunidade.

Terá também particular atenção o apetrechamento, a manutenção e a formação do pessoal dos laboratórios existentes na Universidade Eduardo Mondlane. Ao mesmo tempo, procurar-se-á adequar o número de docentes a rácios próximos dos universalmente aceites.

A intensificação do uso de métodos participativos centrados no estudante e baseados na aprendizagem por solução de problemas será outra actividade a desenvolver juntamente com o desenvolvimento da funcionalidade da banda larga de forma a suportar aplicações de multimédia necessárias para o processo de ensino e aprendizagem.

Será ainda encorajado o uso de bibliotecas electrónicas ao mesmo tempo que se procurarão formas de expandir o horário de acesso às bibliotecas e de promover a formação extracurricular. A situação da falta de meios informáticos para que os alunos possam ter acesso a bibliografia a custos acessíveis é particularmente marcante na Faculdade de Letras e Ciências Sociais.

Finalmente, sob orientação da biblioteca central e com a colaboração de todas as faculdades e escolas, procurar-se-ão organizar as colecções de publicações e de outros meios materiais de ensino e aprendizagem.

No que diz respeito à segunda acção prevista para este objectivo estratégico, "alargar a oferta de cursos de graduação e pós-graduação e estabelecer o ensino à distância para a educação contínua", tal alargamento vai incidir, particularmente, em cursos de graduação que não sejam oferecidos por outras instituições de ensino superior locais e de cursos de pós-graduação que priorizem especializações que vão de encontro às necessidades e aos planos de desenvolvimento do País.

Finalmente, para a terceira acção proposta que consta em "definir o perfil do docente" propõe-se o recurso à assistência técnica para definir o perfil do docente e perfis de excelência académica.

Também se procurará criar um instrumento de avaliação qualitativa dos docentes cujo uso se procurará institucionalizar na Universidade Eduardo Mondlane.

Objectivo Estratégico 4:

Assegurar excelência e qualidade nas actividades de investigação e de extensão

Para se procurar chegar ao melhoramento da investigação e da Extensão na UEM a primeira acção proposta para este objectivo estratégico é a de “promover a política de investigação”. Para tal, as actividades a desenvolver centram-se na revisão do regulamento de investigação e das normas de acesso ao Fundo Aberto de investigação.

Pela primeira vez aparece a criação e regulamentação das remunerações e prémios ligados à investigação bem como a necessidade de instituir a obrigatoriedade de publicação dos resultados de pesquisa no portal da UEM.

A definição de linhas de investigação e a divulgação da política de investigação da UEM terá também lugar através da Direcção Científica.

No que respeita à segunda acção proposta, “promover e incentivar a investigação”, as actividades a desenvolver, para além da realização de cursos abertos de metodologia da investigação científica, está essencialmente prevista a realização de todo um conjunto de pesquisas em diferentes áreas, a criação e/ou melhoramento de diversos laboratórios e a instauração de subsídios a tutores de teses de culminação de cursos.

Para “promover o financiamento de projectos de investigação”, terceira acção prevista no Plano Estratégico, prevê-se a divulgação atempada dos editais de financiamento de projectos de investigação e a consolidação do Programa com a ASDI.

No que toca à quarta acção, “criar e desenvolver centros e institutos de investigação de excelência”, prevê-se o desenvolvimento dos Centros de Changalane, de Biotecnologia e de Coordenação de Assuntos de Género e a criação de um Centro de Prevenção e Pesquisa do Trauma na Faculdade de Medicina e de um Centro de Investigação Artística e cultural na Escola de Comunicação e Artes.

Para a quinta acção deste objectivo estratégico, “contribuir com actividades de extensão que conduzam ao desenvolvimento do País”, as actividades previstas centram-se essencialmente em torno da realização de inúmeros cursos de curta duração destinados a profissionais e estudantes em férias das diferentes áreas do conhecimento. O Centro de Changalane propõe-se a desenvolver um conjunto de acções fundamentais para o desenvolvimento comunitário da sua zona de actuação e a criar uma Unidade de Treino e Transferência de Tecnologias.

A sexta acção, “criar instrumentos que facilitem o registo da propriedade intelectual”, será desenvolvida pela Direcção Científica e pela Direcção dos Serviços de Documentação e prevê basicamente a obtenção de um registo ISBN para Moçambique e a criação de instrumentos de protecção da propriedade intelectual.

No que concerne à sétima acção, virada para “promover o debate e a publicação e disseminação dos processos e resultados de investigação”, as actividades propostas centram-se na realização de eventos diversos nas diferentes áreas do saber para além da criação de uma revista científica da UEM.

Finalmente, a oitava acção deste objectivo estratégico, “promover o acesso à literatura e informação”, terá as suas actividades viradas para a aquisição e divulgação de literatura actualizada quer em papel quer em formato digital nas diversas unidades da UEM bem como a extensão e melhoramento da rede de internet disponibilizada pelo CIUEM tanto centralmente como nas Faculdades.

Objectivo Estratégico 5:

Desenvolver a planta física

Este é o objectivo estratégico com maior impacto orçamental, estando dividido entre duas actividades essenciais: as novas construções e as reabilitações e remodelações de edifícios.

Construções novas estão previstas para quase todas as Faculdades e Escolas da UEM. Serão ainda abrangidos o Arquivo Histórico de Moçambique, o Gabinete de Instalações Universitárias, as Direcções de Cultura e dos Serviços Sociais, o Centro de Investigação de Changalane, a Estação de Biologia Marinha da Inhaca e os pólos

técnicos de Inhamussua e do Sábie. Também se prevê o aumento do parque imobiliário para docentes. A Faculdade de Letras e Ciências Sociais põe especial empenho na conclusão das obras do Centro de Línguas e do Museu de Arqueologia

Neste objectivo, propõe-se a criação de instalações próprias para as Escolas e Centros que estão a usar espaços arrendados, como forma de consolidar estes órgãos. Para tal, foram estimados os custos de criação destas instalações.

As acções de reabilitação e remodelação necessárias abrangem também quase todas as infra-estruturas de que a UEM dispõe e mostram-se essenciais à manutenção do património edificado.

Objectivo Estratégico 6:

Desenvolver e valorizar os recursos humanos

Para a realização da primeira acção preconizada neste objectivo estratégico, "aumento da eficiência da gestão dos recursos humanos" serão implementadas actividades de formação e capacitação dos recursos humanos. Prevê-se também o redimensionamento e requalificação do quadro de pessoal, optimizando-se a sua distribuição.

Por outro lado, vai ser avaliado o Sistema de Avaliação do Desempenho (SADE-CDI/CTA) procedendo-se à sua revisão em aspectos que se mostrarem necessários.

A segunda acção prevista neste objectivo estratégico é a de "formação e desenvolvimento do corpo docente e investigador". Para tal, serão desenvolvidas actividades para estimular a qualificação do corpo docente e serão adoptados incentivos que permitam atrair técnicos qualificados e reter os ainda existentes. Também se procurará promover a qualificação dos investigadores priorizando as áreas de investigação definidas na política de investigação da Universidade Eduardo Mondlane (PIUEM).

A terceira acção deste objectivo propõe a "formação e desenvolvimento do corpo técnico-administrativo" e, para tal, as actividades a desenvolver incluem a elevação do nível técnico-científico e profissional do corpo técnico-administrativo da UEM, a

garantia de uma gestão correcta dos fundos disponíveis e a integração regional e internacional do pessoal da UEM.

A última acção prevista no sexto objectivo estratégico diz respeito à "valorização dos recursos humanos". Para isso vai ser instituído e implementado um sistema de louvores e prémios anuais em estreita articulação com as diferentes unidades orgânicas e vai dar-se direito à isenção e/ou redução de propinas aos funcionários da UEM e seus familiares directos.

Também serão produzidas anualmente informações sobre a avaliação de desempenho dos funcionários e vai ser concebido e implementado um sistema de seguro de saúde para todos os docentes e membros do corpo técnico-administrativo da UEM.

Objectivo Estratégico 7:

Promover a eficiência administrativa e de gestão, de comunicação e marketing

A primeira acção prevista neste objectivo é a de "Estabelecer e consolidar formas de gestão e administração transparentes, fiáveis e eficientes". Para isso vai-se estabelecer, revitalizar e actualizar a estrutura orgânica dos órgãos da UEM para facilitar a tomada de decisões e a avaliação do desempenho. Adicionalmente, serão actualizados os termos de referência dos órgãos da UEM ajustando-os aos novos desafios e estratégias.

Vão ser estabelecidos modelos e procedimentos para a elaboração de planos de actividade e relatórios periódicos de prestação de contas bem como um sistema de monitoria e avaliação dos planos de actividade que inclua um sistema de indicadores.

Propõe-se, também, proceder à revisão dos estatutos da UEM e à elaboração de regulamentos e procedimentos de gestão académica e administrativa dos cursos pós-laborais e de pós-graduação. Finalmente, há ainda a necessidade de realizar seminários para a divulgação dos regulamentos e procedimentos de gestão académica, administrativa e financeira da UEM.

A segunda acção prevista neste objectivo fala de "terciarizar serviços fora do âmbito de trabalho da Universidade" e terá como actividade essencial a identificação e avaliação de potenciais actividades susceptíveis de serem passadas à gestão de terceiros.

A terceira acção é a de "racionalizar a utilização de recursos financeiros, humanos, materiais, e temporais" e vai implicar a identificação de novas áreas para implementar medidas de contenção de gastos e a definição de políticas financeiras para garantir a transparência na utilização de fundos públicos.

Vão também ser capacitados os técnicos envolvidos na gestão financeira e vai ser desenvolvido e implementado um sistema de alocação de recursos com base em indicadores de resultados e eficiência.

Prevê-se, ainda, celebrar contratos com empresas de assistência técnica para assegurar a manutenção de equipamentos e bens patrimoniais e promover o espírito de partilha de recursos

A quarta acção, "Informatizar a gestão e os processos administrativos" terá como actividades assegurar a informatização e manutenção do sistema de informação do Registo académico e dos recursos humanos.

A quinta, "reestruturar os processos administrativos" vai permitir reestruturar e adequar o sistema de informação e gestão financeira aos desafios da instituição.

A sexta, "rentabilizar a utilização dos meios existentes" vai levar à aprovação e implementação do regulamento de receitas próprias e implicará a avaliação do potencial das unidades geradoras de receitas próprias reforçando as suas capacidades.

Para a sétima acção "garantir continuidade ao processo de planificação estratégica" serão capacitados os núcleos de planificação dos diferentes órgãos e vai procurar-se criar e gerir um sistema integrado de planificação ao mesmo tempo que se procederá à monitorização do cumprimento do Plano Estratégico e dos planos operacionais sectoriais.

Finalmente, em relação à oitava acção prevista neste objectivo estratégico, de “activar um sistema de comunicação e marketing profissional e à altura das exigências do público interno e externo” será concebido um plano de Comunicação e Marketing e vai-se proceder à divulgação do material produzido na UEM.

Objectivo Estratégico 8:

Desenvolver e fortalecer a cooperação nacional, regional e internacional

Para a prossecução deste objectivo estratégico vai começar-se por definir e fazer aprovar uma estratégia de cooperação que garanta benefícios mútuos e a reestruturação do sector de cooperação; vai-se reorganizar e reapetrechar o Gabinete de Cooperação Central e criar Núcleos de Cooperação nas diversas unidades orgânicas, capacitando o pessoal para tais Núcleos.

O estabelecimento de acordos de cooperação com instituições nacionais, regionais e internacionais, a elaboração de projectos comuns entre unidades da UEM e essas mesmas instituições e a promoção da participação do pessoal da UEM em eventos nacionais, regionais e internacionais são também actividades a desenvolver.

Vão, também, realizar-se estudos de mercado com vista a adequar os cursos oferecidos às necessidades do mercado e à colocação futura dos graduados da UEM e vai ser criado um fundo de mobilidade/intercâmbio para docentes, investigadores, estudantes e pessoal do Corpo Técnico Administrativo.

Está prevista a realização de seminários de divulgação dos resultados de 3 estudos sobre o género e o estabelecimento de parcerias com vista à prestação de serviços pela UEM. Firmar acordos de equiparação curricular com universidades da região da SADC, como forma de permitir a mobilidade de estudantes é também uma actividade prevista.

Prevê-se, ainda, atrair parceiros nacionais, regionais e internacionais para financiamento de programas de formação (Mestrado e Doutoramento).

Finalmente, dá-se ênfase à organização de uma reunião anual de doadores e à realização de seminários periódicos com a sociedade civil e empregadores.

4. Considerações Orçamentais

O orçamento apresentado na tabela é a consolidação das necessidades financeiras dos órgãos. Ao valor dos totais apresentados acrescentou-se uma linha com esses valores convertidos em dólares americanos, como forma de prevenir o efeito de corrosão do Metical, que tem estado a sofrer sucessivas depreciações em relação às principais divisas de referência na economia moçambicana (USD e ZAR).

As estimativas iniciais apontam para um orçamento global de **82.66 milhões de dólares (2.975.857.413 Mt)**.

Deste valor, **87%** serão alocados para a rubrica de investimentos, enquanto os restantes **13%** vão para o funcionamento da instituição. Importa referir que a presente previsão orçamental, não inclui o Fundo de Salários. Estes números estão ilustrados na tabela 1

Cerca de metade deste valor está imputado ao primeiro ano de execução enquanto nos restantes três anos da execução do Plano Operacional o orçamento anual pedido é de cerca de **20 a 25%** do orçamento anual corrente da UEM, o qual conta com a contribuição do *Orçamento do Estado, Receitas Próprias, Doações e Créditos*. Importa referir que a partir de 2011, a UEM não contará com o financiamento dos créditos, os mesmos terminam no presente ano (2010), com a conclusão das obras da nova Reitoria e Faculdade de Ciências.

Tabela 1: Orçamento Global do Plano Estratégico

Resumo do Orçamento			
Descrição	Previsão Orçamental		%
	Mt	USD	
A. Investimento	2.582.338.330	71.731.620	87%
1. Obras	1.349.464.105	37.485.114	45%
2. Meios de Transporte	102.396.152	2.844.338	3%
3. Formação	545.121.839	151.422.73,3	18%
4. Equipamentos	203.983.164	5.666.199	7%
5. Mobiliário	52.788.191	1.466.339	2%
6. Consultoria, Cooperação e Investigação	183.538.479	5.098.291	6%
7. Acervo Bibliográfico/Subscrições	145.046.400	4.029.067	5%
B. Orçamento de Funcionamento	394.149.771	10.948.605	13%
1. Actividades Práticas	157.797.413	4.383.261	5%
2. Viagens	27.508.813	764.134	1%
3. Manutenção de Edifícios	33.417.285	928.257,9167	1%
4. Manutenção de Equipamentos	30.498.681	847.186	1%
5. Manutenção de Viaturas	20.479.230	568.868	1%
6. Reagentes e Consumíveis	124.448.349	3.456.899	4%
C. Orçamento Total (A+B)	2.976.488.101	82.680.225	100%

Cambio

36

4.1 Orçamento de Investimento

A componente de investimento destina-se a ser aplicada em: (i) construções novas e reabilitações, (ii) meios de transporte; (iii) equipamento informático e de laboratórios, (iv) formação, (v) consultorias, (vi) acervo bibliográfico e (vii) investigação e cooperação, entres outras actividades.

Para materializar as necessidades acima referidas, durante os **quatro** anos de vigência do plano operacional, esta rubrica vai absorver **71.59 milhões de dólares**, equivalentes a **87%** do orçamento global do plano.

Deste valor, **37.48 milhões de dólares**, equivalentes a **54%** da componente de investimento, serão alocados na componente de obras, conforme ilustra o gráfico 1.

Gráfico 1: Distribuição do Orçamento de Investimento

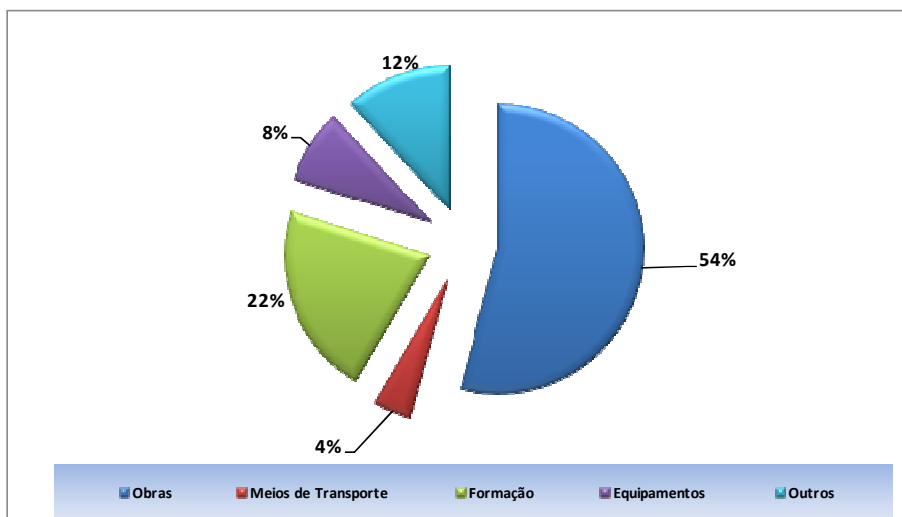


Tabela 2: Evolução do Orçamento de Investimento por Órgãos

Distribuição do Orçamento de Investimentos por Órgãos							
Órgãos	2011	2012	2013	2014	Total em MZM	Total USD	%
Faculdades e Escolas	713,444,100	535,083,075	356,722,050	178,361,025	1,783,610,250	49,544,729	69%
Centros, Museu e Arquivo	58,094,081	43,570,561	29,047,041	14,523,520	145,235,203	4,034,311	6%
Orgaos Centrais	159,016,876	119,262,657	79,508,438	39,754,219	397,542,189	11,042,839	15%
Area Social dos Estudantes	60,360,000	45,270,000	30,180,000	15,090,000	150,900,000	4,191,667	6%
Outros	41,768,000	31,326,000	20,884,000	10,442,000	104,420,000	2,900,556	4%
Total	1,032,685,068	774,514,305	516,343,541	258,172,778	2,581,707,642	71,714,101	100%

De acordo com esta tabela, os maiores beneficiários do orçamento de investimento serão as Faculdades e Escolas com **69%**, seguidos dos Órgãos Centrais com **15%**, a Área de Apoio Social aos Estudantes e os Centros, Museus e Arquivos com **7%** cada.

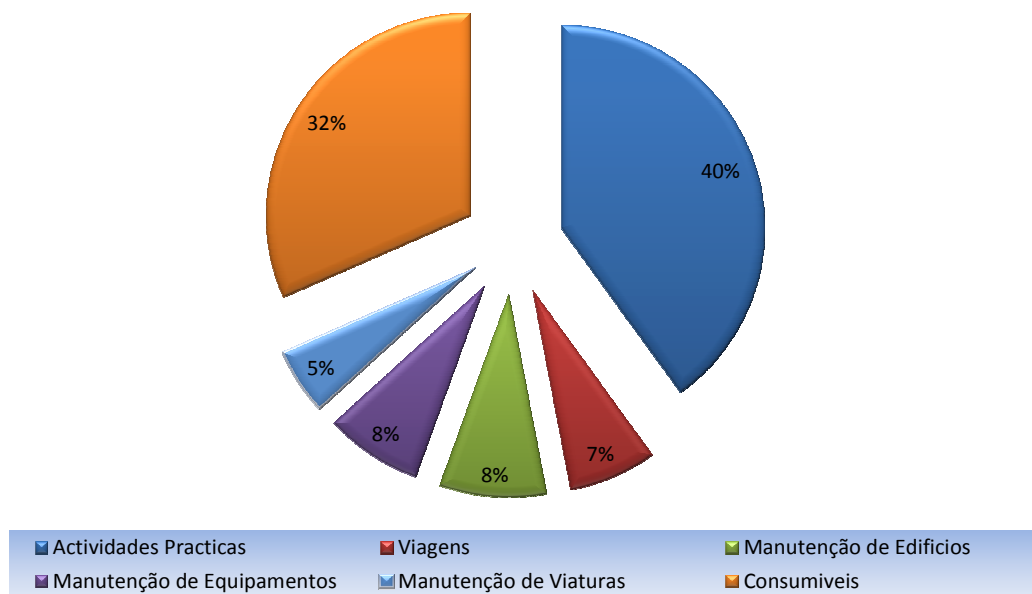
4.2 Orçamento de Funcionamento

Durante a operacionalização do Plano Estratégico, para além das actividades descritas na secção anterior, serão realizadas também algumas actividades operacionais.

As actividades operacionais ou correntes, são aquelas que asseguram o funcionamento normal da instituição.

O orçamento de funcionamento está estimado em **11.06 milhões de dólares (398.311.995 Mt)**, equivalentes a **13%** do orçamento global.

Gráfico 2: Distribuição do Orçamento de Funcionamento



As despesas de funcionamento incluem vários *ítems*, sendo de destacar os seguintes: actividades práticas com **40%**, seguido de reagentes de laboratório e diversos consumíveis com **32%** do total do orçamento de funcionamento. As viagens e manutenção de edifícios, equipamentos e viaturas representam os restantes **28%**.

5. Plano Operacional em detalhe

5.1 Actividades a Desenvolver por Objectivo Estratégico

A	B	C	Unid: Meticais (MZM)				
			D	E	F	G	H
			2011	2012	2013	2014	Total
Objectivo Estratégico 1 (Conceber, implementar e monitorar a reforma académica tendo em vista a integração regional)	Grau de Prioridade	Responsável	Orçamento				
1.1. Efectuar a avaliação da qualidade e relevância do actual quadro curricular, no contexto nacional e regional.							
Realizar seminários para a promoção da avaliação curricular	1	DPedagógica / GRAIR	2,068,162.00	0.00	0.00	0.00	2,527,662.00
Fazer a comparação dos currículos da UEM com os das universidades de referência da Região com vista à sua harmonização	1	DPedagógica / GRAIR	1,997,650.00	2,710,515.00	311,152.00	342,267.00	10,723,168.00
Monitorar o processo da avaliação curricular	1	DPedagógica / GRAIR	200,000.00	220,000.00	242,000.00	266,200.00	1,856,400.00
Avaliar a interligação do subsistema do ensino superior com os outros subsistemas, em particular o ensino secundário geral e o técnico médio profissional	1	DPedagógica / GRAIR	340,000.00	374,000.00	411,400.00	452,540.00	3,155,880.00
Realizar seminários para a promoção da avaliação curricular	2	Dpedagogica	500,000.00	500,000.00	0.00	0.00	1,000,000.00
sub-total			5,105,812.00	3,804,515.00	964,552.00	1,061,007.00	19,263,110.00
1.2. Conceber um novo modelo curricular que permita a integração regional da UEM.							
Assegurar a elaboração de currículos que satisfaçam os padrões da região (1º Ciclo)	1	DPedagógica / GRAIR	1,234,250.00	1,234,250.00	0.00	0.00	4,937,000.00
Assegurar a elaboração de currículos que satisfaçam os padrões da região (2º Ciclo)	1	DPedagógica / GRAIR	3,875,000.00	3,840,000.00	3,940,000.00	3,810,000.00	15,930,000.00
Assegurar a elaboração de currículos que satisfaçam os padrões da região (3º Ciclo)	1	DPedagógica / GRAIR	3,000,000.00	3,300,000.00	3,630,000.00	3,993,000.00	13,923,000.00
Sub-total			8,109,250.00	8,374,250.00	7,570,000.00	7,803,000.00	34,790,000.00
1.3. Elaborar um plano de acção para a implementação do Sistema Nacional de Acreditação e Qualidade do Ensino Superior.							

Implementar o Projecto-piloto para instituição do Sistema de Avaliação e Garantia de Qualidade de Ensino na UEM	1	Dpedagógica	200,000.00	250,000.00	300,000.00	300,000.00	2,100,000.00
Sub-total			200,000.00	250,000.00	300,000.00	300,000.00	2,100,000.00
1. 4. Conceber um plano de implementação e monitorização do novo modelo curricular.							
Elaborar o plano de implementação e monitorização	1	Dpedagógica	300,000.00	0.00	0.00	0.00	600,000.00
Interagir com as faculdades e escolas nos processos de implementação de novos currículos (visitas às escolas e faculdades)	1	Dpedagógica	270,000.00	270,000.00	270,000.00	270,000.00	1,350,000.00
Criar uma comissão central para a implementação do Sistema Nacional de Acumulação e Transferência de Créditos Académicos (SNATCA)	1	Dpedagógica	500,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00	1,550,000.00
Interagir com as faculdades e escolas na implementação e gestão do SNATCA	1	Dpedagógica	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	250,000.00
Avaliar a qualidade da implementação das diferentes componentes curriculares	1	Dpedagógica	320,000.00	320,000.00	320,000.00	320,000.00	1,920,000.00
Sub-total			1,440,000.00	890,000.00	890,000.00	890,000.00	4,110,000.00
Total do ano			14,855,062.00	13,318,765.00	9,724,552.00	10,054,007.00	47,952,386.00

Unid: Medicais (MZM)

A	B	C	D	E	F	G	H
Objectivo Estrategico 2 (Promover o Acesso Equitativo)	Grau de prioridade	Responsável	Orçamento				Total
			2011	2012	2013	2014	
2.1. Promover o acesso equitativo a todos os grupos sociais, tendo em atenção os mais vulneráveis, os económica e socialmente desfavorecidos e o equilíbrio do género							
Desenhar estratégias que promovam o acesso equitativo	1	CeCAGe	2,200,000.00	2,600,000.00	2,575,000.00	2,550,000.00	9,925,000.00
Realizar actividades de promoção das estratégias do acesso equitativo ao ensino superior	1	CeCAGe	4,901,382.00	5,101,382.00	5,116,382.00	4,426,382.00	19,545,528.00
Avaliar os dados sócio-demográficos dos estudantes da Faculdade de Medicina da UEM nos últimos 5 anos (2005-2010) identificando questões de acesso equitativo;	1	Medicina	175,000.00	0.00	0.00	0.00	175,000.00
Efectuar o "Estudo sobre os diferentes grupos sociais de Mulheres e Homens na UEM e analisar o padrão de ingresso por sexo na UEM"	1	CeCAGe	126,000.00	0.00	0.00	0.00	126,000.00
Realizar o "Estudo sobre a Prostituição e Assédio Sexual" no ambiente académico	1	CeCAGe	250,000.00	100,000.00	0.00	0.00	350,000.00
Realizar formação nas Unidades Orgânicas da UEM, em Maputo e nas Províncias sobre temáticas do género "Curso sobre Género, Planificação e Orçamentação na Óptica do Género e Divulgação dos Instrumentos Legais Nacionais, Internacionais e da UEM sobre Assuntos de Género"	1	CeCAGe					
Discriminar positivamente a admissão dos grupos desfavorecidos	1	DPedagógica	0.00	350,000.00	0.00	350,000.00	700,000.00
Divulgar os cursos ministrados na Faculdade de Agronomia e Engenharia Florestal para incentivar a inscrição de mais candidatos sobretudo do sexo feminino	1	FAEF	440,000.00	484,000.00	532,400.00	585,640.00	2,042,040.00
			625,000.00	500,000.00	450,000.00	300,000.00	1,875,000.00
sub-total			8,717,382.00	9,135,382.00	8,673,782.00	8,212,022.00	34,738,568.00
2.2. Adequar os critérios de selecção ao actual contexto político e socioeconómico, sem comprometer a qualidade do ensino.							
Comparar e harmonizar os critérios de acesso com os das universidades da região	1	DPedagógica	500,000.00	400,000.00	300,000.00	200,000.00	1,400,000.00
Estabelecer critérios para admissão de estudantes da região da SADC	1	DPedagógica	50,000.00	55,000.00	60,000.00	66,550.00	231,550.00
Rever e monitorar o processo de atribuição de bolsas	1	DRA	7,391,044.00	8,499,700.60	9,774,655.69	11,240,854.04	36,906,254.33
sub-total			7,941,044.00	8,954,700.60	10,134,655.69	11,507,404.04	38,537,804.33
Total do ano			16,658,426.00	18,090,082.60	18,808,437.69	19,719,426.04	73,276,372.33

Unid: Meticais (M2M)

A	B	C	D	E	F	G	H
Objectivo Estratégico 3 (Assegurar excelência e qualidade na docência)	Grau de prioridade	Responsável	Orçamento				Total
			2011	2012	2013	2014	
3.1. Melhorar o índice de sucesso por disciplina							
Criar áreas específicas para uso de meios audiovisuais	1	Biblioteca Central	57,800.00	0.00	0.00	0.00	57,800.00
Adquirir e instalar em cada um dos anfiteatros das faculdades e escolas e dos espaços comuns meios audiovisuais	1	DAPM/UGEA	12,776,008.00	6,564,366.00	6,022,865.00	4,570,504.00	29,933,743.00
Estabelecer parcerias com a comunidade e com os potenciais empregadores nas áreas específicas	2	GCooperação	8,566,250.00	8,392,500.00	10,350,000.00	7,170,000.00	34,478,750.00
Apretechar os diferentes laboratórios e garantir a sua manutenção e proporcionar cursos sobre uso, segurança e conservação	1	DAPM/UGEA	13,666,250.00	13,542,500.00	15,550,000.00	12,270,000.00	55,028,750.00
Intensificar o uso de métodos participativos centrados no estudante baseados na Análise e Solução de Problemas (PBL)	1	DPedagógica / CDA	1,056,500.00	1,030,025.00	957,527.50	955,280.00	3,999,332.50
Tornar a banda larga funcional para suportar aplicações de multimédia necessárias para o processo de ensino e aprendizagem (presencial e a distância)	1	CIUEM					1,999,332.50
Encorajar o uso das bibliotecas electrónicas	1	Biblioteca Central	556,500.00	530,025.00	457,527.50	455,280.00	1,999,332.75
Adequar o número de docentes a rácios próximos do universalmente aceite	1	Dpedagógica / Fac/Esc	556,500.00	530,025.00	457,527.50	455,280.25	1,999,332.75
Expandir o horário do acesso as bibliotecas	1	Biblioteca Central	1,800,000.00	1,800,000.00	1,800,000.00	1,800,000.00	7,200,000.00
Promover a formação extracurricular	2	Dpedagógica / Faculdades e Escolas	2,021,000.00	1,682,100.00	1,793,710.00	1,923,431.00	7,420,241.00
Estabelecer efectivamente um campo Experimental em Boane para aulas práticas	1	FAEF	2,000,000.00	2,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	6,000,000.00
Participar em actividades de pesquisa no contexto do desenvolvimento do Sector Agrário	1	FAEF	1,500,000.00	1,500,000.00	1,500,000.00	1,500,000.00	6,000,000.00
Criar uma unidade de edição de materiais de apoio para o ensino e investigação na FAEF	1	FAEF	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	4,000,000.00
Organizar a colecção de publicações e de outros meios materiais de ensino e aprendizagem	2	Biblioteca Central / Faculdades e Escolas					58,154,000.00
			62,258,308.0	54,838,566.0	55,417,685.0	45,756,055.5	218,270,614.50

					0	0	0	0	0	
3.2. Alargar a oferta de cursos de graduação, pós-graduação e estabelecer o ensino à distância para a educação contínua										
Alargar a oferta de cursos de graduação, particularmente os que não são oferecidos por outras instituições locais	1	Dpedagógica / Faculdades e Escolas	18,362,500.00	18,260,000.00	22,180,000.00	14,675,100.00				73,477,600.00
Alargar a oferta de cursos de pós-graduação que devem priorizar as especializações que vão de encontro às necessidades e aos planos de desenvolvimento do País.	1	Faculdades e Escolas / DC	8,010,000.00	8,630,000.00	6,570,000.00	6,180,000.00				29,390,000.00
Sub-total			26,372,500.0	26,890,000.0	28,750,000.0	20,855,100.0	0	0	0	102,867,600.00
3.3. Definir o perfil do docente.										
Propor o perfil do docente (assistência técnica)	1	Dpedagógica / CDA	350,000.00	385,000.00	423,500.00	465,850.00				1,624,350.00
Propor um instrumento de avaliação qualitativa do docente	1	DPedagógica	50,000.00	55,000.00	60,500.00	66,550.00				232,050.00
Propor perfis de excelência académica (assistência técnica)	1	DPedagógica	200,000.00	220,000.00	242,000.00	266,200.00				928,200.00
Sub-total			600,000.00	660,000.00	726,000.00	798,600.00	0	0	0	2,784,600.00
Total do ano			89,230,808.0	82,388,566.0	84,893,685.0	67,409,755.5	0	0	0	323,922,814.50

Unid: Meticais (MZM)

A		B	C	D	E	Orçamento		F	G	H
Objectivo Estratégico 4 (Assegurar excelência e qualidade nas actividades de investigação e de extensão)		Grau de prioridade	Responsável	2011	2012	2013	2014	Total		
4.1. Promover a Política de Investigação da UEM.										
Definir linhas de investigação priorizando a investigação multidisciplinar.		1	DC / Unid. Orgânicas	6.650.000,00	6.650.000,00	6.650.000,00	6.650.000,00	26.600.000,00		
Realizar um seminário de divulgação da PIUEM		2	DC	1.500.000,00	0,00	0,00	0,00	1.500.000,00		
Rever o regulamento de Investigação		1	DC	80.000,00	0,00	0,00	0,00	80.000,00		
Rever as Normas de Acesso ao Fundo Aberto para investigação		1	DC	105.000,00	0,00	0,00	0,00	105.000,00		
Criar e regulamentar as remunerações e prémios da actividade de Investigação na UEM		1	DC	200.000,00	0,00	0,00	0,00	200.000,00		
Regulamentar a obrigatoriedade de apresentação dos resultados de investigação no portal da UEM		2	DC	80.000,00	0,00	0,00	0,00	80.000,00		
sub-total				8.615.000,00	6.650.000,00	6.650.000,00	6.650.000,00	28.565.000,00		
4.2 Promover e incentivar a investigação										
Realizar cursos abertos de metodologia de investigação científica e outros		2	DC / Unid. Orgânicas	140.000,00	80.000,00			220.000,00		
Realizar bianualmente Seminários de Investigação da UEM		2	DC	1.372.400,00		1.650.000,00	0,00	3.022.400,00		
Elaborar um estudo para a assistência técnica integral ao produtor familiar		3	CHAN-GALANE	0,00	0,00	0,00	175.000,00	175.000,00		
Elaborar um estudo sobre a cadeia produtiva da agricultura familiar em Changalane		3	CHAN-GALANE	0,00	0,00	140.000,00	0,00	140.000,00		
Realizar um levantamento do perfil sócioagrário de Michangulane		3	CHAN-GALANE	0,00	0,00	75.000,00	0,00	75.000,00		
Realizar investigação aplicada a problemas das comunidades rurais (abastecimento de água, construção, saneamento do meio, saúde publica, doenças endémicas e outros)		3	CHAN-GALANE	58.000,00	120.000,00	250.000,00	150.000,00	578.000,00		
Realizar investigação aplicada a problemas específicos agrários		3	CHAN-GALANE	120.000,00	189.000,00	210.000,00	320.000,00	839.000,00		
Comprar equipamentos laboratoriais		1	Unidades Orgânicas	19.375.000,00	19.375.000,00	19.375.000,00	19.375.000,00	77.500.000,00		
Pesquisar na área de Musica e género e identidade "Estudar patrimónios locais e da humanidade"		3	ECA	125.000,00	150.000,00	250.000,00	150.000,00	675.000,00		
Promover a integração de docentes nas redes de pesquisa e investigação internacionais		3	ARQUITECTURA	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	24.000,00		
Premiar as publicações resultantes da actividade de investigação		3	DC/Unid Orgânicas	2.125.000,00	2.125.000,00	2.125.000,00	2.125.000,00	8.500.000,00		
Aumentar o número de pós-graduados envolvidos em programas de		2	MEDICINA	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	200.000,00		

vídeos e outros)			GALANE						
Fornecer ferramentas tecnológicas para a geração da renda familiar		3	CHAN-GALANE	600.000,00	600.000,00	300.000,00	200.000,00		1.700.000,00
Realizar o "Dia Aberto" do Centro de Changalane		3	CHAN-GALANE		18.000,00	38.000,00	66.000,00		122.000,00
Fomentar a actividade agro-pecuária integrada, com ênfase em fruticultura, horticultura, avicultura, caprinocultura, piscicultura e outras culturas		2	CHAN-GALANE	0,00	0,00	350.000,00	250.000,00		600.000,00
Melhorar as práticas de economia doméstica com ênfase em aspectos nutricionais		2	CHAN-GALANE	0,00	0,00	150.000,00	75.000,00		225.000,00
Realizar cursos de curta duração sobre Tracção Animal, Inseminação artificial, estabelecimento de bancos forrageiros, confecção de blocos, de sais minerais e outros		3	CHAN-GALANE	25.000,00	100.000,00	75.000,00	100.000,00		300.000,00
Implementar rotinas sustentáveis de saneamento do meio junto da comunidade de Michangulane		3	CHAN-GALANE	0,00	50.000,00	60.000,00	120.000,00		230.000,00
Introduzir novos cursos para profissionais e para estudantes em feições		2	ESNEC	2.131.170,00	2.344.287,00	2.578.715,70	2.836.587,27		9.890.759,97
Realizar marketing para a promoção dos cursos de curta duração		3	ESNEC	55.000,00	60.500,00	66.550,00	73.205,00		255.255,00
Treinar agricultores e técnicos agrários das instituições públicas e/ou privadas		3	ESNEC	27.000,00	29.700,00	32.670,00	35.937,00		125.307,00
Promover seminários de capacitação para as PME's da região (distrito e província)		3	ESNEC	125.000,00	137.500,00	151.250,00	166.375,00		580.125,00
Aumentar o número de cursos de curta duração em qualidade e quantidade e também o número das vagas disponíveis para os respectivos cursos (oferecidos pela Faculdade sobretudo no período de férias académicas):		2	MEDICINA/FAEF	2.300.000,00	2.300.000,00	2.300.000,00	2.300.000,00		9.200.000,00
Desenvolver cursos de formação contínua para profissionais e para a sociedade em geral		2	DIREITO	2.502.500,00	2.502.500,00	2.502.500,00	2.502.500,00		10.010.000,00
Realizar 6 cursos de curta duração		2	ECONOMIA	36.000,00	36.000,00	36.000,00			108.000,00
Organizar actividades de divulgação dos assuntos do género ao nível dos distritos em colaboração com os estudantes universitários		3	CECAGE	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00		480.000,00
Envolver o pessoal docente, CTA e estudantes do género masculino nas actividades do CeCAGE		3	CECAGE	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00		2.000.000,00
Realizar cursos de curta duração sobre Planificação e Orçamentação na Óptica do Género, abertos ao público em geral		3	CECAGE	540.000,00	600.000,00	700.000,00	800.000,00		2.640.000,00
Realizar cursos de curta duração na FAEF e no Centro de Florestal de Machipanda		2	FAEF	750.000,00	750.000,00	750.000,00	750.000,00		3.000.000,00
Desenvolver uma Unidade de Treino e Transferência de Tecnologias (UTTT).		2	CHAN-GALANE	2.000.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00		3.500.000,00
Elaborar e implementar 10 projectos de investigação nas várias áreas do saber		2	FAEF	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00		40.000.000,00
Desenvolver projectos específicos dentro das linhas de pesquisa identificadas (pesquisa transversal), centrada nos problemas contemporâneos do sector agrário em especial a contribuição do sector agrícola e florestal para o desenvolvimento da comunidade em termos de redução da pobreza e segurança alimentar		2	FAEF	3.500.000,00	3.500.000,00	3.500.000,00	3.500.000,00		14.000.000,00
sub-total				25.213.670,00	20.744.487,00	21.260.185,70	21.436.604,27		88.654.946,97

4.6. Criar instrumentos que facilitem o registo da propriedade intelectual.									
Assessorar o INLD na obtenção do ISBN para Moçambique	1	Biblioteca Central	149.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	149.600,00
Criar procedimentos/Instrumentos para a protecção da propriedade intelectual;	1	DCIENTI-FICA	500.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500.000,00
Consultar instituições ligadas à investigação sobre os procedimentos inerentes à propriedade intelectual	1	DCIENTI-FICA	150.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	150.000,00
Estabelecer mecanismos necessários para adquirir um registo ISBN	1	DCIENTI-FICA	30.000,00	34.500,00	41.400,00	517.500,00	517.500,00	517.500,00	623.400,00
sub-total			829.600,00	34.500,00	41.400,00	517.500,00	517.500,00	517.500,00	1.423.000,00
4.7 Promover o debate e a publicação e disseminação dos processos e resultados de investigação.									
Criar a Revista Científica									
Organizar eventos científicos	2	DC / Unid. Orgânicas	2.550.000,00	1.057.500,00	1.069.000,00	1.862.500,00	1.862.500,00	1.862.500,00	6.539.000,00
Publicar Relatórios dos Seminários de Investigação e outras compilações	2	Unidades Orgânicas	6.293.650,00	6.026.150,00	8.746.150,00	5.746.150,00	5.746.150,00	5.746.150,00	26.812.100,00
Produzir materiais informativos relativos à cultura para divulgação	2	DC / Unid. Orgânicas	571.000,00	581.650,00	593.897,00	607.983,00	607.983,00	607.983,00	2.354.530,00
Criar um fórum de debate científico agrário com agências governamentais, ONGs, sector privado e instituições de ensino e pesquisa	2	FAEF	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	1.600.000,00
sub-total			9.599.650,00	7.924.300,00	10.705.047,00	8.586.633,00	8.586.633,00	8.586.633,00	36.815.630,00
4.8. Promover o acesso à literatura e informação.									
Promover o uso dos recursos informacionais disponíveis no SIBUEM (seminários, eventos culturais, etc)	2	Biblioteca Central	935.000,00	744.600,00	788.800,00	632.400,00	632.400,00	632.400,00	3.100.800,00
Assinar revistas em formato electrónico e digital	1	Unidades Orgânicas	10.390.950,00	10.388.450,00	6.085.950,00	6.085.950,00	6.085.950,00	6.085.950,00	32.951.300,00
Divulgar os recursos existentes na Biblioteca Central	1	Biblioteca Central	204.000,00	136.000,00	68.000,00	68.000,00	68.000,00	68.000,00	476.000,00
Implementar o serviço de Disseminação Selectiva da Informação	2	Biblioteca Central	68.000,00						68.000,00
Adquirir bibliografia de referência para a Biblioteca da Faculdade	1	ARQUI-TECTURA/ECA/Engenharia/Geologia	802.000,00	802.000,00	802.000,00	802.000,00	802.000,00	802.000,00	3.208.000,00
Realizar, em articulação com as unidades respectivas, o levantamento de dados, factos e publicações sobre investigação científica existentes na UEM e promoção da sua organização e utilização.	2	Biblioteca Central	74.000,00	37.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	111.000,00
Aumentar o número de utilizadores das revistas científicas em formato digital e electrónico oferecidas pela OMS através do HINARI (acesso gratuito para o país);	1	MEDICINA	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	200.000,00
Aumentar o número de pontos de acesso à internet e também de utilizadores	1	MEDICINA	125.000,00	125.000,00	125.000,00	125.000,00	125.000,00	125.000,00	500.000,00

Unid: Meticais (MZM)

A	B	C	D	E	F	G	H
Objectivo Estratégico 6 (Desenvolver e valorizar os recursos humanos)	Grau de prioridade	Responsável	2011	2012	2013	2014	Total
6.1 Aumento da eficiência da gestão dos recursos humanos.		DRH					
Formar e capacitar os recursos Humanos	1	DRH	2.773.800,00	1.889.900,00	1.914.700,00	1.935.800,00	8.514.200,00
Redimensionar e requalificar o quadro de pessoal e optimizar a sua distribuição	1	DRH	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	8.000.000,00
Avaliar e rever o Sistema de Avaliação do Desempenho (SADE-CDI/CTA)	1	DRH	300.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	600.000,00
sub-total			5.073.800,00	3.989.900,00	4.014.700,00	4.035.800,00	17.114.200,00
6.2. Formação e desenvolvimento do corpo docente e investigador							
Estimular a qualificação do corpo docente	1	DRH	45.120.750,00	47.842.825,00	36.610.007,50	35.657.408,25	165.230.990,75
Adoptar incentivos para atrair técnicos qualificados e retenção dos existentes	1	DRH	1.540.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	4.540.000,00
Promover a qualificação dos investigadores, priorizando as áreas de investigação definidas na PIUEM.	1	DRH	3.830.000,00	4.360.000,00	5.830.000,00	4.885.000,00	18.905.000,00
sub-total			50.490.750,00	53.202.825,00	43.440.007,50	41.542.408,25	188.675.990,75
6.3 Formação e desenvolvimento do corpo técnico-administrativo							
Elevar o nível técnico científico e profissional do corpo técnico administrativo da UEM	1	DRH	7.769.833,33	8.928.616,67	8.991.883,33	6.351.383,33	32.041.716,67
Assegurar a gestão correcta de fundos disponíveis	1	DRH	1.819.833,33	2.928.616,67	2.941.883,33	451.383,33	8.141.716,67
Assegurar uma integração regional e internacional do pessoal da UEM	2	DRH	2.319.833,33	3.428.616,67	3.441.883,33	951.383,33	10.141.716,67
sub-total			11.909.500,00	15.285.850,00	15.375.650,00	7.754.150,00	50.325.150,00
6.4 Valorização dos Recursos Humanos							
Instituir e implementar um sistema de louvores e prémios anuais	2	DRH	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	1.600.000,00
Assegurar articulação com as unidades sobre o sistema de louvores	2	DRH	150.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	375.000,00
Implementar o direito a isenção e redução de propinas aos funcionários da UEM e seus familiares directos	2	DRH	1.500.000,00	1.650.000,00	1.815.000,00	1.996.500,00	6.961.500,00
Produzir anualmente informações sobre a avaliação de desempenho dos funcionários	2	DRH	400.000,00	300.000,00	250.000,00	200.000,00	1.150.000,00
Conceber e implementar um sistema de seguro de saúde para todos os docentes e membros do corpo técnico administrativo da UEM	1	DRH	500.000,00	0,00	0,00	0,00	500.000,00
sub-total			2.950.000,00	2.425.000,00	2.540.000,00	2.671.500,00	10.586.500,00
Total do ano			70.424.050,00	74.903.575,00	65.370.357,50	56.003.858,25	266.701.840,75

Unid: Meticais (MZM)

A		B	C	D	E	F	G	H
Objectivo Estratégico 7 (Promover a eficiência administrativa e de gestão, de comunicação e marketing)		Grau de prioridade	Responsável	Orçamento			2014	Total
				2011	2012	2013		
7.1. Estabelecer e consolidar formas de gestão e administração transparentes, fiáveis e eficientes.								
Estabelecer, revitalizar e actualizar a estrutura orgânica dos órgãos da UEM		2	DRH - Unidades Organicas	1.329.668,50	155.183,50	20.209,25	230.227,10	1.735.288,35
Rever os estatutos da UEM de modo a ajusta-los às novas estratégias e desafios da instituição		3	Gabinete Jurídico	400.000,00	100.000,00	0,00	0,00	500.000,00
Divulgar regulamentos e procedimentos de gestão académica, administrativa e financeira vigentes na UEM		3	DPedagógica/DRH / Dfinanças	250.000,00	100.000,00	0,00	0,00	350.000,00
Elaborar regulamentos e procedimentos da gestão académica e administrativa de cursos pós-laboral e de pós-graduação		1	GJurídico/DPedagógica/Dfinanças	6.410.200,00	6.796.550,00	1.504.050,00	1.504.050,00	16.214.850,00
Melhorar os modelos e procedimentos para a elaboração de planos de actividades e relatórios periódicos de prestação de contas		1	GPLAN	400.000,00	200.000,00	75.000,00	75.000,00	750.000,00
Estabelecer um sistema de monitoria e avaliação dos planos de actividades que inclua indicadores		2	GPLAN	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	300.000,00
Realizar seminários para a divulgação de regulamentos e procedimentos de gestão académica, administrativa e financeira da UEM		2	DRH/DFIN/DPedagógica	150.000,00	155.000,00	160.000,00	166.000,00	631.000,00
sub-total				9.014.868,50	7.581.733,50	1.834.259,25	2.050.277,10	20.481.138,35
7.2. Terciarizar serviços fora do âmbito de trabalho da Universidade								
Dar continuidade ao processo de terciarização das actividades já identificadas no de curso do Plano Estratégico anterior		2	DFIN/	300.000,00	300.000,00	50.000,00	50.000,00	700.000,00
Identificar actividades que não sejam essenciais na UEM e avaliar a sua terciarização em termos de custo benefício		2	DRH/DFIN	200.000,00	300.000,00	208.000,00	275.000,00	983.000,00
sub-total				500.000,00	600.000,00	258.000,00	325.000,00	1.683.000,00
7.3. Racionalizar a utilização de recursos financeiros, humanos, materiais, e temporais.								
Identificar novas áreas para implementar medidas de contenção de gastos		1	DFIN	0,00	600.000,00	0,00	0,00	600.000,00
Definir políticas financeiras para garantir transparência na utilização de fundos públicos		1	DFIN/JUGEA/Ainterna	400.000,00	350.000,00	0,00	0,00	750.000,00
Capacitar os técnicos envolvidos na gestão financeira e patrimonial		1	DFIN/DRH/DAP	1.200.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	0,00	3.200.000,00
Desenvolver e implementar um sistema de alocação de recursos com base em indicadores de resultados e eficiência		2	DFIN	800.000,00	600.000,00	0,00	0,00	1.400.000,00

Celebrar contratos com empresas de assistência técnica para assegurar a manutenção de equipamentos e bens patrimoniais.	2	DFIN/DAPM	25.500.000,00	28.800.000,00	29.450.000,00	30.250.000,00	114.000.000,00
Promover o espírito de parilha de recursos através de seminários	1	DFIN/DAPM					
Promover a cultura de reciclagem do material descartável	3	FAEF	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	400.000,00
sub-total			28.000.000,00	31.450.000,00	30.550.000,00	30.350.000,00	120.350.000,00
7.4. Informar a gestão e os processos administrativos							
Assegurar a informatização e manutenção do sistema de informação do Registo académico	1	DRA/CIUEM	4.500.000,00	4.500.000,00	4.500.000,00	4.500.000,00	18.000.000,00
Assegurar a informatização e manutenção do sistema de informação do Sistema Financeiro	1	DFIN/CIUEM	4.500.000,00	0,00	0,00	0,00	4.500.000,00
Assegurar a informatização e manutenção do sistema de informação do Gabinete de Planificação	1	Gplan/CIUEM	4.500.000,00	0,00	0,00	0,00	4.500.000,00
Assegurar a informatização e manutenção do sistema de informação de Recursos Humanos	1	DRH/CIUEM	4.500.000,00	4.500.000,00	4.500.000,00	4.500.000,00	18.000.000,00
sub-total			18.000.000,00	9.000.000,00	9.000.000,00	9.000.000,00	45.000.000,00
7.5. Reestruturar os processos administrativos							
Capacitar os quadros para administração descentralizada e descentralizar os processos administrativos nas áreas de finanças e recursos humanos às unidades orgânicas	2	DRH/DFIN	1.000.000,00	800.000,00	400.000,00	100.000,00	2.300.000,00
sub-total			1.000.000,00	800.000,00	400.000,00	100.000,00	2.300.000,00
7.6. Rentabilizar a utilização dos meios existentes							
Aprovar e implementar o quadro regulamentador de receitas próprias	1	DFIN/ Gab. Jurídico/ AI	300.000,00	300.000,00	325.000,00	350.000,00	1.275.000,00
Avaliar o potencial das unidades geradoras de receitas próprias e reforçar as suas capacidades	1	DFIN	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	1.400.000,00
sub-total			650.000,00	650.000,00	675.000,00	700.000,00	2.675.000,00
7.7. Criar mecanismos para a geração sustentável de receitas na Universidade							
Identificar as actividades concorrentes para a geração de receitas próprias.	1	DFIN/Antem a	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	800.000,00
Identificar actividades com potencial para a geração de receitas	1	Unidades Organicas	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	400.000,00
sub-total			300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	1.200.000,00
7.8 Garantir continuidade ao processo de planificação estratégica							
Capacitar os núcleos de planificação dos órgãos	2	GPLAN/DRH	85.000,00	80.000,00	75.800,00	75.800,00	316.600,00
Criar e gerir um sistema integrado de planificação.	1	GPLAN/CIUEM	12.000.000,00	750.000,00	750.000,00	750.000,00	14.250.000,00
Monitorar o cumprimento do Plano Estratégico e dos planos operacionais sectoriais	2	GPLAN	750.000,00	600.000,00	550.000,00	500.000,00	2.400.000,00

Participar em eventos importantes que ocorram no país	2	GCooperação	1.000.000,00	1.100.000,00	1.100.000,00	1.100.000,00	1.100.000,00	4.300.000,00
Realizar um seminário de divulgação dos resultados do "Estudo sobre os Custos Socioeconómicos da Violência Contra a Mulher em Moçambique"	3	CECAGE	280.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	280.000,00
Realizar um seminário de divulgação dos resultados do "Estudo sobre o Empoderamento Económico da Mulher nas províncias da Sofala e Zambézia"	3	CECAGE	126.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	126.000,00
Realizar um seminário de divulgação dos resultados da pesquisa sobre o rastreio do cancro do colo uterino e da próstata na UEM	3	CECAGE	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	400.000,00
Realizar seminários periódicos com a sociedade civil e empregadores	2	ESNEC	300.000,00	330.000,00	363.000,00	399.300,00	399.300,00	1.392.300,00
sub-total			5.451.750,00	5.540.325,00	5.864.357,50	6.220.793,25	6.220.793,25	23.077.225,75
8.3 Promover e alargar a cooperação regional								
Estabelecer acordos de cooperação com instituições regionais	2	GCooperação	1.500.000,00	1.350.000,00	1.215.000,00	1.093.500,00	1.093.500,00	5.158.500,00
Elaborar projectos comuns entre unidades da UEM e instituições regionais	2	Unidades Orgânicas	4.300.000,00	4.730.000,00	5.203.000,00	5.723.300,00	5.723.300,00	19.956.300,00
Promover a participação do pessoal da UEM em eventos regionais	2	GCooperação	5.500.000,00	6.050.000,00	6.655.000,00	7.320.500,00	7.320.500,00	25.525.500,00
Atrair parcerias regionais para financiamento de programas de formação (Mestrado e Doutoramento)	1	GCooperação	2.800.000,00	3.080.000,00	3.388.000,00	3.726.800,00	3.726.800,00	12.994.800,00
Firmar acordos de equiparação curricular com universidades da região da SADC, como forma de permitir a mobilidade de estudantes	1	GCooperação	3.500.000,00	3.150.000,00	2.835.000,00	2.551.500,00	2.551.500,00	12.036.500,00
sub-total			17.600.000,00	18.360.000,00	19.296.000,00	20.415.600,00	20.415.600,00	75.671.600,00
Total do ano			36.239.600,31	37.674.361,80	40.634.297,98	42.457.727,78	42.457.727,78	81.334.387,87

5.2 Custos por Objetivo Estratégico

No.	Objetivo Estratégico	2011	2012	2013	2014	Grande Total
1	CONCEBER, IMPLEMENTAR E MONITORAR A REFORMA ACADÊMICA TENDO EM VISTA A INTEGRAÇÃO REGIONAL	14,855,062.00	13,318,765.00	9,724,552.00	10,054,007.00	47,952,386.00
2	PROMOVER O ACESSO EQUITATIVO	16,658,426.00	18,090,082.60	18,808,437.69	19,719,426.04	73,276,372.33
3	ASSEGURAR EXCELÊNCIA E QUALIDADE NA DOCÊNCIA	89,230,808.00	82,388,566.00	84,893,685.00	67,409,755.50	323,922,814.50
4	ASSEGURAR EXCELÊNCIA E QUALIDADE NAS ACTIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO E DE EXTENSÃO	99,871,950.00	80,887,337.00	79,722,582.70	76,108,087.27	336,589,956.97
5	DESENVOLVER A PLANTA FÍSICA	882,592,730.00	158,755,500.00	164,252,889.00	119,349,786.00	1,324,950,905.00
6	DESENVOLVER E VALORIZAR OS RECURSOS HUMANOS	70,424,050.00	74,903,575.00	65,370,357.50	56,003,858.25	266,701,840.75
7	PROMOVER A EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA E DE GESTÃO, DE COMUNICAÇÃO E MARKETING	70,939,868.50	52,401,733.50	44,933,059.25	44,591,077.10	212,865,738.35
8	DESENVOLVER E FORTALECER A COOPERAÇÃO NACIONAL, REGIONAL E INTERNACIONAL	36,239,600.31	37,674,361.80	40,634,297.98	42,457,727.78	157,005,987.87
Total parcial		1,280,812,494.81	518,419,920.90	508,339,861.12	435,693,724.94	2,743,266,001.77
Contingencias (8.5%)		108,869,062.06	44,065,693.28	43,208,888.20	37,033,966.62	233,177,610.15
Grande Total		1,389,681,556.87	562,485,614.18	551,548,749.32	472,727,691.56	2,976,443,611.92
Cambio (USD)		36			USD	82,678,989.22

5.3 Orçamentação por Rubricas

Designação		2011	2012	2013	2014	Total
A. Investimento						
1. Obras		1.311.490.952	526.522.145	439.794.097	304.531.136	2.582.338.330
1.1 Construções		880.092.730	156.255.500	193.388.750	119.727.125	1.349.464.105
1.2 Reabilitações			74.069.000,00	158.451.000,00	91.930.000,00	1.093.270.700,00
			111.272.030,00	34.937.750,00	27.797.125,00	256.193.405,00
2. Meios de Transporte		39.088.653	29.218.846	19.479.230	14.609.423	102.396.152
2.1 Barcos			5.000.000	-	-	5.000.000
2.2 Viaturas Turismo			9.250.398	5.285.942	3.964.456	26.429.708
2.3 Mini-bus			9.854.755	5.631.289	4.223.467	28.156.444
2.4 Pick up			14.983.500	8.562.000	6.421.500	42.810.000
3. Formação		187.665.405	164.979.892	109.986.595	82.489.946	545.121.839
3.1 Curta Duração			88.064.695,32	50.322.683,04	37.742.012,28	251.613.415,20
3.1 1º Ciclo			28.304.694,04	16.174.110,88	12.130.583,16	80.870.554,39
3.2 2º Ciclo			42.429.197,89	24.245.255,94	18.183.941,95	121.226.279,69
3.3 3º Ciclo			28.866.817,71	19.244.545,14	14.433.408,85	91.411.589,40
4. Equipamentos		71.163.589	61.655.986	40.664.908	30.498.681	203.983.164
4.1 Informático (Computadores e Impressoras)			38.192.252,00	21.824.144,00	16.368.108,00	109.120.720,00
4.2 Laboratório			23.171.470,00	13.240.840,00	9.930.630,00	66.204.200,00
4.3 Data Show e reprojectores			5.189.499,00	2.965.428,00	2.224.071,00	14.827.140,00
4.4 Som e Imagem			4.610.368,00	2.634.496,00	1.975.872,00	13.831.104,00
5. Mobiliário		18.475.867	15.836.457	10.557.638	7.918.229	52.788.191
6. Consultoria, Cooperação e Investigação		64.238.468	55.061.544	36.707.696	27.530.772	183.538.479
7. Acervo Bibliográfico/Subscrições		50.766.240	43.513.920	29.009.280	21.756.960	145.046.400
B. Orçamento de Funcionamento						
1. Actividades Praticas		128.324.335	112.663.515	81.792.442	61.344.331	394.149.771
2. Viagens		55.229.095	47.339.224	31.559.483	23.669.612	157.797.413
		0	12.696.375	8.464.250	6.348.188	27.508.813
2.2. Passagens Aereas			8.444.250,00	5.629.500,00	4.222.125,00	18.295.875,00
2.2. Ajudas de Custo			4.252.125,00	2.834.750,00	2.126.062,50	9.212.937,50
3. Manutenção de Edifícios		11.696.050	10.025.186	6.683.457	5.012.593	33.417.285
4. Manutenção de Equipamentos		10.674.538	9.149.604	6.099.736	4.574.802	30.498.681
5. Manutenção de Viaturas		7.167.731	6.143.769	4.095.846	3.071.885	20.479.230
6. Reagentes e Consumiveis		43.556.922	37.334.505	24.889.670	18.667.252	124.448.349
Orçamento Total (A+B)		1.439.815.287,18	639.185.660,19	521.586.539,12	365.875.466,84	2.976.488.100,83
USD		39.994.869	17.755.157	14.488.515	10.163.207	82.680.225
Cambio:		36,00				

6. Considerações finais

O que se apresentou reflecte um cenário ideal que poderá ser integralmente realizado se forem conseguidos pela UEM os **2.976.443,611,00 M\$ (82.67 milhões de dólares)** preconizados para os 4 anos de vigência do presente plano operacional. No entanto, tal pretensão dificilmente será conseguida pelo que cenários alternativos são de prever.

Assim, um segundo cenário possível seria o de se obterem **2,613,809,428,00 M\$ (72,605,817.43 USD)** que permitiriam realizar todas as actividades previstas com os graus de prioridade 1 e 2, permitindo melhorar significativamente a actuação da UEM no campo da docência e da extensão universitária.

Se as acções se restringirem apenas às actividades com o grau de prioridade 1, isto é, as que têm impacto marcado na melhoria do funcionamento da docência na UEM seriam então necessários apenas **1,608,262,269,00 M\$ (44,673,951.90 USD)**.

Se mesmo este valor não for reunido, julgamos então que serão de definir apenas 3 a 4 acções absolutamente prioritárias em cada unidade orgânica e a elas dedicar o valor adicional ao orçamento que for possível obter.

Isso ainda daria utilidade ao presente plano operacional levando a um salto qualitativo na UEM o qual, não sendo conseguido, torna o exercício realizado de elaboração de um plano operacional com o envolvimento de todas as unidades num simples manifesto de intenções e necessidades. Mas há que fazer o esforço de aproveitar a mobilização feita em toda a comunidade académica para a elaboração do presente plano obtendo avanços significativos na instituição.