

Entregável 5: Manual de Operações e Procedimentos de Gestão do Fundo de Acesso e Serviços Universais

Relatório Final

24 de novembro de 2025



DIREITOS DE AUTOR

Consultoria © Salience 2025

Nome do Entregue:	Relatório de Graduação:
Breve Descrição:	O Manual de Procedimentos de Operações e Gestão do Universal Access and Service Fund orienta e fornece uma metodologia específica para que a gestão e o pessoal da FASU cumpram as suas responsabilidades no cumprimento das expectativas do Decreto de Acesso e Serviço Universal, da Política de Acesso e Serviço Universal e do Plano Estratégico da FASU.
Líder do Cliente:	Robert Djono
Líder do Projeto:	Erik Whitlock

Índice

1. INTRODUÇÃO À MISSÃO DO UNIVERSAL ACCESS FUND	8
1.1. Lei Básica e Regulamento relativos ao Acesso e Serviço Universal.....	8
1.2. A atualização recente.....	8
1.3. Propósito deste Manual.....	9
2. POLÍTICA DE ACESSO E SERVIÇO UNIVERSAL E PLANO ESTRATÉGICO DA FASU	10
2.1. Definições e Objetivos Básicos	10
2.2. Objetivos da Política de Acesso e Serviço Universal	11
2.3. Determinação do estatuto da UA e dos EUA.....	11
2.4. Determinação do âmbito e do nível dos Programas e Projetos da FASU	12
2.5. A Estratégia Inicial Proposta da FASU para Cinco Anos	13
3. PRINCÍPIOS-CHAVE DO ACESSO UNIVERSAL E DO INVESTIMENTO EM SERVIÇOS	15
3.1. Abordar as lacunas de mercado na teoria e na prática	15
3.2. Reduzir o custo dos smartphones para a sustentabilidade do 4G.....	17
3.3. Como implementar subsídios inteligentes – concursos competitivos.....	17
3.4. Acesso aberto e roaming nacional.....	18
3.5. Critérios para a seleção de áreas para o alvo da FASU	18
3.6. Criar o máximo impacto socioeconómico.....	19
3.7. Limitações sobre o montante de subsídios que um Licenciado pode receber	19
3.8. Neutralidade tecnológica.....	19
3.9. Consultas com as partes interessadas e divulgação pública	19
4. GOVERNAÇÃO, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA FASU	21
4.1. Papéis e Funções Gerais	21
4.2. Missão e papel do Conselho da NRA para a FASU.....	22
4.3. Funcionamento do Fundo: Função e Deveres da Direção da UAS.....	22
4.4. O Comité de Gestão	23
4.4.1. Reuniões, Quórum e Decisões dos membros do Comité de Gestão	24
4.4.2. Relação do Comité de Gestão com o Público e o Governo	24
4.4.3. Relação da NRA com outras instituições em matérias da FASU	24
4.5. Pessoal da Direção da UAS e Prática de Contratação	24
4.5.1. Principais competências e conhecimentos necessários.....	24
4.5.2. Dimensão da Direção da UAS	25
4.5.3. Plano de Organização.....	25
4.5.4. O Pessoal Chave e a Estrutura Mínima	26
5. FONTES DE FINANÇAS, GESTÃO DE IMPOSTOS E RESPONSABILIZAÇÃO	30
5.1. Fontes financeiras da FASU	30

5.2.	Processo de Cobrança de Impostos	30
5.3.	Contabilidade Pay-or-Play.....	30
5.4.	Rendimento projetado da FASU e capacidade de investimento	30
5.5.	Conta FASU	31
5.6.	Despesas administrativas e operacionais	31
5.7.	Relatórios de Auditoria, Trimestrais e Anuais	31
6.	STREAM 1 - DESIGN DE PROGRAMAS E SELEÇÃO DE PROJETOS	32
6.1.	Introdução.....	32
6.2.	Análise Financeira e Subsídio	32
6.2.1.	Metodologia.....	32
6.2.2.	Análise Excel para identificar áreas financeiramente sustentáveis com subsídio inteligente	35
7.	ÁREAS 2-6 – NECESSIDADES SETORIAIS E DO LADO DA PROCURA	36
7.1.	Introdução.....	36
7.2.	Os Programas Stream 2-5.....	37
7.2.1.	Stream 2 - Literacia Digital, Desenvolvimento de Capacidades TIC e Sensibilização	37
7.2.2.	Área 3 - Projetos de Desenvolvimento de TIC no Setor	37
7.2.3.	Stream 4 - Conteúdos e Aplicações em TIC	38
7.2.4.	Stream 5 - Projetos Especiais.....	38
7.2.5.	Stream 6 – Extensão da espinha dorsal nacional de fibra para centros rurais.....	40
8.	AQUISIÇÃO, PROCEDIMENTOS DE CONCURSO E SELEÇÃO	41
8.1.	Tipos de aquisição e seleção	41
8.2.	Abrir concursos competitivos para subsídios inteligentes	41
8.2.1.	Requisitos para concurso público.....	41
8.2.2.	Qualificações do licitante	42
8.2.3.	Requisitos financeiros.....	42
8.2.4.	Atribuição do projeto e Acordo de Serviço	42
8.3.	Propostas e projetos intergovernamentais (Público-a-Público) e PPP.....	42
8.4.	Projetos de patrocínio conjunto com agências não governamentais.....	43
8.5.	Projetos especiais e propostas externas e/ou não solicitadas	44
9.	INSPEÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE SUBSÍDIOS.....	45
9.1.	Geral	45
9.2.	Inspeções para desembolsos de subsídios	45
9.3.	Relatórios de Implementação do Projeto.....	45
9.4.	Qualidade de Serviço Contínua	45
9.5.	Fiscalização	45
10.	MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO	46
10.1.	Quadro Geral e Atividades.....	46

10.2. Planeamento da próxima Estratégia de Serviço Universal de 5 anos	46
--	----

Tabela de Figuras

Figura 1: O Modelo da Lacuna de Acesso	16
Figura 2: Estrutura de Governação da FASU	21
Figura 3: Estrutura Organizacional da Direção da UAF - Anos 1-2.....	26
Figura 4: A Metodologia Integrada de Análise de Lacunas Geo-referenciada	33
Figura 5: O Princípio do Subsídio Inteligente da UAF.....	34
Figura 6: Amostra de Subsídio Inteligente para a População de 2000	36

Tabela de Tabelas

Tabela 1: Funções Divisionais do Estado-Maior da UAF para os Anos 1-2.....	28
Tabela 2: Variáveis e Suposições de Viabilidade.....	33

Abreviaturas e Acrónimos

Abreviaturas	Descrição
ARPU	Receita Média por Utilizador
ASU	Acesso e Serviço Universal
BTS	Estação Transceptora Base
CAPEX	Despesa de Capital
CBO	Organização Comunitária
CN	Rede Comunitária
CNL	Licença de Fornecedor de Serviços de Rede Comunitária
ENTD	Estratégia Nacional de Transformação Digital
ESF	Quadro Ambiental e Social
FASU	Fundo Universal de Acesso e Serviços
FCFA	Francdela Communauté Financière Africaine
FDRE	Agência de Contratação Pública e Administração de Bens
FTP	Protocolo de Transferência de Ficheiros
SIG	Sistema de Informação Geográfica
GOE	Governo da Guiné-Bissau
GSM	Sistema Global de Comunicações Móveis
GSMA	Associação GSM
HRSL	Camada de Assentamento de Alta Resolução
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
KPI	Indicador-chave de desempenho
LEO	Órbita Terrestre Baixa
M&E	Monitorização e Avaliação
MOU	Memorando de Entendimento
MTTED	Ministério dos Transportes, Telecomunicações e Economia Digital
ONG	Organização Não Governamental
NRA	Autoridade Nacional de Regulação
OCHA	Escritório das Nações Unidas para a Coordenação dos Assuntos Humanitários
OPEX	Despesas Operacionais
PPP	Parceria Público-Privada
QoS	Qualidade do Serviço
SIM	Módulo de Identidade de Assinante

SME	Pequenas e médias empresas
UA	Acesso Universal
UAF	Fundo de Acesso Universal
UAS	Acesso e Serviço Universal
ONU	Nações Unidas
EUA	Serviço Universal
USD	Dólar dos Estados Unidos
USF	Fundo de Serviço Universal
WARDIP	Programa Regional de Integração Digital da África Ocidental

1. Introdução à missão do Universal Access Fund

1.1. Lei Básica e Regulamento relativos ao Acesso e Serviço Universal

O regime inicial de serviço universal na Guiné-Bissau foi estabelecido pela Lei n.º 5/2010 – a Lei Fundamental da Informação e Comunicação – com o objetivo de garantir a existência e disponibilidade de acesso a serviços de comunicação, particularmente em áreas rurais e remotas. A Lei também criou, através da Secção 86, o Fundo de Acesso Universal (UAF). Posteriormente, o Decreto n.º 17/2011, de 25 de fevereiro, definiu os aspetos de governação, operacionais e de salvaguarda da UAF.

A Autoridade Nacional Reguladora para as Tecnologias da Informação e Comunicações (NRA-ICT), também criada pela Lei n.º 5/2010, é responsável por regular o setor das TIC com tarefas e responsabilidades especificadas definidas na Lei. A NRA também acolhe as funções técnicas da UAF, que será renomeada para Fundo de Acesso e Serviços Universais (FASU) ao abrigo de uma nova Lei e do Decreto atualizado de Acesso e Serviço Universal.

1.2. A atualização recente

O novo Quadro Legal (2025) para as Comunicações Eletrónicas e o novo Decreto sobre Acesso e Serviço Universal foram elaborados com a intenção de atualizar a Lei n.º 5/2010, incluindo a Secção 86 sobre o Fundo de Acesso Universal – e o Decreto n.º 17/2011.

O novo Quadro Legal estabelece objetivos gerais para o Setor das Comunicações, que incluem:

- Proporcionar melhor cobertura do território nacional com infraestruturas de banda larga e ultra-banda larga de qualidade;
- Desenvolver um mercado competitivo com menos barreiras à entrada para novos intervenientes ou discriminação entre operadores;
- Desenvolver a sociedade da informação e do conhecimento com a proteção dos interesses dos utilizadores,
- Contribuir para a luta contra a pobreza através do acesso acessível a grupos de baixos rendimentos, habitantes rurais, pessoas com deficiência; e
- Criar empregos nas tecnologias de informação e comunicação (TIC) para acelerar o desenvolvimento económico, social e cultural através das TIC.

A nova política e estratégia de acesso universal e serviços alinham o desenvolvimento das telecomunicações com estes objetivos nacionais, bem como com os objetivos de acesso universal do Governo, focando-se na disseminação e empoderamento social e económico, que incluem os seguintes objetivos:

- i. Promover a expansão da infraestrutura de telecomunicações para alcançar a cobertura universal de telefonia fixa e móvel, dados e serviços de internet de banda larga em todo o país;

- ii. Melhorar a acessibilidade para garantir que os habitantes de baixos rendimentos, marginalizados e rurais tenham acesso a serviços;
- iii. Permitir a disponibilização de acesso à internet de banda larga à educação, saúde, infraestruturas sociais, agricultura e outros setores;
- iv. Proporcionar formação e desenvolvimento de competências em TIC para melhorar a participação na economia digital;
- v. Promover a literacia digital inclusiva, incluindo com jovens, mulheres, pessoas com deficiência; e
- vi. Fomentar a participação do setor privado e a parceria público-privada, novas entradas, inovação e investimento no desenvolvimento de infraestruturas e serviços de TIC.

1.3. Propósito deste Manual

Este Manual de Procedimentos Operacionais fornece orientações e metodologias operacionais específicas para fortalecer a criação e gestão da FASU, e auxilia a equipa e membros do Comité de Gestão a cumprir as suas responsabilidades no cumprimento dos objetivos e expectativas do Decreto UAS, da Política e Estratégia da UAS e do Plano Estratégico da FASU. Estas responsabilidades incluem o seguinte:

- a) Recolher e distribuir fundos mandatados pelo Decreto para a realização do Acesso e Serviço Universal (UAS);
- b) Alocar/desembolsar fundos da forma mais transparente, aberta e justa;
- c) Realizar investigação sobre o estado dos serviços de comunicações e do uso das TIC em todas as regiões do país, incluindo infraestruturas sociais e setores produtivos como educação, saúde e agricultura;
- d) Organizar consultas e workshops com a indústria e outros intervenientes para ajudar a refinar aspetos estratégicos e maximizar o apoio ao mandato e programas da FASU;
- e) Revisão, aperfeiçoamento e desenvolvimento, conforme necessário, e preparação para a implementação dos programas e projetos da FASU definidos no Plano Estratégico Quinquenal;
- f) Preparar orçamentos anuais das despesas propostas e o relatório anual para submissão ao Governo;
- g) Iniciar, gerir e supervisionar programas, projetos, investigação e inovações de UAS de forma contínua;
- h) Desenvolver um regime de monitorização e avaliação de programas e projetos que permita a implementação do seu programa com total responsabilidade, ajustado, revisto e, em última análise, evoluído para a próxima Estratégia FASU; e
- i) Envolve-se em relações públicas e partilhe informações de forma transparente com todas as partes interessadas e entidades interessadas sobre as atividades do Fundo.

Para tal, o Manual reafirma os objetivos estratégicos da política da FASU e fornece as diretrizes, princípios operacionais e procedimentos administrativos sobre como a FASU será governada, gerida, dotada de pessoal e administrada, e desempenha as suas principais funções de execução, revisão, atualização e renovação do Plano Estratégico, distribuição de subsídios e investimento em medidas para alcançar o acesso e o serviço universais.

2. Política de Acesso e Serviço Universal e Plano Estratégico da FASU

2.1. Definições e Objetivos Básicos

Para efeitos dos programas da FASU para trazer Acesso e Serviço Universal à população da Guiné-Bissau e em conformidade com a Política UAS e o Plano Estratégico da FASU, este Manual reconhece os seguintes significados para as características básicas do acesso e serviço universais:

- O *Acesso Universal (UA)* é a disponibilidade de serviços de comunicação fixa ou móvel de qualidade especificada pela autoridade reguladora (NRA) para todos os consumidores, independentemente da sua localização geográfica; acessível independentemente da capacidade física ou mental, raça, género, religião ou qualquer outro fator social; e acessível, independentemente do nível de rendimento.
- O *tipo de serviços disponibilizados* deve incluir, no mínimo, voz, texto e dados, incluindo acesso à internet de banda larga a uma velocidade e facilidade universais para consumidores localizados em áreas urbanas ou rurais, e acessível para pessoas com deficiência, o que deve ser progressivamente facilitado para um melhor acesso na estratégia de acesso universal.
- O *acesso público ou comunitário* aumenta o alcance da rede para consumidores que possam estar sem dispositivos pessoais e que não consigam pagar planos pagos para aceder pessoalmente à rede, permitindo-lhes fazer chamadas e aceder ocasionalmente à internet a um custo acessível. Isto inclui instalações como cibercafés, telecentros e hotspots, que serão usados para fornecer acesso em locais remotos ou situações onde os sinais sem fios sejam inacessíveis ou demasiado fracos para receção generalizada.
- O *Serviço Universal (EUA)* é o objetivo final da Estratégia de Acesso e Serviço Universal, representando a condição em que 100% da população, em todas as comunidades do país, é alcançada e tem a capacidade razoável de adquirir um dispositivo e subscrever serviços de rede de forma privada, seja individualmente, familiar ou institucionalmente.

A conquista dos EUA é o objetivo claro, embora pequenas percentagens da população ainda não tenham acesso a serviços de voz 2G e banda larga 3G, enquanto muitos hoje não têm acesso ao serviço 4G. No entanto, uma vez que a penetração privada de um serviço de comunicação atinge um nível elevado na sociedade e demonstra valor social e económico, esse serviço torna-se essencial para praticamente todos os lares. Facilitar o acesso ao serviço é, assim, a missão da FASU.

De acordo com a Política dos UAS, o tipo de serviços considerados essenciais e a disponibilizar universalmente nos próximos cinco (5) anos incluirá, no mínimo, voz, texto e dados, incluindo acesso à Internet por banda larga a uma velocidade e facilidade mínimas que sejam universais para utilizadores localizados em áreas urbanas e rurais, ou, conforme definido pela NRA, e acessível a pessoas com deficiência que devem ser progressivamente facilitadas para um melhor acesso na estratégia de acesso universal.

Além disso, à medida que a tecnologia e as novas expectativas surgem e se desenvolvem, a FASU precisa de reavaliar os serviços considerados essenciais e parte do programa universal de acesso e serviços de forma contínua (por exemplo, anualmente) e fazer as alterações consideradas necessárias mesmo dentro do horizonte temporal inicial de 5 anos.

2.2. Objetivos da Política de Acesso e Serviço Universal

Um conjunto básico de metas estratégicas a 5 anos (ou seja, até 2030) para os programas universais de acesso e serviço está definido no Plano Estratégico Quinquenal, que fornece detalhes dos programas de investimento propostos da FASU para cumprir os objetivos políticos.

A política estabeleceu os seguintes objetivos a serem alcançados dentro do prazo desta Estratégia:

- A cobertura de serviço de voz com qualidade de chamadas e mensagens de texto, de acordo com os requisitos de Qualidade de Serviço (QoS) da NRA, deve ser alargada para além do alcance atual, para um mínimo de 99% da população total para serviço básico 2G, 98% para 3G e 96% para serviços de banda larga 4G;
- No âmbito deste objetivo nacional geral, mesmo as comunidades localizadas nas áreas rurais mais desfavorecidas e remotas, mas com populações superiores a 100 pessoas, devem obter cobertura pelos meios tecnológicos mais adequados, incluindo satélite; e
- A velocidade dos serviços de acesso à Internet nas áreas rurais deve cumprir as velocidades de download/upload (FTP) exigidas nacionalmente e publicadas pela NRA, utilizando a tecnologia mais adequada, de acordo com a meta populacional.

A qualidade de serviço alvo será aumentada progressivamente, de acordo com os requisitos revistos estabelecidos periodicamente pela NRA.

2.3. Determinação do estatuto da UA e dos EUA

Para manter uma valorização plena e atualizada do estado atual do acesso e serviço universal no contexto das definições e objetivos da Autoridade, a Divisão de Estratégia e Desenvolvimento de Programas da FASU (ver Secção 4.5.3) deverá realizar ou encomendar estudos de mercado para determinar a procura, oferta dos serviços e as lacunas de acesso, tendo em conta os seguintes aspetos internacionalmente aceites que caracterizam o acesso e o serviço universais:

- a) *Disponibilidade* – que tipo e nível de qualidade de serviço está disponível para os utilizadores? Todas as áreas do país recebem o mesmo serviço e padrões sem discriminação geográfica? Ou existem áreas ou grupos populacionais para os quais os serviços não estão disponíveis ou devem ser considerados desfavorecidos?
- b) *Acessibilidade* – Podem todas as pessoas pagar uma quantidade razoável de utilização necessária dos serviços básicos e essenciais, de acordo com as metas de acessibilidade internacionalmente aceites?
- c) *Acessibilidade* – Todas as pessoas no país podem aceder aos serviços de forma não discriminatória?
- d) *Consciência e capacidade* (relacionadas com acessibilidade) - as pessoas estão informadas dos benefícios existentes dos serviços e aplicações de comunicação? Têm o conhecimento, as competências e a capacidade (especialmente aqueles com deficiências e/ou marginalizados de formas culturais ou outras, por exemplo, mulheres e jovens) para utilizar os serviços de comunicação com toda a gama de smartphones e outros dispositivos, de modo a obter os benefícios económicos?

2.4. Determinação do âmbito e do nível dos Programas e Projetos da FASU

No desenvolvimento ou confirmação dos projetos FASU a realizar, o nível de penetração dos serviços de comunicação deve ser tido em conta e a consulta realizada com as partes interessadas locais. Isto ajudará a determinar se a FASU deve visar a obtenção do serviço universal (EUA) ou do acesso universal (UA) em algumas áreas. Outros fatores, como orçamento disponível, custo e infraestruturas complementares, também serão considerados.

A FASU dará prioridade à implementação de projetos norte-americanos para fornecer serviços essenciais de comunicação a todos os agregados familiares, que é o objetivo final dos seus programas. No entanto, para além do aumento da penetração privada, também é necessário considerar o acesso público e a conectividade institucional.

Acesso público

Em áreas onde a disponibilidade, o acesso e/ou a acessibilidade de um serviço de comunicações (afetando a penetração) dita que o serviço universal não pode ser alcançado em qualquer área específica dentro de um orçamento de subsídio razoável, uma expectativa de serviço universal pode não ser realista. Só nestes casos deve ser considerado um programa que incorpore a disponibilidade do serviço num local público, ou seja, acesso público ou comunitário. Neste sentido, deve ser considerado o ritmo de adoção e o aumento da penetração, que poderiam tornar inevitável ou encurtar a necessidade de acesso público ou determinar a forma ou tecnologia mais adequada, para evitar o desperdício de recursos em formas de serviço que possam rapidamente tornar-se obsoletas.

Nessas áreas, será considerada uma abordagem dupla de prestar serviço de comunicação tanto ao nível doméstico, com o objetivo de aumentar a penetração, como em centros públicos disponíveis, tendo em conta o mesmo princípio de adoção e aumento da penetração.

A FASU implementará projetos de UA para fornecer serviços essenciais de comunicação num centro de acesso público se, e somente se, for considerado necessário a partir da informação de investigação e planeamento recolhida.

No contexto atual do mercado, a necessidade de pontos de acesso públicos será muito provavelmente limitada à Internet de banda larga, pontos de acesso ao governo eletrónico e poderá estar ligada à consciencialização e formação em literacia digital, em vez do acesso puro.

Conectividade institucional

Os projetos da UA podem também incluir conectividade para instituições locais, como escolas, clínicas de saúde, centros comunitários e religiosos, estações dos correios e outros locais públicos, alguns dos quais podem oferecer acesso público e incluir literacia digital e formação.

Base de dados, registos e KPIs

A FASU desenvolverá uma base de dados estatística para determinar a percentagem de penetração privada, a QoS e o estado do acesso público e institucional (por exemplo, escolas primárias e secundárias, clínicas de saúde, centros comunitários e religiosos, estações dos correios e outros locais públicos), para permitir avaliar e avaliar o progresso em direção ao acesso e serviço universais. A base de dados deve registar as estatísticas desde o nível da Região até a:

- i. setores,

- ii. secções, e
- iii. lugares povoados (ou seja: vilas, aldeias, localidades, povoações, comunidades, etc.).

Para apoiar a base de dados e determinar se um serviço de comunicação é considerado essencial para a implementação, a FASU precisa de realizar estudos regulares para determinar a penetração (bem como a consciencialização e literacia relativamente ao serviço) e o acesso institucional. Este conhecimento será cada vez mais relevante à medida que a variedade de serviços e aplicações digitais aumenta no mercado da Guiné-Bissau e também aumenta a gama de atividades da FASU necessárias para otimizar a utilização e a concretização dos benefícios socioeconómicos.

Os KPIs de penetração para serviços de voz e dados que deverão determinar os objetivos para os EUA ou UA devem ser desenvolvidos pela FASU com base nas estatísticas disponíveis, no resultado de estudos de mercado e na opinião dos intervenientes locais.

2.5. A Estratégia Inicial Proposta da FASU para Cinco Anos

O papel do Fundo de Acesso e Serviços Universais é *complementar* a prestação de serviços comerciais, oferecendo incentivos financeiros, quando necessário, para garantir que os serviços de voz e banda larga cheguem a todas as populações-alvo com a qualidade especificada de forma comercialmente sustentável.

O Fundo irá também promover e apoiar atividades do lado da procura em setores onde as TIC são facilitadores críticos e beneficiará do desenvolvimento das telecomunicações e das TIC; programas de literacia digital e formação; e promover a melhoria do acesso a segmentos marginalizados da sociedade.

Seguem-se os fluxos de atividade para alcançar estes objetivos. Cada fluxo pode ter mais do que uma iniciativa de projeto, conforme indicado abaixo, e será integrado com o projeto nacional de fibra vertebral à medida que este se torna operacional (Fluxo 6):

1. **Stream 1 - Conectividade Rural** – A extensão gradual da infraestrutura de comunicações eletrónicas e dos serviços de última milha para colmatar lacunas identificadas e alcançar os objetivos de Acesso Universal em todos os níveis administrativos da população humana na Guiné-Bissau. Este ramo terá vários projetos:
 - a) Competições inteligentes de subsídios para cobrir áreas significativas;
 - b) Soluções oferecidas pelos operadores voluntariamente para alcançar áreas desafiantes e de lacunas menores que precisam de recorrer a microcélulas, atualizações de antenas ou outras abordagens internas (Pay-or-Play);
 - c) soluções que utilizem soluções de satélite LEO para cobrir as áreas mais remotas e com baixa população; e
 - d) Apoio à aquisição de smartphones por subscritores de baixos rendimentos em apoio a atualizações de banda larga 4G.
2. **Stream 2 – Competências digitais e envolvimento comunitário.** O apoio e promoção do desenvolvimento das competências digitais do país e do uso das comunicações eletrónicas baseadas no acesso a nível comunitário, no desenvolvimento de capacidades e em programas de formação.
 - a) Isto pode incluir a criação de centros digitais de acesso e formação multifuncionais, seja como extensão das atuais escolas e iniciativas comunitárias de Internet da FASU, ou

- b) Iniciativas centraram-se em iniciativas únicas de TIC baseadas na comunidade, em paralelo com o programa das escolas.

3. **Área 3 – Apoio à adoção setorial dos serviços de Comunicações Eletrónicas e serviços eletrónicos.**

Isto será executado de várias formas, tais como

- a) Internet para escolas e instituições de ensino superior;
- b) Internet e aplicações para instituições de saúde, como instalações de telemedicina em clínicas rurais;
- c) Apoio a programas de governo eletrónico; e
- d) Apoio a cooperativas agrícolas e outras agências que utilizam as comunicações para fins produtivos ou para satisfazer objetivos socioeconómicos e necessidades públicas.

Estas iniciativas devem também priorizar o planeamento de pontos de agregação regional que se integrem com a implementação da iniciativa nacional de fibra vertebral do Governo, para garantir uma conectividade de alta velocidade e alta qualidade para cada caso.

4. **Stream 4 – Criação de conteúdos, inovação tecnológica e desenvolvimento de aplicações** que proporcionem acesso melhorado e benéfico e uso da Internet para aplicações rurais, pessoas sub-representadas e TIC em atividades socioeconómicas, incluindo

- a) Apoio à criação de novas aplicações para tornar o uso da Internet mais acessível em projetos de sensibilização setorial, especialmente na inclusão de jovens, mulheres e pessoas com deficiência; e
- b) Incentivo financeiro para aplicações de Internet em línguas locais (por exemplo, websites, portais, ferramentas de saúde ou de dinheiro monetário agrícola) para aumentar a utilização da Internet em zonas rurais e de baixos rendimentos

5. **Stream 5 – Projetos especiais.** Criar ou apoiar projetos que se espera serem iniciativas originárias de fontes não governamentais ou da sociedade civil. Estas iniciativas devem estar alinhadas com os objetivos prioritários do Universal Access and Service Fund, o desenvolvimento geral do mercado de comunicações eletrónicas e a resposta à procura e necessidade de serviços de Comunicações Eletrónicas. Estas podem incluir a promoção e apoio de redes comunitárias.

6. **Stream 6 - Integração das redes e serviços de banda larga em toda a Guiné-Bissau**, apoiando a extensão da espinha dorsal nacional de fibra de alta velocidade em todas as áreas regionais, permitindo um serviço mais omnipresente e de maior qualidade em todo o país. Destacam-se neste aspeto os seguintes.

- a) Foi recomendado pela Estratégia Nacional para a Transformação Digital do Governo (ENTD. GW) que a espinha dorsal nacional de fibra deve receber a máxima prioridade e está a ser financiada separadamente como uma rede estatal pelo Banco Mundial. Portanto, os investimentos da FASU em fibra serão principalmente para integrar a espinha dorsal nacional com todas as áreas de foco de acesso universal, agregando as necessidades das comunidades rurais, escolas, centros de saúde e outras iniciativas setoriais na autoestrada de alta velocidade
- b) Estes investimentos irão assim ampliar a espinha dorsal nacional, a população rural e as áreas de acesso universal, podendo aguardar que mais detalhes sobre o projeto nacional sejam divulgados antes de serem executados.

O equilíbrio prático entre estes vários fluxos de programa, no contexto dos recursos financeiros que o Fundo irá receber, e as estimativas de custo de cada fluxo e como desenvolver cada fluxo, são estabelecidos e

detalhados no Plano Estratégico. A metodologia de conceção e os princípios da Aquisição estão estabelecidos nas Secções 6, 7 e 8 deste Manual.

A Divisão de Estratégia de Fundos e Desenvolvimento de Programas da FASU (ver Secção 4.5) deverá rever tanto as expectativas de receitas como de despesas à luz das circunstâncias e projeções mais recentes e atualizadas, no processo da sua função de planeamento de programas, podendo refinar, atualizar, reequilibrar se necessário e rever o Programa.

A NRA e a Direção da FASU deverão também comprometer-se a realizar consultas frequentes com a indústria das comunicações, bem como com partes interessadas nacionais e regionais, em momentos críticos do planeamento e execução tanto do Stream 1 como de outros programas da FASU.

3. Princípios-chave do Acesso Universal e do Investimento em Serviços

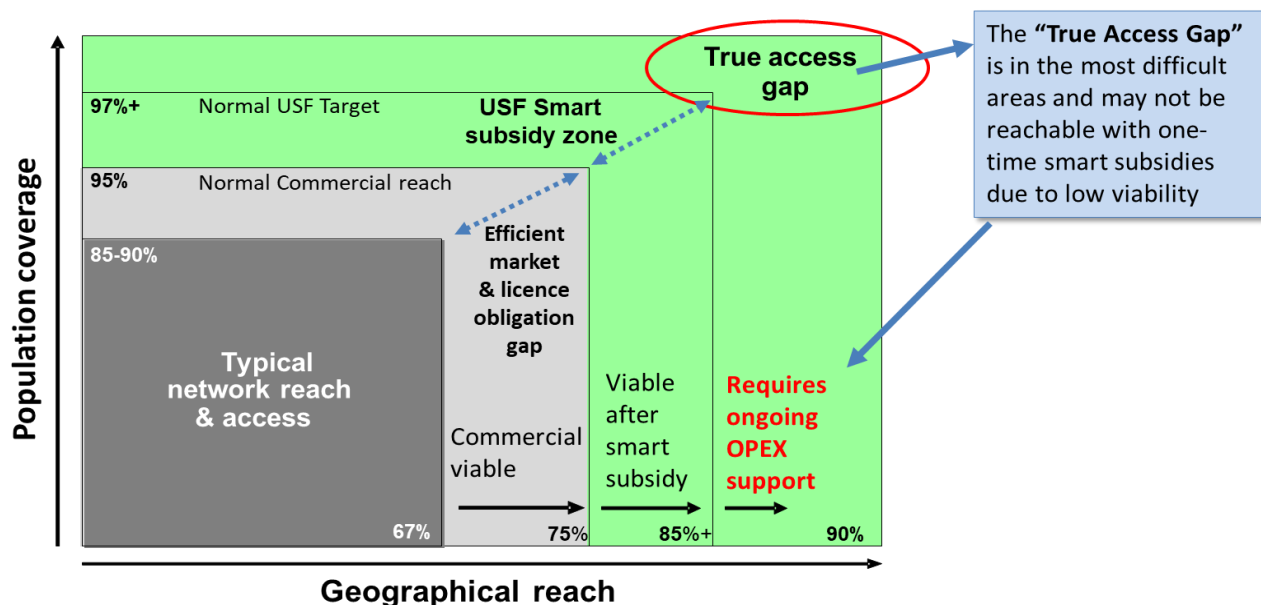
3.1. Abordar as lacunas de mercado na teoria e na prática

Esta secção fornece a base teórica e política essencial para os procedimentos de planeamento para avaliação e atualização da Linha 1 de Conectividade Rural e dos projetos no Plano Estratégico de 5 Anos. O conteúdo integra o processo de planeamento estratégico com as diretrizes políticas que conduzem aos objetivos do Plano Estratégico.

No geral, a abordagem geral de melhores práticas para o desenvolvimento de serviços universais relacionada com o acesso e penetração das comunicações na principal rede pública dos países em desenvolvimento é orientada pelo conhecido modelo de lacuna de acesso da Figura 1, que descreve as várias lacunas – (i) a lacuna eficiente do mercado e o alcance da obrigação de licença, (ii) a zona de subsídio inteligente e (iii) a verdadeira lacuna de acesso – que foram identificadas internacionalmente, como mostrado na figura abaixo¹.

¹ Foram publicadas muitas versões e variações do modelo, mas a versão original foi criada em colaboração com outros especialistas do Banco Mundial e publicada pela primeira vez no relatório "Telecomunicações e serviços de informação para os pobres - rumo a uma estratégia de acesso universal", Navas-Sabater, Dymond, Juntunen, Banco Mundial 2002.

Figura 1: O Modelo da Lacuna de Acesso



Na Guiné-Bissau, a situação é semelhante à de outros países em desenvolvimento da região e do mundo. As lacunas de serviço remanescentes – abrangendo menos de 5% da população no serviço de voz 2G e cerca de 7% na banda larga 3G (27% no 4G) – precisam de ser compreendidas em relação ao modelo da lacuna de mercado. Embora a Guiné-Bissau tenha alcançado uma elevada percentagem da área geográfica e da população do país, pelo menos com 2G e 3G, este valor é ligeiramente inferior ao dos países vizinhos da África Ocidental e consideravelmente abaixo do que se aplica à cobertura 4G. As últimas lacunas remanescentes contêm tanto investimentos que potencialmente se encontram na Zona de Subsídio Inteligente, onde um investimento único poderia facilitar um investimento sustentável, como muitas das lacunas em áreas de baixa densidade podem ser em grande parte antieconómicas, mesmo após subsídios. Estas áreas situam-se realmente na "verdadeira lacuna de acesso", onde poderão ser necessários subsídios OPEX contínuos para alcançar todos os cidadãos. Podem não haver muita concorrência entre operadores para os resolver. Os projetos para colmatar estas lacunas físicas remanescentes terão de ser planeados com uma combinação de:

- Consultoria ao setor;
- Aceitar cobertura parcial nas áreas mais desafiantes e periféricas – ou seja, economia na colocação de microtorres de telecomunicações para atingir clusters populacionais e aldeias que ainda podem ser alcançados através de subsídios inteligentes ou Pay-or-Play (Stream 1 (b));
- Dialogar com os operadores se existirem soluções potenciais disponíveis através de antenas de ganho extra e longo alcance;
- soluções LEO-satélite, especialmente em parcerias diretas para dispositivos de última tecnologia que os operadores estão a considerar; e
- Considere fornecer subsídios OPEX contínuos para áreas remotas que, após análise, se mostrem financeiramente insustentáveis. Ou seja, o subsídio OPEX será oferecido por um número limitado pré-determinado de anos, diminuindo gradualmente até zero. Isto permite aos prestadores de serviços tempo para encontrar sustentabilidade financeira.

O Fundo deve focar-se em programas orientados para o mercado e subsidiar projetos que serão maioritariamente implementados por operadores e prestadores de serviços de forma sustentável. O FASU está,

assim, a ser aplicado num ambiente onde a política setorial favorece a oferta competitiva e é regulada para garantir uma concorrência justa.

O FASU, tal como outros fundos de serviço universal a nível internacional, foi concebido para ser implementado num mercado comercial multiplayer, em conformidade com os objetivos políticos mais amplos do Governo. O Governo, por sua vez, está comprometido em promover uma operação de mercado eficiente, um ambiente competitivo justo e uma expansão global do setor, bem como em eliminar quaisquer barreiras regulatórias ou de outro tipo ao funcionamento de um mercado eficiente.

Apesar deste princípio, nos casos em que a viabilidade comercial não seja possível ou não possa ser implementada pela indústria com base num subsídio inteligente contratado anteriormente, a FASU deve considerar as alternativas para garantir a sustentabilidade a longo prazo dos serviços.

3.2. Reduzir o custo dos smartphones para a sustentabilidade do 4G

Como referido no Fluxo 1 (d), também deve ser considerado o apoio à aquisição de smartphones de baixo custo para apoiar operadores com atualizações de banda larga 4G. O Plano Estratégico (Secção 5.1) propõe um Piloto de Smartphone ou de Telemóveis Funcionais com 4G melhorado. Isto começaria como um projeto de pequena escala numa área selecionada de uma região, onde a FASU (i) subsidiará dispositivos 4G de menor custo até um preço isento de impostos, combinado com (ii) um esquema de financiamento PAY Go, para investigar o impacto do custo na procura e utilização de baixos rendimentos. Com base no resultado, a FASU apresentaria ao Governo a redução de impostos, importações e impostos especiais para o desenvolvimento rural.

A FASU e a NRA precisam de estudar e planear a abordagem mais prática para este projeto-piloto, com o objetivo de se posicionarem para defender ao Governo medidas fiscais que façam diferença económica para o acesso universal e o desenvolvimento rural.

3.3. Como implementar subsídios inteligentes – concursos competitivos

O principal mecanismo para selecionar um operador ou prestador de serviços que receba um subsídio da FASU deve ser através de um concurso aberto e competitivo. Consulte a Secção 8 para a descrição de como organizar os concursos da FASU.

A FASU deve utilizar esta abordagem aberta de concurso de "leilão inverso" para distribuir os subsídios de forma económica. Solicita-se aos prestadores de serviços que submetam uma proposta técnica que comprove que estão qualificados e cumprem as especificações, bem como um concurso financeiro para cada lote de concurso do projeto FASU Gap Area. O licitante qualificado que solicita o subsídio mais baixo recebe o projeto.

Os licitantes vencedores assinarão um contrato com prazo definido concordando com um subsídio financeiro único que será distribuído ao longo do tempo à medida que cumprem os requisitos de construção e as obrigações de prestação de serviços. Quaisquer redes implementadas para fornecer os serviços serão totalmente detidas pelos operadores implementadores.

No caso de uma ou mais áreas de licitação (Lote licitante) parecer incapazes de alcançar qualquer Receita Líquida acima dos custos OPEX e, portanto, não proporcionar retorno sobre o capital próprio para o operador, será considerado um acordo contratual alternativo, conforme previsto no Artigo 27 do Decreto, pelo qual o suporte OPEX de custo líquido anual contínuo é pago.

3.4. Acesso aberto e roaming nacional

Embora possa ser utilizado concurso competitivo ou qualquer outro meio e o licitante vencedor possa ser o único operador a apresentar uma proposta, isso não deve levar à exclusividade do prestador de serviços vencedor. Qualquer prestador de serviços que receba subsídios ou qualquer forma de financiamento da FASU será obrigado a permitir a partilha aberta e baseada em custos da infraestrutura com outros operadores licenciados em instalações implementadas sob contratos de subsídio da FASU.

A FASU deverá solicitar à NRA que supervisione o processo de cálculo de custos e as obrigações contratuais para a partilha de infraestruturas, preferencialmente estabelecendo fórmulas/diretrizes para que os prestadores de serviços não criem barreiras para os seus concorrentes. Essa partilha pode incluir acesso a torres, cabos, fibra escura, estruturas físicas, condutas, incinções de equipamentos e instalações semelhantes.

No caso de o custo adicional de disponibilizar acesso aberto às torres (ou seja, permitir a instalação de antenas adicionais) se revelar inviável em áreas de acesso universal, a FASU, juntamente com a NRA, deveria considerar a opção de impor o roaming nacional em áreas de acesso universal, pois isso permitiria acesso competitivo a um custo inferior

3.5. Critérios para a seleção de áreas para o alvo da FASU

Os fatores para determinar que áreas específicas serão escolhidas para cada projeto serão transparentes e justos, com base em consultas com as partes interessadas locais. O Fundo deverá aplicar métodos e critérios claros, transparentes e objetivos para priorizar as zonas geográficas onde os projetos da FASU serão implementados.

Inicialmente, todas as "áreas de lacuna" são conforme definidas pela metodologia do mapa SIG e pela análise de viabilidade financeira descritas na Secção 6. Todas as lacunas identificadas que estejam sub-atendidas e que provavelmente sejam "subsídios inteligentes viáveis" (ou seja, análises financeiras preliminares e de custos sugerem que, após um subsídio inicial, o serviço deve ser autofinanciado) devem ser incluídas no programa FASU.

De seguida, as prioridades sobre como (e em que ordem) as competições de subsídios são organizadas devem considerar vários fatores-chave e critérios socioeconómicos listados abaixo:

- a) representação regional e equilíbrio de programas;
- b) Eficiência de impacto, ou seja, maior número de pessoas, menor subsídio (por exemplo, comparando o custo do subsídio por pessoa ou instituição utilizadora afetada);
- c) As necessidades e procura demonstradas por serviços de comunicações (ou seja, procura testada no campo ou consulta com líderes e representantes comunitários locais para discutir necessidades de cobertura);
- d) apoio social e político (especialmente a participação de partes interessadas locais e funcionários governamentais);
- e) Robustez do leilão reverso, ou seja, probabilidade de mais do que um operador participar no processo de licitação;
- f) Proximidade a áreas servidas e a infraestruturas existentes, como estradas e energia (ou seja, quanto mais remota for uma área, menores são as hipóteses de o projeto ter sucesso para obter concursos competitivos e poderá ter de esperar por uma fase subsequente); e

- g) No caso do apoio setorial às TIC (por exemplo, Área 3, educação, saúde, etc.), colaboração interagências, ou seja, a existência de um memorando de entendimento mútuo (MOU) com a agência líder do setor onde os serviços serão prestados, definindo as responsabilidades de ambas as partes.

3.6. Criar o máximo impacto socioeconómico

A FASU deve, assim, visar desenhar e implementar projetos com elevado impacto e valor socioeconómico, tanto no processo de seleção de projetos do Fluxo 1 como na consideração do desenvolvimento de capacidades, apoio ao setor, conteúdo, projetos especiais e extensão da fibra, conforme proposto para os Fluxos 2 a 6. Isto inclui considerar quantas pessoas e locais institucionais (por exemplo, escolas) podem ser afetados, bem como a qualidade e os resultados duradouros e os efeitos desse impacto.

3.7. Limitações sobre o montante de subsídios que um Licenciado pode receber

A FASU esforçar-se-á para garantir que ambos (todos) os licenciados que contribuem para o Fundo tenham uma oportunidade justa e igualitária de receber financiamento da FASU através de propostas competitivas de projetos.

A NRA deverá considerar formas pelas quais a combinação de projetos de cobertura de área (Stream 1) e aumento da espinha dorsal (Stream 6) possa ser gerida de forma a incentivar a participação de ambos os operadores nos programas e maximizar as hipóteses de participação múltipla de operadores.

3.8. Neutralidade tecnológica

Em princípio, o mecanismo da FASU visa permitir a implementação das tecnologias mais eficazes, eficientes e adequadas para o Acesso e Serviço Universais.

Ao adotar uma abordagem tecnologicamente neutra no processo de concurso competitivo, a FASU permitirá aos operadores escolher a tecnologia mais adequada para fornecer os serviços necessários, qualidade de serviço aceitável e dispositivos acessíveis para utilizadores finais existentes no mercado. Isto pode incluir escolhas entre opções terrestres e por satélite.

Não obstante o exposto acima, o Fundo deve estabelecer padrões mínimos de capacidade para a velocidade de dados e os requisitos de capacidade das redes de acesso rádio nos seus investimentos no Fluxo 1 (por exemplo, exigindo 4G sobre 3G) para garantir que o desenvolvimento mínimo de QoS seja assegurado. Além disso, a maioria das secções de transmissão backbone nos seus investimentos no Stream 6 provavelmente exigirá capacidades que requerem fibra ótica.

A FASU / NRA pode, portanto, após investigação e envolvimento das partes interessadas, recomendar tecnologias ou soluções específicas se forem demonstradas que respondem de forma satisfatória à disponibilidade, acessibilidade e condições de acessibilidade para o acesso universal. Neste caso, os operadores serão convidados a participar em concursos onde a tecnologia ou tecnologias sejam especificadas.

3.9. Consultas com as partes interessadas e divulgação pública

A FASU irá operar de forma aberta e transparente através de:

- (a) Publicar, no mínimo, relatórios anuais que forneçam detalhes dos fundos recolhidos, fundos desembolsados, a que operador ou prestador de serviços os projetos são atribuídos e quanto recebem, termos e condições chave do seu acordo de serviço, estado e conquistas da implementação e prestação de serviços do projeto, sucessos e problemas encontrados;
- (b) Publicar qualquer anúncio de concurso e publicar abertamente documentos de concurso;
- (c) Atribuir os fundos da FASU de forma aberta, justa e transparente;
- (d) Disseminação do propósito e objetivos do Fundo através dos meios de comunicação, bem como organização de campanhas de sensibilização e sensibilização pública, especialmente nas secções e locais onde os projetos da FASU estão a ser planeados ou implementados, bem como consultas com partes interessadas na fase de planeamento e conceção; e
- (e) Manter uma página informativa da FASU no site da NRA, atualizada regularmente, fornecendo todas as informações mais recentes sobre projetos em curso e passados, especialmente informações financeiras.

4. Governação, Gestão e Administração da FASU

4.1. Papéis e Funções Gerais

Esta secção fornece diretrizes relativas às responsabilidades das entidades envolvidas na governação e gestão da FASU.

A NRA já estabeleceu um Departamento de Acesso e Serviço Universal e é responsável pela supervisão da gestão, pessoal, administração, implementação dos programas e investimentos, sob a supervisão do Comité de Gestão.

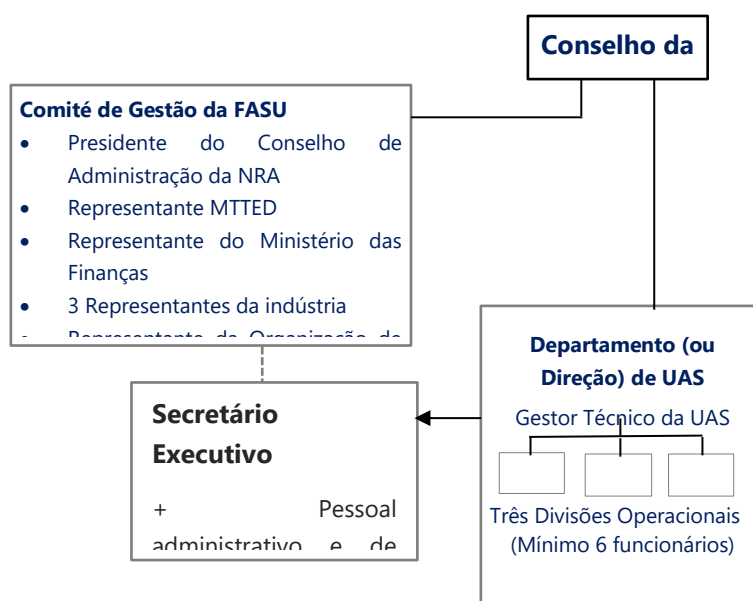
A revisão legal e regulatória recomendou que o Departamento de Acesso e Serviço Universal assuma pessoal adicional e seja gerido por um gestor técnico sénior permanente e, idealmente, deva ser promovido ao nível de Direção. O departamento alargado deve trabalhar em estreita colaboração com o Secretário Executivo do Comité de Gestão, cuja equipa fornecerá todo o apoio administrativo e documental, incluindo a emissão final da documentação do concurso, aceitação no campo e relatórios de recomendação de pagamento de subsídios.

O Departamento de Acesso e Serviço Universal será a entidade dentro da NRA envolvida de forma permanente e a tempo inteiro em assuntos relacionados com o desenvolvimento e desenho dos programas e planos estratégicos do Fundo, bem como com a implementação e monitorização de projetos com a assistência, periodicamente, de pessoal adicional destacado de outros departamentos da NRA.

O Secretário Executivo é a principal interface documental entre o Departamento e o Comité de Acesso Universal e Gestão de Serviços. O Comité existe para rever os planos estratégicos, estudos, programas, propostas de projeto e projetos detalhados da FASU preparados pelo Departamento de UAS e fornecer o seu aconselhamento e orientação antes de os documentos finais principais serem submetidos ao Conselho da NRA para aprovação.

A Gestão da NRA, através do Presidente do Conselho ou do seu representante, deverá também monitorizar as operações do Departamento de UAS e estabelecer a ligação com o Comité de Gestão, conforme desejado.

Figura 2: Estrutura de Governação da FASU



4.2. Missão e papel do Conselho da NRA para a FASU

O Conselho da NRA é, em última análise, responsável pela boa gestão e administração sólida do Fundo, bem como pela sua reputação como instrumento eficaz de política e estratégia de serviço universal. Neste contexto, a missão objetiva do Conselho deve ser:

- a) Criar e manter a credibilidade e o respeito da FASU junto dos principais intervenientes (indústria, governo, sociedade civil) – sendo vista como independente, e não sujeita a nenhum interveniente ou interesse, mas criando impactos positivos para todos eles, especialmente para as pessoas que necessitam do serviço universal
- b) Proteja os fundos e assegure o seu uso correto para o propósito adequado
- c) Garantir decisões imparciais e o desenvolvimento de estratégias para a FASU com base na análise e metodologia de dados aprovadas, âmbito e estratégia
- d) Garantir transparência pública, incluindo através de auditorias e relatórios anuais publicados
- e) Garantir a responsabilização da cobrança de fundos para a FASU pela NRA, bem como da distribuição e projetos do Fundo
- f) Garantir a consulta e o apoio das partes interessadas (indústria, governo, sociedade civil); e
- g) Garantir que os fundos são bem gastos e têm um impacto positivo.

4.3. Funcionamento do Fundo: Papel e Deveres do Departamento UAS

O papel do Departamento de UAS será gerir o desenvolvimento e a execução da estratégia de UAS em relação à FASU e aos seus programas e projetos aprovados pelo Conselho da NRA. A Direção do UAS desempenhará as seguintes atividades:

- a) Sob a responsabilidade do Gestor Técnico do UAS, desenvolver programas e projetos para revisão pelo Comité de Gestão e aprovação pelo Comité de Gestão da FASU e pelo Conselho da NRA;
- b) Realizar recolha de dados, investigação e análise sobre áreas não servidas e carenciadas;
- c) Definir e atualizar, conforme necessário, as expectativas tecnológicas e de desempenho precisas do acesso e dos serviços universais;
- d) Realizar avaliações sobre o estado do acesso e serviço universal e outras atividades de investigação relacionadas para os programas da FASU;
- e) Garantir que uma base de dados de indicadores de desempenho relevantes para o programa FASU seja reunida, mantida atualizada e disseminada ou disponibilizada conforme necessário;
- f) Realizar um Estudo Periódico de Lacunas de Acesso para atualizar a análise cartográfica fornecida no Quadro UAS e finalizar os detalhes dos Programas FASU;
- g) Em colaboração com a Gestão da NRA, planeio a implementação de um portal Interativo de Lacunas de Acesso TIC baseado em SIG, que será utilizado pelo Departamento de UAS, e opcionalmente por outros indivíduos e departamentos designados, para identificar o estado do local, das instalações e da presença da rede para todas as tecnologias relevantes fora dos principais centros urbanos (ou seja, fibra ótica e nós, cobertura 2G, 3G, 4G e 5G) em todo o país e identificando áreas geográficas e populações fora da cobertura básica 2G e da cobertura atual de banda larga (3G e 4G);

- h) Confirmar e desenvolver o plano estratégico e os programas da FASU para revisão pela gestão da NRA e pelo Comité de Gestão;
- i) Desenvolver planos operacionais anuais da FASU e requisitos orçamentais de acordo com os programas aprovados e em desenvolvimento da FASU;
- j) Desenhar e priorizar projetos da FASU, em linha com a estratégia e os programas aprovados;
- k) Gerir a execução dos Programas e projetos da FASU, incluindo a preparação dos documentos de concurso, avaliação dos concursos, reporte de resultados e recomendações para a atribuição dos subsídios da FASU para apresentação ao Comité de Gestão e ao Conselho da NRA;
- l) Gerir ou realizar atividades relacionadas com a inspeção, monitorização e avaliação dos projetos FASU, incluindo, quando apropriado, a identificação de pessoal da NRA para destacamento, ou a seleção e supervisão de consultores e auditores/monitores técnicos para apoiar a implementação do projeto, conforme necessário;
- m) Gerir a seleção e supervisão dos consultores externos necessários para apoiar a execução do projeto;
- n) Em colaboração com o Departamento de Finanças da NRA, monitorizar e acompanhar o pagamento das taxas ao Fundo pelos contribuintes, e atuar como elo de ligação para as consultas;
- o) Fazer a ligação com prestadores de serviços envolvidos em projetos da FASU;
- p) Monitorizar as despesas dos projetos da FASU de acordo com o orçamento e consultar o departamento de Finanças e Contas da NRA;
- q) Preparar relatórios trimestrais de progresso e submeter-los ao Comité de Gestão para revisão;
- r) Preparar relatórios anuais da FASU para submissão ao Comité de Gestão para aprovação pelo Conselho da NRA e submissão ao Conselho de Ministros;
- s) Colaborar com auditores nomeados para ajudar na auditoria dos programas da FASU; e
- t) Gerir atividades de sensibilização associadas ao programa FASU, publicidade e arranjos para avisos de licitação pública.

4.4. O Comité de Gestão

O Comité de Gestão da FASU (o Comité) será alargado para oito (8) membros², incluindo um Representante da Organização de Utilizadores (atualmente a ser detido pela ACOBES) e o Secretário Executivo como membro sem direito a voto, para aumentar o seu estatuto como órgão de gestão responsável por rever, orientar e aconselhar sobre a Estratégia da FASU, bem como aprovar Programas, Projetos e atividades relacionadas para apresentação ao Conselho da NRA. O Comité deve:

- a) Aconselhar o Departamento de UAS e comentar políticas e dar opinião e orientação sobre a direção estratégica e gestão do Fundo; implementação do mandato da FASU, incluindo a revisão de relatórios, programas, projetos, planos operacionais e orçamentos;

² A composição do Comité de Gestão da FASU inclui o Presidente do Conselho da NRA (Presidente do Comité); um membro representando o Ministério dos Transportes, Telecomunicações e Economia Digital (MTTED); um membro representando o Ministério das Finanças; um representante de cada um dos três Licenciados de Telecomunicações; um representante da Agência de Proteção ao Consumidor (ACOBES); e o Secretário Executivo (como membro sem direito a voto).

- b) Rever e comentar as recomendações de avaliação de propostas e os subsídios da FASU
- c) Rever e comentar relatórios de monitorização e aprovação de pagamentos;
- d) Revisão das contas anuais auditadas da FASU antes da submissão ao Conselho da NRA; e
- e) Desempenhar qualquer outra função que seja atribuída pelo Conselho da NRA periodicamente, em conformidade com as disposições da Lei Básica das Comunicações Eletrónicas, do Decreto dos UAS e da Política e Estratégia dos UAS.

O papel do Comité como revisor de todas as atividades da FASU deverá constituir a Aprovação Interina para todos os Programas, Projetos, decisões de Concurso e Relatórios antes da submissão ao Conselho da NRA para Aprovação Final.

4.4.1. Reuniões, Quórum e Decisões dos membros do Comité de Gestão

O Comité deverá reunir-se pelo menos trimestralmente e, adicionalmente, conforme necessário, para desempenhar eficazmente as suas funções.

Todas as reuniões do Comité exigirão quórum de pelo menos cinco (5) membros. As decisões exigem a maioria simples dos membros votantes presentes. Em caso de empate, o Presidente tem o voto decisivo.

4.4.2. Relação do Comité de Gestão com o Público e o Governo

A comunicação pelo ou do Comité de Gestão ao Público deve ser feita através do Presidente do Comité, ou seja, através do Presidente do Conselho da NRA.

O Presidente da NRA, a seu critério, pode também delegar e promover o Gestor Técnico da UAS de tempos a tempos para representar a FASU perante o público, bem como junto de outros Ministérios, Departamentos ou Agências do Governo (MDAs).

4.4.3. Relação da NRA com outras instituições em matérias da FASU

A Gestão da NRA pode envolver-se diretamente com outras instituições em quaisquer responsabilidades relacionadas com a FASU, incluindo a defesa de políticas relacionadas com UAS e quaisquer projetos conjuntos do Ministério FASU ou iniciativas de PPP envolvendo MDAs do Governo.

Quaisquer acordos oficiais intergovernamentais, como um Memorando de Entendimento, requerem a aprovação do Conselho da NRA e do Comité de Gestão.

4.5. Pessoal do Departamento UAS e Prática de Contratação

4.5.1. Principais competências e conhecimentos necessários

As competências e experiência que o Departamento UAS deverá possuir para desenvolver, gerir e administrar programas e projetos de serviço universal, e depois monitorizar a sua implementação, incluem o seguinte:

- Desenvolvimento/planeamento de estratégias
- Especialização no mercado das TIC e relações com a indústria
- Investigação e análise de dados (tanto relacionados com telecomunicações como dados socioeconómicos)

- Capacidades SIG
- Modelação económica, financeira e de custos
- Planeamento e gestão de projetos
- Especialização técnica/de engenharia para especificações de serviço da USF e gestão de inspeção e certificação de marcos
- Monitorização e avaliação, incluindo queixas de consumidores / relatórios
- Especialização jurídica (aquisição, contratação, execução)
- Finanças (orçamentos, desembolsos, contas)

A gama de especialistas necessária para cumprir os requisitos de competências pode ser recrutada tanto dentro como fora da NRA. Haverá algum benefício no papel e função da FASU no setor se a FASU contar com alguns funcionários com experiência recente na indústria, no setor das telecomunicações e noutras instituições relevantes.

O Secretário Executivo do Comité de Gestão e a sua equipa de apoio irão fornecer o apoio administrativo e documental necessário ao Departamento de UAS no dia a dia.

4.5.2. Dimensão do Departamento de UAS

O número de funcionários recrutados para gerir a FASU deve, em geral, conformar-se com os parâmetros internacionais, reconhecendo o tamanho relativamente pequeno do mercado e o orçamento disponíveis para a FASU. Embora pelo menos dez (10) funcionários sejam geralmente obrigados a desempenhar todas as funções de um departamento eficiente da FASU/USF, é uma prática aceitável e normal que uma direção baseada numa autoridade reguladora utilize pessoal destacado de outros departamentos, em vez de ter exclusivamente pessoal dedicado a todas as funções.

O Departamento UAS deverá assim recorrer a conhecimentos especiais, como jurídico, aquisições, reclamações e contabilidade, bem como monitorização técnica, dos outros departamentos da NRA conforme necessário. No entanto, o Departamento precisa de possuir a sua própria liderança, análise estratégica e técnica, económica e estatística, bem como experiência dedicada em mapeamento GIS.

Neste caso, todas as funções administrativas e financeiras são desempenhadas pelo Secretário Executivo e pela sua equipa de apoio.

Num inquérito mundial realizado pelo líder da equipa de consultoria, o pessoal mínimo de especialistas (excluindo pessoal de apoio, como secretários) nos departamentos FASU/USF localizados no regulador era de sete (7). A NRA deveria direcionar-se a este tamanho de Direção, mesmo que precise do primeiro ou dois anos para atingir este nível.

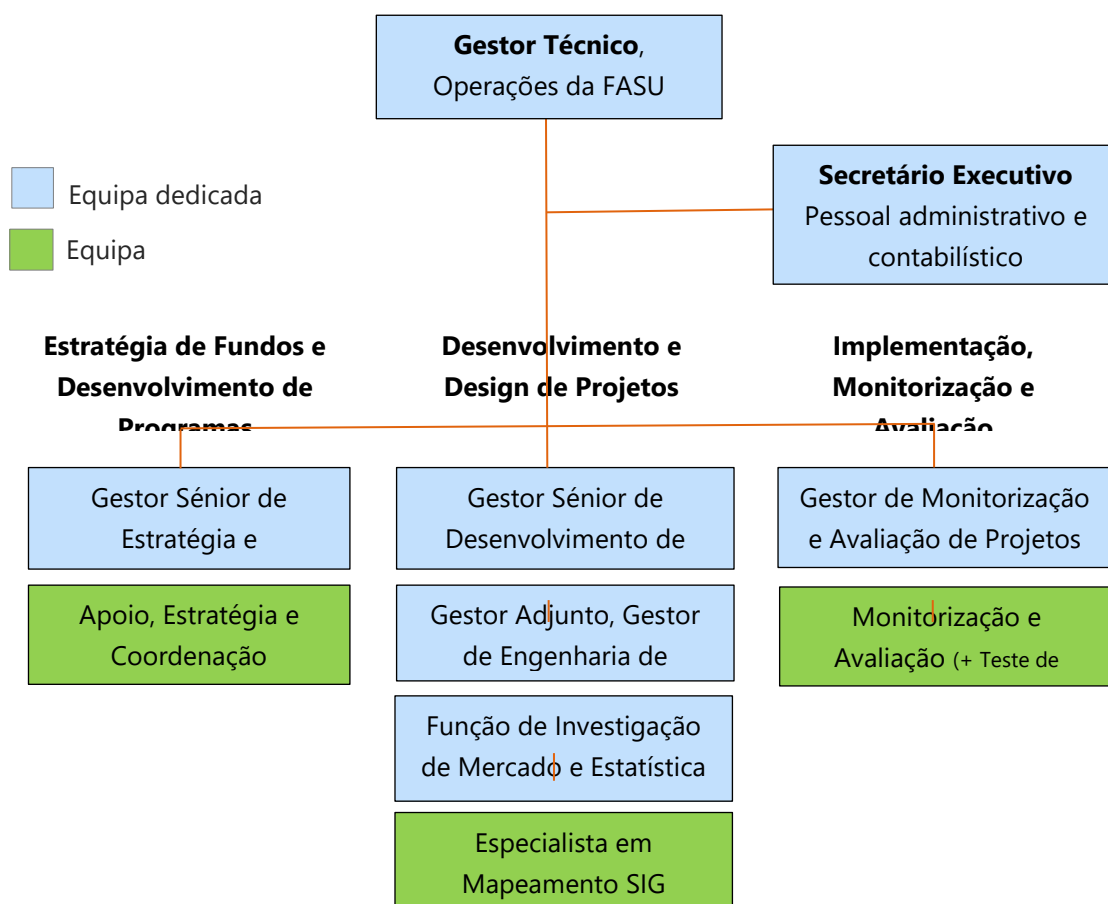
4.5.3. Plano de Organização

A Figura 3 abaixo indica a estrutura organizacional mínima e o pessoal direcionados para as melhores práticas, adequadas ao Departamento de UAS na sua fase de desenvolvimento, considerando os recursos financeiros e humanos praticamente disponíveis.

Como referido na Secção 4.1, o Secretário Executivo do Comité de Gestão irá complementar as responsabilidades técnicas do Departamento à medida que este cresce. O Secretário Executivo e a sua equipa de apoio evitam assim a necessidade de o Departamento ter a sua própria equipa administrativa.

Os benefícios de combinar a função e competências do Secretário Executivo com o Departamento UAS superam os de permanecer autonomo, uma vez que o Comité de Gestão foi reforçado como órgão independente de aconselhamento, aprovação e tomada de decisão. O Secretário Executivo manterá o papel de manter todos os registos e procedimentos do Comité como membro sem direito a voto, mas as suas funções de ligação, coordenação e supervisão do desenvolvimento do programa FASU também devem ser exercidas como apoio ao gestor técnico do Departamento, preparando documentos finais, emitindo documentos de concurso, bem como relatórios técnicos de aceitação em campo e de recomendação de pagamento de subsídios.

Figura 3: Estrutura Organizacional do Departamento UAS - Anos 1-2



4.5.4. O Pessoal Chave e a Estrutura Mínima

O pessoal-chave dedicado a estar presente nos primeiros dois anos da operação reestruturada da FASU está ilustrado no Organograma e descrito na Tabela 1.

Como mostrado na Figura 3, o efetivo total do 1.º e 2.º ano deve ser, no mínimo, de nove funcionários, dos quais três podem ser partilhados a tempo parcial com outros departamentos de RNA.

Outros funcionários são destacados para a Direção da FASU de tempos a tempos conforme necessário, por exemplo, para exercícios legais e de fiscalização, inspeção no local, auditoria técnica e monitorização de campo, ou terceirizado para contratantes do setor privado.

À medida que a FASU expande o seu programa para incluir projetos para além do Fluxo 1 que exijam documentação de concursos, execução, aceitação e monitorização no terreno, e à medida que os recursos financeiros aumentam devido à expansão do mercado, espera-se que a Direção da FASU adicione um pessoal adicional por ano. Estes novos colaboradores serão inicialmente colocados na Divisão de Implementação, Monitorização e Avaliação, para gerir a carga de trabalho.

Tabela 1: Funções do Departamento de Pessoal da UAF para os Anos 1-2

Funções Divisionais	Título e Função da Equipa	Equip a
Projeto Técnico e Operações do Fundo UAS	Gestor Técnico, Acesso Universal & Serviços & Operações de Fundos Liderança geral; supervisão, gestão e coordenação das atividades do Fundo; ligação e acordos intergovernamentais; e ligação à indústria	1
Divisão de Estratégia de Fundos e Desenvolvimento de Programas	Gestor Sénior de Estratégia e Coordenação da UAF , responsável por todas as funções relacionadas com o planeamento estratégico e implementação dos programas da UAF, consulta com partes interessadas, ligação com doadores; avaliação de impacto e risco; manutenção do estado financeiro, incluindo receitas e despesas do Fundo, orçamentos anuais e planos de trabalho, e participação no desenvolvimento e licitação de projetos	1
• Apoio, Estratégia e Coordenação	<i>Adjunto/Apoio, Estratégia e Coordenação</i> apoiará o gestor realizando ou coordenando tarefas como inquéritos às partes interessadas, coordenação de eventos e atividades, preparação e redação de notas conceptuais para a gestão, realização de avaliações de impacto e risco, bem como outras funções	(1)
Divisão de Desenvolvimento e Design de Projetos	Gestor Sénior de Desenvolvimento de Projetos, responsável por toda a análise de dados, mapeamento de lacunas, modelação económica/financeira, desenvolvimento de programas, desenvolvimento e design de projetos, preparação de pedidos de proposta, avaliação, contratação e execução	1
• Subdiretor, Engenharia de Projetos	O Engenheiro Sénior de Projeto apoiará o Gestor de Desenvolvimento de Projetos, traduzindo conceitos de desenvolvimento de programas e projetos em projetos detalhados, preparando a documentação do concurso, avaliando propostas e estabelecendo os procedimentos de teste e monitorização técnica para entrega à Divisão de Monitorização de Projetos	1
• Gestor Adjunto, Função de Investigação de Mercado e Estatísticas	Economista ou Estatístico para apoiar o gestor, conduzir ou gerir investigação e dados sobre procura e indústria, realizar modelação de mercado e/ou programas, bem como gerir o acompanhamento de queixas de cobertura comunitária, etc.	1
• Mapeamento SIG	<i>Especialista em SIG</i> para montar, exibir e apoiar o portal de mapeamento de cobertura GIS da UAF e/ou a base de dados estatística (pode ser uma competência do Economista/Estatístico)	(1)
Divisão de Monitorização e Avaliação	O Engenheiro Sénior / Gestor de Monitorização e Avaliação de Projetos irá estabelecer o quadro de monitorização e avaliação do Fundo e monitorizar os primeiros fluxos do programa Este gestor sénior também gerirá a monitorização do maior fluxo de projetos no dia a dia	1
• Apoio, Monitorização e Avaliação	<i>O Gestor de Monitorização e Avaliação de Projetos Adjunto/Suporte</i> irá apoiar o gestor na preparação dos quadros de M&E e tarefas associadas, e executará as funções de monitorização do projeto no segundo fluxo de projeto para se tornar operacional	(1)

Para equilíbrio geral, pelo menos três dos funcionários iniciais (pelo menos um em cada Divisão) devem ter uma qualificação em engenharia de telecomunicações ou técnica, enquanto competências em finanças, economia, estatística e gestão operacional também devem estar fortemente presentes no quadro de funcionários, especialmente em Desenvolvimento e Design de Projetos.

Devem ser recrutados e contratados mais dois (2) ou três (3) especialistas à medida que o Plano Estratégico avança, para que possam participar no estudo, planeamento e implementação para o desenvolvimento dos Fluxos 2, 3, 4, 5 e 6 (Lado da Procura do Setor TIC, por exemplo, Literacia Digital / Desenvolvimento de Capacidades, Apoio SETORIAL TIC, Conteúdo Local, Programas de Projetos Especiais e Projetos de Extensão de Fibra.

Estes funcionários são obrigados a ajudar a orientar a expansão final dos compromissos mais amplos da FASU após o início dos programas de infraestruturas. Algumas das suas funções podem envolver o desenho de componentes relevantes do Quadro de Monitorização e Avaliação para as suas áreas de especialização específicas.

5. Fontes de Finanças, Gestão de Impostos e Responsabilização

5.1. Fontes financeiras da FASU

De acordo com a Lei Fundamental das Comunicações e o Decreto UAS, a FASU será obtida principalmente de uma Taxa de Acesso Universal de um e meio por cento (11/2%) da receita bruta, descontada dos pagamentos de interligação. A taxa é cobrada a todos os Licenciados que ofereçam infraestrutura de sistemas de comunicações e/ou serviços em base comercial, incluindo, mas não se limitando aos principais Licenciados de serviço completo.

Outras fontes de financiamento podem incluir, de tempos a tempos:

- a) Dotações governamentais,
- b) Contribuições para sementes da NRA (por exemplo, provenientes de recursos excedentes, taxas de licença, etc.)

5.2. Processo de Cobrança de Impostos

De acordo com os Artigos 31 e 32 do Decreto UAS, a Taxa de Acesso Universal será cobrada anualmente, em atraso, calculada a partir dos relatórios financeiros anuais que serão apresentados pelos Licenciados após o final do ano fiscal.

A NRA deverá calcular o montante do imposto e notificar esse valor ao titular da licença a partir da receção do relatório financeiro anual.

Os licenciados que recebem a notificação do valor da taxa são obrigados a pagar o montante especificado à Autoridade no prazo de dois (2) meses após a receção, de acordo com o Decreto da UAS.

5.3. Contabilidade Pay-or-Play

De acordo com os Artigos 16, 28 e 33 do Decreto da FASU, a FASU pode reduzir a cobrança de impostos aos operadores que contribuem para o acesso e serviço universais através do regime Pay-or-Play. Estes montantes serão creditados contra a obrigação FASU dos operadores, reduzindo o montante anual devido no ano atual ou no ano seguinte.

5.4. Rendimento projetado da FASU e capacidade de investimento

A Direção UAS coordenará com o Departamento Financeiro da NRA para garantir e manter um registo, para a FASU, das receitas dos licenciados de quem serão cobradas taxas e da taxa de crescimento do mercado.

Isto deve ser projetado para projetar os rendimentos que a FASU receberá ano após ano na ausência de dotações adicionais ou sementeiras do Governo, da NRA ou de quaisquer outras fontes.

Será assim preparada uma tabela das receitas existentes e do crescimento esperado ano a ano de todas as fontes por um período mínimo de cinco (5) anos, de modo a estabelecer o rendimento esperado da FASU para financiar os seus programas de investimento. A tabela, tal como está prevista no Plano Estratégico Quinquenal da FASU, deve ser atualizada todos os anos.

No que diz respeito à distribuição, a FASU deverá gerir a distribuição de fundos de acordo com os programas e projetos aprovados em execução, conforme descrito nas Secções 6 e 7, e deverá, conforme exigido pela Lei Fundamental e Decreto, preparar orçamentos anuais que incluam desembolsos de subsídios, bem como os próprios custos administrativos da FASU.

5.5. Conta FASU

A FASU terá a sua própria conta bancária ou contas em bancos reputados e bancos aprovados pelo Governo da Guiné-Bissau. Esta conta será separada de quaisquer finanças da NRA, e a contabilidade da FASU será mantida e operada de forma transparente como tal.

5.6. Despesas administrativas e operacionais

Todas as despesas administrativas, de pessoal e operacionais da FASU serão retiradas do orçamento aprovado pela NRA ou dos recursos orçamentais próprios da FASU, conforme o caso. O Gestor Adjunto do Estado Financeiro e Orçamento da FASU, ou o membro da equipa da NRA nomeado para esta posição, deverá manter contas precisas e atualizadas para aprovação e submissão da Divisão ao Diretor de Operações da FASU ou ao Secretário Executivo do Comité de Gestão, conforme o caso.

Conforme indicado pelo Artigo 38 do Decreto UAS, as despesas resultantes da operação da FASU, as despesas resultantes de licitações públicas para a seleção de projetos, e as despesas incorridas no curso da operação e execução das atividades de planeamento e execução do Fundo não deverão exceder quinze (15) por cento das arrecadações anuais do Fundo.

5.7. Relatórios de Auditoria, Trimestrais e Anuais

A contabilidade da FASU está sujeita a uma auditoria anual prevista no Artigo 30 do Decreto UAS, cujo relatório deve ser parte integrante do relatório anual sobre a implementação da FASU, aprovado pelo Conselho da NRA e submetido ao Conselho de Ministros.

A FASU será, portanto, auditada anualmente por Auditores independentes nomeados pelo Conselho da NRA. As contas financeiras auditadas da FASU deverão ser publicadas em conjunto com o relatório anual da FASU.

O Diretor da Direção da FASU ou o Secretário Executivo do Comité de Gestão deverá preparar o Relatório Anual de todas as atividades da FASU, que será submetido ao Conselho da NRA e ao Conselho de Ministros. Este relatório estará também aberto ao público em geral. O Relatório Anual deverá conter as Contas Anuais Auditadas do ano de encerramento.

6. Stream 1 - Design de Programas e Seleção de Projetos

6.1. Introdução

Esta secção fornece orientações sobre as fontes específicas de dados e a abordagem metodológica utilizada no Plano Estratégico Quinquenal da FASU para o programa de rede pública Stream 1. Fornece mais detalhe passo a passo sobre a abordagem necessária que deve ser seguida para o desenvolvimento atualizado dos principais programas de infraestrutura (Fluxo 1) e para a seleção e priorização dos projetos.

Todos os Programas FASU envolvendo subsídios de investimento em infraestruturas deverão basear-se numa análise detalhada de lacunas de acesso como base para o desenvolvimento do Programa, utilizando o mapeamento de cobertura do Sistema de Informação Geográfica (SIG). O custo da infraestrutura necessária para colmatar as lacunas do serviço baseia-se em dados técnicos de custos a serem obtidos junto dos operadores licenciados e no conhecimento disponível dos parâmetros de custos internacionais e das regiões africanas.

O componente SIG do Estudo da Lacuna deverá sobrepor dados existentes dos operadores – locais, previsão de sinais e ficheiros de forma SIG do sistema de fibra – sobre mapas administrativos de fronteira, conjuntos de dados de distribuição populacional e outras camadas, como localização de escolas e colégios, centros de saúde, estações dos correios, gabinetes governamentais locais, postos policiais, etc.

Os mapas administrativos dos limites e a informação topográfica devem ser obtidos das fontes mais reputadas e precisas possíveis. Por exemplo, os mapas fronteiriços podem ser obtidos no Humanitarian Data Exchange do Escritório das Nações Unidas para a Coordenação dos Assuntos Humanitários (OCHA) em: <https://data.humdata.org/dataset/cod-ab-gnb>.

A metodologia para análise de cobertura populacional utiliza software QGIS para sobrepor os mapas de cobertura dos operadores numa camada precisa de distribuição populacional. À data desta redação, a camada mais precisa identificada é fornecida pelo Centro de Informação Integrada do Sistema Terrestre (CIESEN), que é um instituto de investigação da Universidade de Columbia. Os seus mapas de densidade populacional e estimativas demográficas da "camada de assentamento de alta resolução" (HRSL), criados em colaboração com o Facebook (META) e publicados pelo Escritório das Nações Unidas para a Coordenação dos Assuntos Humanitários (OCHA), são os conjuntos de dados mais precisos disponíveis. O conjunto de dados HRSL utilizado para a distribuição populacional da Guiné-Bissau, criado em 2020 mas atualizado em outubro de 2022, está em <https://data.humdata.org/dataset/highresolutionpopulationdensitymaps-gnb>. A FASU deve manter uma vigilância neste site para rever a sua camada de população de mapas sempre que atualizações posteriores forem publicadas pela OCHA.

6.2. Análise Financeira e Subsídio

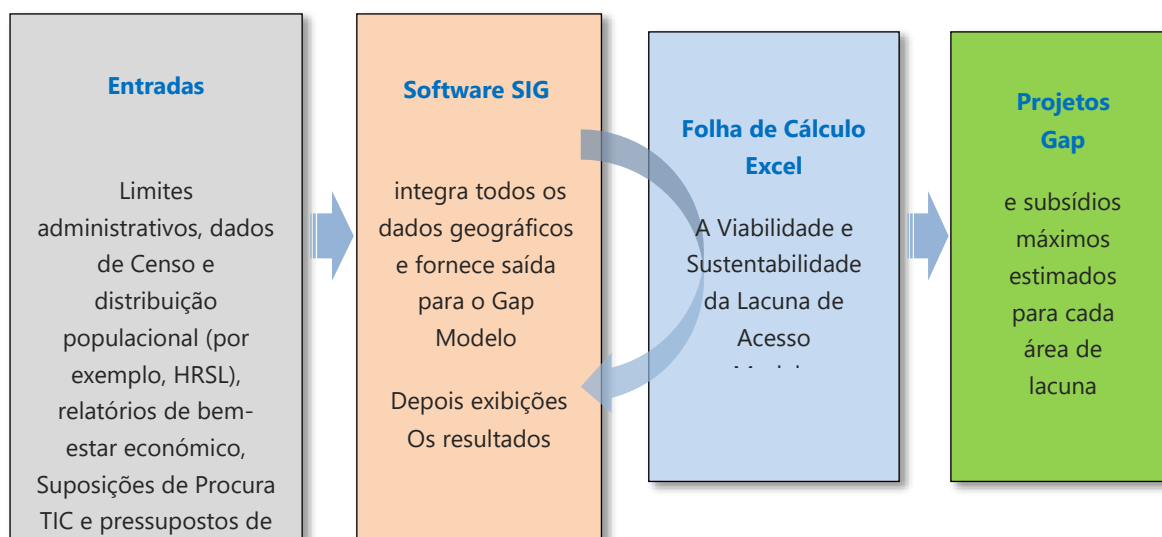
6.2.1. Metodologia

A identificação da Lacuna de Acesso por mapeamento SIG deve informar ou alimentar a modelação financeira conforme descrito no Plano Estratégico, para calcular os custos de preencher lacunas no nível administrativo mais baixo possível para transmissão sem fios (ou seja, estações base). No caso do Plano Estratégico, foram criadas camadas de grelhas de 5 km e 10 km em todo o país para identificar áreas dentro do âmbito de

planeamento das estações base móveis Orange e Telecel onde existiam lacunas na cobertura e para calcular o potencial de cobertura económica dessas lacunas.

Uma ilustração generalizada da metodologia é mostrada na Figura 6-1, mostrando como a análise SIG pode ser inserida numa folha de cálculo Excel para calcular as características financeiras e a viabilidade de servir áreas de lacuna.

Figura 4: A Metodologia Integrada de Análise de Lacunas Geo-referenciada



A Tabela 2 foi publicada no Plano Estratégico e resume as estatísticas típicas da principal procura e receitas utilizadas para a análise do programa e do projeto. Ilustra as variáveis de dados desenvolvidas após o estudo das estatísticas populacionais, referindo-se aos parâmetros de custo unitário de rede africanos e falando com os operadores na Guiné-Bissau sobre o mercado rural, incluindo a Receita Média por Utilizador (ARPU), pressupostos do lado do custo e objetivo de cálculo de viabilidade, com os quais as estimativas de subsídio são calculadas no Modelo Excel.

Estes contributos devem ser revistos e atualizados pela Divisão de Estratégia e Desenvolvimento de Programas da FASU, com contributos do Projeto de Desenvolvimento e Design (relativo ao projeto de engenharia e custos unitários) durante o processo final de planeamento do Stream 1.

Tabela 2: Variáveis e Suposições de Viabilidade

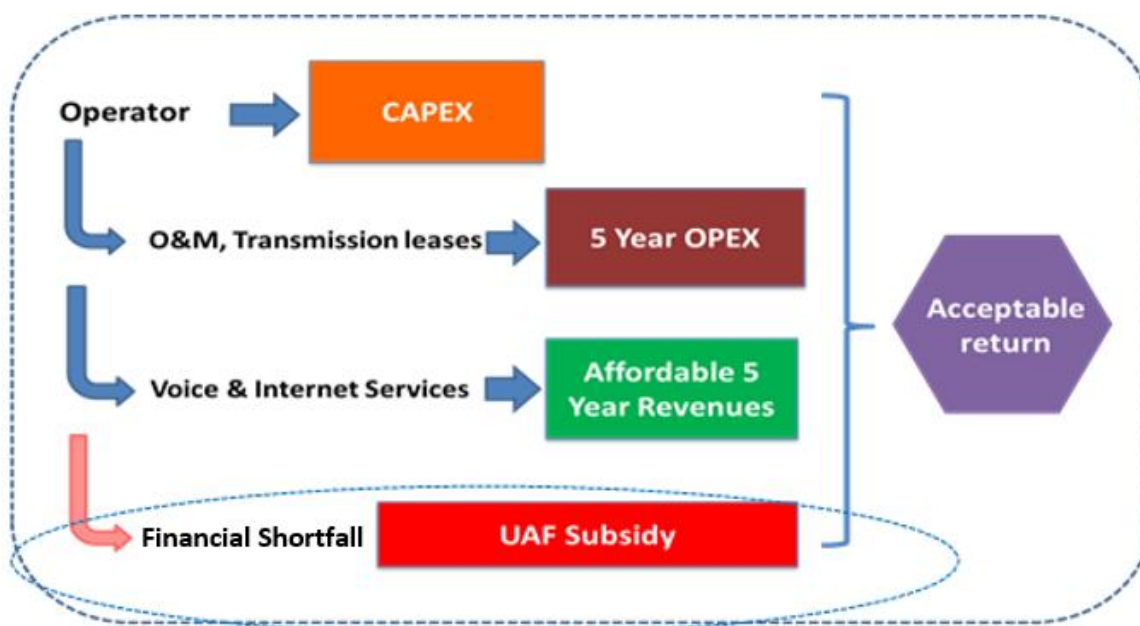
Variável básica	Pressupostos e Qualificações Estatísticas
População-alvo necessária dentro do raio de cobertura	A população adulta (entre os 16 e os 65 anos) representa 59% da população total e são os que provavelmente se tornarão utilizadores
Alcance do Cliente / Penetração	Assuma que 80% dos adultos vão assumir o serviço desde o primeiro dia (ou seja, no total, 45% de penetração)
Crescimento anual da penetração e receitas	Assume-se que 5-8% é o crescimento anual das receitas
ARPU (Receita média por utilizador por mês)	O ARPU varia muito entre operadores. Assuma uma média FCFA 1.348 voz + 1.583 dados = 2.148 (ponderado para a posse de smartphone). Assumindo que apenas 67% do ARPU nacional é alcançável em áreas rurais subsidiadas pela FASU = FCFA 1.439

Custos de Marketing do Operador, Vendas e Administração	28% da receita bruta
Custo de Capital do site da estação base (CAPEX)	US\$ 80.000-130.000 básicos "macro-site", altura de torre de 30 m com raio de cobertura de 5-10 km em terreno plano e em linha de visão, incluindo energia, baterias e 1 salto de micro-ondas até ao local adjacente existente mais próximo
Custos Operacionais de Rede (OPEX)	USD 1.000 – 1.500 (média de USD 1.500), assumindo energia solar incluindo gásóleo mínimo para gerador de reserva

O objetivo do modelo Excel é calcular o "défice financeiro" para cada área identificada como uma Área de lacuna pela análise GIS. A lacuna financeira é o montante de subsídio necessário para que projetos deficitários tenham um retorno aceitável. Isso representará uma percentagem do custo total de capital (CAPEX) do site BTS necessário para cobrir a área.

O modelo assume geralmente que os operadores precisam de ter um retorno do seu investimento de capital a 5 anos proveniente das receitas líquidas. A Figura 5 ilustra a metodologia dos critérios de investimento e mostra que o subsídio FASU é o montante do dinheiro adicional acordado apenas uma vez que proporciona ao operador um retorno aceitável (por exemplo, retorno a 5 anos do CAPEX investido) após considerar as Receitas Líquidas e os custos OPEX durante todo esse período.

Figura 5: O Princípio do Subsídio Inteligente da UAF



Projetos que se encontram na "zona de subsídio inteligente" (ver Secção 3.1) podem ser subsidiados com um valor único inferior a 100% do custo do CAPEX. O projeto deve também, normalmente, gerar receitas suficientes para cobrir os custos operacionais desde o Ano 1. Estes projetos podem ser priorizados pela FASU de acordo com a análise de viabilidade comercial descrita acima. Isto significa que também são sustentáveis para além do período de subsídio. A análise de viabilidade comercial pode ser usada para categorizar, agrupar e priorizar áreas individuais do projeto.

O Fundo FASU estima o CAPEX necessário, as receitas a 5 anos e os custos do OPEX. A partir destes, estima-se o "défice financeiro" de fornecer um determinado serviço de comunicação. Na licitação competitiva, os

concorrentes são obrigados a fazer a sua própria estimativa igual ou inferior ao subsídio máximo permitido. Um processo competitivo minimiza o risco de cobrança excessiva.

6.2.2. Análise Excel para identificar áreas financeiramente sustentáveis com subsídio inteligente

É realizada uma análise de fluxo de caixa para determinar que população num raio de 5-10 km pode gerar receitas suficientes para cobrir o OPEX do local desde o Ano 1 e reembolsar o investimento inicial em CAPEX em 5 anos com a ajuda de um subsídio inteligente único abaixo de 100% do CAPEX.

Uma camada hexagonal com raio de 5 km (ou seja, 10 km de diâmetro) foi inicialmente usada para encontrar áreas descobertas que provavelmente teriam população não servida suficiente dentro do raio mínimo de transmissão de uma torre de telecomunicações para suportar um serviço sustentável com o auxílio de um "subsídio inteligente".

Considerando todas as suposições do lado da procura e as estimativas de custo na Tabela 2, é criada uma folha de cálculo simples para investigar as seguintes questões:

- i. A receita do mercado endereçável (assumida com 80% de penetração da população adulta) é superior ao custo operacional mensal (OPEX)? Caso contrário, o projeto pode não ser sustentável após o período de subsídio
- ii. A receita (incluindo uma taxa anual de crescimento de 8%) paga o investimento original em CAPEX em 5 anos?
- iii. Se não, que percentagem de CAPEX é necessária para obter o retorno? Se for inferior a 100% do CAPEX (preferencialmente não superior a 75-85%), o projeto é viável para subsídio inteligente e sustentável a longo prazo. *Requisitos de subsídio até 100% podem ainda ser viáveis, embora marginais, mas não devem ser aceites se as receitas líquidas não cubrirem os custos OPEX do Ano 1.*

A folha de cálculo na Figura 6 mostra que, com mais de 1.800-2.000 habitantes não servidos, as áreas servidas por um BTS que custam 100.000 dólares serão sustentáveis com um subsídio inteligente único. Pequenas variações no CAPEX e na procura podem ser investigadas para colocar as mesmas questões.

O subsídio é normalmente concedido em fases, por exemplo 30% na assinatura do contrato, 30% na entrega do equipamento no local, 30% na aceitação do sistema e os últimos 10% após 6 meses de operação satisfatória.

Figura 6: Amostra de Subsídio Inteligente para a População de 2000

[illegible]

A Figura 5 mostra também a Taxa Interna de Retorno (IRR) ao longo de 10 anos, alcançável a partir do exemplo de 2.000 pessoas dentro do intervalo. Na margem, o IRR situa-se tipicamente na faixa dos 9-12%, o que é geralmente aceitável para investimentos rurais, enquanto as redes urbanas normalmente oferecem uma taxa de retorno muito superior.

Projetos fora da zona de subsídio inteligente - Quando a viabilidade comercial não é possível (por exemplo, áreas muito remotas e de baixa densidade), a FASU teria de financiar projetos pagando custos anuais de OPEX para levar os projetos a uma posição financeiramente positiva, mas é aconselhável procurar outras soluções, como discutido na Secção 3.1.

7. Áreas 2-6 – Necessidades Setoriais e do Lado da Procura

7.1. Introdução

Para projetos que não se baseiam na metodologia Gap ou na abordagem padrão de subsídio inteligente, a FASU pode estar a financiar projetos onde a viabilidade comercial não é possível ou não é necessariamente o objetivo, como projetos focados no desenvolvimento de capacidades, apoio ao desenvolvimento das TIC noutros setores da economia, apoio à criação de conteúdos e aplicações locais, reforço da segurança, apoio a serviços de governo eletrónico ou institucionais.

Embora os princípios de subsídio inteligente e concorrência possam orientar a abordagem às finanças nestas áreas, o foco dos Fluxos 2 a 6 é tipicamente principalmente na necessidade, parceria com a agência líder ou contratada do setor em causa e sustentabilidade.

De acordo com a Estratégia de 5 Anos da FASU, as áreas de investimento para além do Fluxo 1 devem normalmente estar sujeitas a estudos de planeamento e discussão com as partes interessadas envolvidas, para definir a direção.

A Autoridade da NRA e a Direção da FASU devem também realizar consultas com a Indústria, bem como com partes interessadas nacionais e regionais antes da formulação destes programas.

7.2. Os Programas Stream 2-5

7.2.1. Stream 2 - Literacia Digital, Desenvolvimento de Capacidades TIC e Sensibilização

Estas iniciativas de apoio à procura aumentam o desenvolvimento e viabilidade do mercado, beneficiando bem os utilizadores e potenciais utilizadores dos serviços TIC. É necessário um Estudo de Planeamento para identificar os problemas a abordar e desenhar as melhores respostas para a FASU realizar.

O Projeto Piloto de Extensão Comunitária e Literacia proposto no Plano Estratégico estabelece a oportunidade para os primeiros passos nesta direção. Este projeto-piloto é recomendado para desenvolver o atual "Projeto Multifuncional do Centro Cibernético" da FASU, expandindo um dos projetos existentes de laboratórios de TIC escolares para um projeto de literacia comunitária e acesso público às TIC. O candidato mais ideal entre os nove projetos já financiados pelo Fundo será selecionado pela FASU. Como referido, o piloto deve compreender as seguintes ações:

- a) Garantir que a escola escolhida tenha acesso à Internet de boa qualidade e um router Wi-Fi para fornecer acesso gratuito à Internet em horários específicos;
- b) Obter o apoio da escola para chegar à comunidade local;
- c) Recrutar líderes comunitários locais para promover a literacia e aprendizagem em TIC, incluindo a inclusão juvenil e de género como objetivo; e
- d) Utilizar as instalações da escola em horários específicos e regulares fora da escola para acesso às TIC e aulas básicas de literacia; ou
- e) Como alternativa, identifique um local na comunidade local para acolher formação em acesso e literacia às TIC, em colaboração com a escola, de onde alguns alunos possam ser recrutados como guias voluntários em TIC.

Após este projeto-piloto, a FASU deverá procurar expandir ainda mais o seu papel para apoiar projetos de capacitação, particularmente na área da educação e da sensibilização e sensibilização comunitária das TIC. Para tal, a FASU e a NRA devem estabelecer relações com organizações privadas e públicas qualificadas de formação em TIC, incluindo grupos universitários e organizações não governamentais com competências para projetos de literacia e desenvolvimento de capacidades em áreas geográficas identificadas e pouco servidas do país.

Os projetos podem incluir aulas de formação prática, eventos de sensibilização pública, apoio a empreendedores locais e/ou formação tanto para utilizadores como para gestão em instituições públicas. O objetivo será sempre garantir que os novos utilizadores nestas comunidades e as pessoas com deficiência tenham a melhor oportunidade de beneficiar das tecnologias à medida que estas se tornam disponíveis.

7.2.2. Área 3 - Projetos de Desenvolvimento de TIC no Setor

A FASU deverá considerar acrescentar ao seu programa a prestação de apoio a instituições públicas, ou seja, escolas e universidades, unidades de saúde e outras organizações que sirvam necessidades e serviços de infraestrutura socioeconómica pública, caso necessitem de apoio para necessidades de conectividade das TIC.

O apoio da FASU deve responder a uma necessidade expressa e seguir um Memorando de Entendimento

A FASU não deve procurar criar ou apoiar financeiramente projetos a menos que sejam claramente exigidos e solicitados, ou provenham do patrocinador estatal relevante (ou seja, Ministérios e agências governamentais). Estas agências precisam de desenvolver estratégias, currículos e instalações de TIC para cumprir os seus objetivos principais. O apoio a ser prestado pela FASU deve ser descrito, orientado e gerido de acordo com um MOU entre a NRA/FASU e a agência líder, conforme indicado na Secção 3.6.3 (i).

Embora a FASU possa iniciar o diálogo, o apoio deve ser apenas em resposta a necessidades identificadas que se relacionem principalmente com o financiamento das comunicações. Isto pode incluir conectividade à Internet de banda larga ou aplicações específicas de utilizador que apoiam os principais objetivos das agências.

7.2.3. Stream 4 - Conteúdos e Aplicações em TIC

A FASU deve monitorizar a necessidade percebida de desenvolvimento de conteúdos e aplicações e, conforme apropriado, considerará colaborar com outras organizações e projetos que se concentrem no apoio ao desenvolvimento de conteúdos e aplicações de valor para comunidades rurais e carenciadas, especialmente nas línguas locais.

Tipos de projetos

Estes objetivos do Stream 4 para o apoio podem incluir o desenvolvimento de websites, aplicações móveis, materiais educativos e de formação, aplicações interativas e multimédia para utilizadores e grupos linguísticos com necessidades especiais, bem como outros conteúdos de TIC direcionados.

O Fundo deve procurar principalmente cofinanciar projetos de desenvolvimento que surjam de potenciais organizações parceiras, servir necessidades prioritárias e visar tornar-se autossustentável ou comercialmente viável após o apoio da FASU.

7.2.4. Stream 5 - Projetos Especiais

A FASU pode realizar certos projetos especiais que não foram originados internamente, mas que surgem de forma não solicitada de qualquer fonte que justifique financiamento através da FASU. Estas abordagens são percebidas como vindas sobretudo de várias organizações não governamentais e da sociedade civil para iniciativas consistentes com os objetivos prioritários do Fundo de acesso universal, desenvolvimento global do mercado de comunicações e satisfação da procura e necessidade de serviços TIC em toda a população.

Para cada projeto especial, antes da aprovação, a administração do Fundo deve solicitar ideias, contributos, pedidos e planos de negócios às partes interessadas, e preparar um plano provisório para comentário público. Os detalhes do(s) projeto(s) proposto(s) estarão abertos a escrutínio, incluindo localizações, serviços, beneficiários, outros termos e condições.

Deve ser feito todo o possível para colocar projetos especiais em leilão competitivo; No entanto, se tal leilão não for possível ou viável devido à natureza do projeto especial, então o projeto deve estar sujeito a contributos públicos e comentários das partes interessadas.

Orçamento para projetos especiais

A administração do Fundo deverá definir um limite máximo (percentagem) dos recursos anuais totais do Fundo sobre o montante financeiro que pode ser atribuído a projetos especiais durante qualquer ano.

Redes Comunitárias (CNs)

As CNs são consideradas uma categoria de projeto especial, patrocinado por uma Organização Comunitária Local (CBO), uma Sociedade ou Organização Não Governamental (ONG) organizada a nível comunitário, ou por qualquer grupo organizado sem fins lucrativos que tenha identificado uma necessidade e esteja disposto a organizar-se para resolver um problema de cobertura de rede ou literacia em TIC (ou ambos). As redes que qualificam como CN são as seguintes:

- Normalmente, a rede deve operar a nível local, prestando serviços a uma comunidade ou comunidades dentro de uma área geográfica definida e limitada, não maior do que uma comunidade ou grupo de aldeias;
- O objetivo da CN deve ser construir igualdade no acesso universal, particularmente a grupos, instituições (por exemplo, escolas) e/ou indivíduos que sejam demonstradamente desfavorecidos ou desfavorecidos no acesso aos serviços de TIC prestados pelos operadores de serviço completo; e
- As CNs são geralmente compostas por membros locais da comunidade que experienciam em primeira mão a falta de serviços de TIC nos seus bairros. A CN pode obter apoio técnico, financeiro e administrativo de qualquer entidade, desde que a operação seja detida, gerida e operada a nível comunitário.

As CNs podem ser autorizadas pela NRA numa base não licenciada, desde que não pretendam competir com os operadores licenciados. Normalmente, precisam de fazer um acordo para comprar acesso à largura de banda e à Internet em massa de um dos operadores licenciados. Em alternativa, a CN poderia procurar estabelecer um hub para o seu serviço a partir de um fornecedor de satélites LEO, desde que este seja um serviço permitido pela NRA. Se a operação sem licença não for viável, o regulador deve considerar desenvolver uma Licença de Rede Comunitária especial e de baixo custo para fornecer reconhecimento e limites definidos, bem como direitos e privilégios, incluindo acesso a bandas de frequência não licenciadas ou experimentais (por exemplo, espaço em branco de TV). Há um número crescente de licenças CN em África.

Apoio FASU a CNs

No âmbito da alocação orçamental global para Projetos Especiais, a FASU poderia fornecer apoio financeiro às CNs, bem como a outros proponentes de projetos especiais, numa base de "correspondência", onde o requerente deve apresentar um plano de negócios que demonstre investimento financeiro e de capital humano local e que o montante da contribuição do Fundo é necessário para alcançar e manter a sustentabilidade durante um período definido, No máximo cinco anos.

Devido à importância crítica do acesso à espinha dorsal de banda larga para as CNs, o Fundo poderia considerar financiar o acesso à espinha dorsal, quando existente, por um período de três anos sem custos para o licenciado, após o qual os custos comerciais normais deveriam ser suportados.

7.2.5. Stream 6 – Extensão da espinha dorsal nacional de fibra para centros rurais

Como referido no Plano Estratégico da FASU, o Governo concluiu estudos de viabilidade para a rede nacional de fibra ótica alcançar as principais cidades do país e oferecer as *capacidades necessárias de backhaul* para operadores móveis, melhorando a qualidade e o alcance dos serviços de internet de banda larga em todas as regiões. Esta iniciativa é um componente importante dos objetivos do Governo para o setor das telecomunicações e para o acesso e serviço universais, embora o calendário para a sua implementação seja atualmente incerto.

Entende-se que a rede, a ser financiada pelo Banco Mundial através do WARDIP, deverá alcançar todos os distritos administrativos em quatro fases de construção. A primeira fase irá atingir os distritos onde vive 60% da população, a segunda elevará essa percentagem para 80%, a terceira para 99% e a quarta fase tratará da extensão para um arquipélago estratégico.

Harmonizar todos os segmentos das redes móveis e o desempenho da rede de última milha com esta iniciativa tornar-se-á um elemento importante do Plano Estratégico da FASU a médio e longo prazo, a partir do 2.º ano, conforme descrito na Secção 2.5, 6 (Stream 6).

8. Aquisição, Procedimentos de Concurso e Seleção

8.1. Tipos de aquisição e seleção

As medidas de seleção para distribuir subsídios da FASU para UA/US e sistemas e serviços de informação e comunicação incluirão as seguintes:

- (a) Concurso aberto para subsídios inteligentes entre prestadores de serviços públicos de comunicações
- (b) Memorandos de Entendimento que definem quaisquer requisitos competitivos de fornecimento ao abrigo de acordos de projeto Público-Público com outras entidades governamentais ou Parcerias Público-Privadas (PPP)
- (c) Propostas para projetos que procurem patrocínio conjunto ou apoio da FASU, incluindo com Organizações Não Governamentais (ONG) ou Associações; e
- (d) Propostas não solicitadas de qualquer instituição ou empresa pública ou privada sob a categoria de "Projetos Especiais", cujo processo para atribuição ou emissão de subsídio será transparente.

8.2. Abrir concursos competitivos para subsídios inteligentes

O mecanismo para selecionar um operador ou prestador de serviços que receba um subsídio inteligente da FASU deve ser estabelecido como melhor prática regulatória, em alinhamento com os regulamentos nacionais de aquisições da Guiné-Bissau, conforme administrados pela autoridade competente, e em conformidade com as Diretivas de Contratação Pública da CEDEAO³ e, quando aplicável, com o Regulamento de Contratação do Banco Mundial para Financiamento de Projetos de Investimento⁴.

O leilão de ronda única e subsídio mais baixo é a forma mais comum e eficiente de concurso aberto utilizada pelos Fundos EUA/UA internacionalmente. Para que tenha sucesso, é geralmente necessário atrair o maior número possível de concorrentes para aumentar a competitividade em custos das propostas e reduzir o valor dos subsídios. No atual contexto do mercado da Guiné-Bissau, isto apresenta um desafio que sugere a necessidade de exercer algum grau de flexibilidade. Esta flexibilidade deve ser realizada de forma a manter os princípios de justiça, abertura e transparência, nomeadamente:

- A FASU definirá geralmente o subsídio máximo permitido a ser distribuído para a implementação dos projetos da FASU; e
- O licitante que cumpra todos os requisitos técnicos de desempenho do concurso publicados no documento do concurso e que tenha solicitado o subsídio mais baixo será premiado com o concurso.

8.2.1. Requisitos para concurso público

³ Limitado, Daniel Inaju-Challydoff. *Procedimentos de Concurso | Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO)*. s.d. Consultado a 17 de julho de 2025. <https://ecowas.int/member-states/>.

⁴ Banco Mundial. "Quadro de Aquisições | Aquisição de Projetos do Banco Mundial." Texto/HTML. Consultado a 17 de julho de 2025. <https://www.worldbank.org/en/programs/project-procurement/framework>.

A FASU deverá desenvolver documentos de convite adaptados aos seus fins, em conformidade com a Lei de Contratações do Governo e as melhores práticas regulamentares. Os documentos do concurso deverão também incluir um projeto de contrato de subsídio de serviço.

Os concursos públicos da FASU podem também incluir a exigência de que os concorrentes cumpram qualquer Quadro Ambiental e Social (ESF) que o Governo da Guiné-Bissau tenha assinado em vigor. Este quadro seria anexado aos documentos de licitação. Isto exigirá que os concorrentes se comprometam com uma avaliação de Riscos/Impactos Ambientais e Sociais caso lhes seja atribuído um contrato de subsídio da FASU.

Os documentos de convite devem ser emitidos e o aviso de concurso anunciado no portal de Contratação Pública do Governo ou em qualquer canal alternativo necessário, bem como no site da NRA. Deve ser feito todo o esforço para garantir que os potenciais concorrentes sejam informados sobre a oportunidade de licitação da FASU.

Os documentos de concurso público podem ser oferecidos para venda a potenciais licitantes por uma quantia determinada pela NRA e em conformidade com as diretrizes da autoridade governamental necessária.

8.2.2. Qualificações do licitante

Um concorrente para projeto(s) baseado(s) em infraestruturas da FASU deve geralmente já ser titular de uma licença válida para prestar serviços de comunicações na Guiné-Bissau. No entanto, é necessário garantir um grau de flexibilidade aos proponentes de projetos especiais, como descritos na Secção 8.2.4.

Os licitantes devem demonstrar que têm experiência e recursos suficientes na prestação dos serviços de comunicação necessários.

8.2.3. Requisitos financeiros

A FASU deverá exigir que os concorrentes demonstrem capacidade financeira para realizar os projetos.

Os licitantes podem ser obrigados a fornecer uma garantia sob a forma de uma caução de licitação e/ou uma caução de execução emitida por uma instituição financeira reputada como garantia para a realização de projetos da FASU.

8.2.4. Atribuição do projeto e Acordo de Serviço

O contrato de serviço será atribuído ao licitante com o subsídio mínimo e/ou conformidade com um preço máximo publicado, conforme apropriado à concorrência, e que tenha cumprido todos os requisitos de qualificação do concorrente, desempenho técnico, requisitos operacionais e financeiros.

O prestador de serviços vencedor deverá cumprir os requisitos de Qualidade de Serviço listados no documento de convite e no projeto do Acordo de Nível de Serviço.

Quaisquer prestadores de serviços vencedores estarão sujeitos às regulamentações setoriais aplicáveis.

8.3. Propostas e projetos intergovernamentais (Público-a-Público) e PPP.

A FASU estará aberta a receber e avaliar propostas de qualquer outro Ministério, Departamento ou Agência do Governo para financiamento ou financiamento parcial de equipamentos ou serviços TIC adequados aos objetivos e objetivos da FASU, de acordo com os regulamentos nacionais de aquisição da Guiné-Bissau.

A FASU também pode colaborar em qualquer modelo de Parceria Público-Privada (PPP) que cumpra os regulamentos nacionais da Guiné-Bissau sobre PPP e/ou a Lei Suplementar da CEDEAO A/SA.3/01/08⁵ sobre a Harmonização das Políticas de Contratação Pública, bem como as diretrizes de aquisição WARDIP do Banco Mundial, desde que os objetivos e metas cumpram amplamente os da FASU.

Todos esses projetos público-públicos ou PPP serão normalmente regidos por um "Memorando de Entendimento" (MOU) ou "Acordo de Cooperação" entre a Agência e a FASU, estabelecendo os termos específicos de colaboração, responsabilidades conjuntas e separadas, bem como a aquisição de instalações e serviços TIC adequados ao projeto.

Embora os planos e decisões de aquisição possam ser tomados em colaboração com outro Ministério ou Agência Governamental, ou sob um modelo específico de PPP, deve ser feito todo o esforço para respeitar e manter os princípios-chave da FASU, em particular o impacto socioeconómico, a neutralidade tecnológica, a transparência e a ampla consulta com as partes interessadas.

Devem ser feitos todos os esforços para garantir que a aquisição de bens e serviços TIC financiados pela FASU sob a sua parte seja submetida a concurso competitivo.

Se tal concorrência não for possível ou desejável devido à natureza do projeto ou por razões de eficiência, o acordo intergovernamental deverá detalhar explicitamente todos os custos do projeto, descrever medidas para alcançar a minimização de custos e as disposições de serviço ao melhor preço, e como serão tomadas as decisões de aquisição. Este arranjo pode também estar sujeito a contributos e comentários públicos.

A FASU deverá também procurar evitar a duplicação de outras iniciativas governamentais na área das TIC, por exemplo no desenvolvimento de conteúdos e aplicações, exceto com acordo expresso entre os patrocinadores das iniciativas sobrepostas.

8.4. Projetos de patrocínio conjunto com agências não governamentais

A FASU estará aberta a responder a propostas de colaboração e financiamento de projetos planeados e já parcialmente financiados por Organizações Não Governamentais (ONGs) ou por quaisquer associações oficialmente reconhecidas empenhadas na melhoria do acesso, igualdade, literacia digital e inclusão, incluindo grupos étnicos.

Tal como nos projetos intergovernamentais, a aquisição de bens e serviços TIC financiados pela FASU deve, em geral, ser sujeita a concurso competitivo em conformidade com a lei governamental de contratação pública, se aplicável.

Se tal concorrência não for possível devido à natureza do projeto, esta decisão poderá também estar sujeita a contributos e comentários públicos.

⁵ "Lei Suplementar A/SA.3/01/08 Adotando a Estratégia de Implementação de Linhas de Transmissão do West African Power Pool (WAPP)." 18 de janeiro de 2008. <https://ghalii.org/akn/aa-ecowas/act/2008/1-3/eng@2008-01-18>.

8.5. Projetos especiais e propostas externas e/ou não solicitadas

No âmbito do seu Plano Estratégico, no início de cada ano fiscal, a FASU deverá prever orçamentos para financiar propostas especiais ou de projetos externos do "Fluxo 5" provenientes de qualquer instituição externa com o objetivo de cumprir os objetivos do Fundo. Estas podem ser solicitadas ou não.

A FASU deverá receber propostas de projetos de indivíduos, empresas, organizações, operadores e instituições que pretendam ser apoiadas pela FASU, incluindo aquelas que submetem propostas para uma rede comunitária.

A FASU deverá avaliar as propostas de projeto no prazo de 60 dias úteis para determinar a adequação da proposta para cumprir os objetivos do Fundo.

Com base no seu princípio fundamental de justiça e transparência, a FASU não pode financiar propostas diretamente sem solicitação de contributos públicos a nível nacional e/ou local. Quando uma proposta cumpre os requisitos do Fundo, a FASU pode reservar-se o direito de usar a proposta para desenvolver um documento de convite. O convite será anunciado para permitir a participação de outros concorrentes interessados e, se aplicável, será executado de acordo com qualquer regulamento de contratação governamental relevante.

9. Inspeção e Distribuição de Subsídios

9.1. Geral

O subsídio da FASU é convencionalmente concedido após a conclusão dos marcos acordados conforme o contrato de serviço. A distribuição de subsídios para a implementação do projeto FASU e as condições de penalização para incumprimento devem ser claramente definidas no Contrato de Serviço.

A alternativa disponível para os beneficiários do subsídio FASU é receber subsídios virtuais pay-or-pay como créditos FASU contra futuras obrigações de cobrança. A emissão de créditos FASU, tal como o desembolso de subsídios, está sujeita a condições contratuais para a implementação do projeto FASU, e as condições de penalização por incumprimento, aplicadas contra o montante do crédito, devem ser claramente definidas no Acordo de Serviço.

9.2. Inspeções para desembolsos de subsídios

A FASU irá inspecionar os projetos conforme o acordo de serviço antes de efetuar subsídios, desembolso ou aprovação de créditos FASU no caso de propostas e instalações Pay-or-Play aceites.

A inspeção será realizada por uma equipa de funcionários da FASU e/ou da NRA ou por peritos técnicos independentes nomeados pela Direção da FASU da NRA.

A inspeção deve utilizar um formulário de conformidade técnica e de qualidade de serviço preparado para garantir que os sistemas instalados cumprem as especificações técnicas e os requisitos de qualidade do serviço dos documentos do concurso e do acordo de nível de serviço.

9.3. Relatórios de Implementação do Projeto

Os prestadores de serviços devem apresentar relatórios regulares de estado sobre a implementação do projeto conforme o contrato de serviço, até que o contrato seja finalmente cumprido.

9.4. Qualidade de Serviço Contínua

A FASU deverá realizar medições regulares da qualidade do serviço para garantir que o prestador de serviços cumpre as especificações do acordo de nível de serviço dentro do período especificado de desempenho/retenção financeira.

Uma vez cumprido o contrato do prestador de serviços com a FASU, este estará sujeito às condições da sua licença, que será administrada pela NRA.

9.5. Fiscalização

A FASU deve garantir que as organizações que realizam projetos FASU cumpram os termos e obrigações dos respetivos contratos. Os prestadores de serviços que não cumpram as suas obrigações serão penalizados pela FASU de acordo com os termos do seu contrato, ou pela NRA em conformidade com a prática normal de aplicação da licença.

No entanto, após o período de cumprimento do subsídio ou do acordo de serviço de crédito FASU, a fiscalização torna-se responsabilidade dos procedimentos normais de execução de licenças da NRA.

10. Monitorização e Avaliação

10.1. Quadro Geral e Atividades

A FASU deve implementar um robusto quadro de Monitorização e Avaliação (M&E) para supervisionar todos os seus programas e projetos financiados. Todos os temas necessários para monitorização e avaliação (M&E) são fornecidos e descritos a um nível elevado no Plano Estratégico de 5 Anos da FASU.

O pessoal relevante do Departamento de UAS da Divisão de Monitorização e Avaliação deverá desenhar práticas de monitorização de programas e projetos mais detalhadas, baseadas nos temas detalhados e orientações fornecidas no Plano Estratégico. Estas incluirão:

- i. Inspeção de Projetos, procedimentos de testes de aceitação QoS, condições de aprovação de marcos e monitorização contínua da implementação, para projetos em todos os Fluxos de Programa
- ii. Monitorização do desenvolvimento setorial, para determinar se o mercado (e, consequentemente, o rendimento eventual da FASU) está a desenvolver-se e a crescer conforme projetado, ou, de forma diferente, exigindo ajuste ao rendimento esperado do Fundo
- iii. Um plano de avaliação para garantir que os programas iniciais de investimento se mantêm no caminho certo e que os projetos cumprem os objetivos, incluindo os beneficiários pretendidos, e para medir os impactos em relação aos resultados pretendidos; e
- iv. Uma atenção à sustentabilidade do projeto, tendo em conta as condições limítrofes que em muitos casos se aplicam.

Um sistema eficaz de M&E mantém uma avaliação ativa da Estratégia FASU e é especialmente importante inicialmente vigiar as suposições, riscos e conquistas subjacentes face ao Plano Estratégico, e atualizar ou ajustar conforme apropriado.

10.2. Planeamento da próxima Estratégia de Serviço Universal de 5 anos

Esta é uma grande atividade de M&E que deve receber prioridade no último ano do Plano atual. Envolve fazer uma nova avaliação da situação e necessidades do serviço universal no país, recorrendo a todos os dados de monitorização disponíveis, à experiência geral da estratégia atual da USF e a qualquer estudo de avaliação realizado até à data.

Como indicado no próprio documento do Plano, o Plano Estratégico atualizado deve basear-se em estudos subsequentes que envolvam a avaliação das melhores práticas internacionais mais recentes; lições aprendidas; uma avaliação atualizada das lacunas e necessidades das TIC, tanto para serviços de infraestruturas como para o desenvolvimento do setor TIC, capacidade de utilizador e conteúdos; e uma previsão atualizada do financiamento disponível proveniente das taxas de mercado; custos; e viabilidade financeira da estratégia futura.

O Plano Estratégico também observa que, tendo em conta a natureza nascente da FASU reformada, poderá ser sensato realizar uma avaliação intermédia de planeamento após 3 anos. As características específicas do mercado, da penetração dos utilizadores e das aplicações só se tornarão verdadeiramente evidentes e poderá haver necessidade de um redirecionamento significativo do programa ou desenvolvimento baseado nos dados de monitorização nessa altura, em vez de esperar até ao quinto ano para rever o Plano.

A Direção da FASU deve, assim, decidir qual a melhor abordagem para a revisão, revisão ou atualização do Plano Estratégico no final dos 3 anos.

salience

consulting

Salience Consulting
Office 131, Ewan tower 923,
Road 3620, Block 346, Seef District
Manama
Kingdom of Bahrain

www.salience.consulting