

	ACTIVIDADES/PROJECTOS	DIRIGIDOS POR QUEM?	EXECUTADOS POR QUEM?	ONDE DEVERIAM SER EXECUTADOS?	COMO?	INDICADORES (KPI)
<b>OE1</b>	<b>AUMENTAR A CAPACIDADE ESPECIALIZADA DA ARN NA ÁREA TÉCNICA E DE GESTÃO</b>					
<b>A1</b>	Diagnosticar a situação actual em termos de recursos humanos e identificar as necessidades	CA/DAF/CT	RH	ARN	✓ Recrutar AT/UIT; validar e adoptar o resultado AT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório da AT produzido;</li> <li>• Despacho de adopção emitido</li> </ul>
<b>A2</b>	Recrutar novos quadros técnicos nas áreas críticas (gestão de projecto, economista, jurídico-legal, especialista em Recursos Humanos, relações publicas / marketing / comunicação, etc.).	CA/DAF/CT	RH	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar ToR/</li> <li>✓ Lançar concurso público; analisar dossier e publicar resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ToR elaborado e anunciado;</li> <li>• Ordem de serviço emitido</li> </ul>
<b>A3</b>	Estabelecer o plano geral de formação (incluindo especialização) para RH	CA/DAF/CT	RH	ARN	✓ Recrutar Assistência Técnica (AT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório de avaliação elaborado;</li> <li>• Projecto de plano elaborado</li> </ul>
<b>A4</b>	Executar o plano geral de formação (incluindo especializado) para RH	CA/DAF/CT	RH	Local / Exterior	✓ On line / presencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de acções de formações realizadas/ano</li> </ul>

	ACTIVIDADES/PROJECTOS	DIRIGIDOS POR QUEM?	EXECUTADOS POR QUEM?	ONDE DEVERIAM SER EXECUTADOS?	COMO?	INDICADORES (KPI)
<b>A5</b>	Institucionalizar e promover seminários de restituição das formações	DAF/CT	RH	ARN	✓ Despacho, seguimento e avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de restituições efectuadas</li> </ul>
<b>OE2</b>	<b>OPTIMIZAR O POTENCIAL HUMANO DA ARN E IMPRIMIR O DINAMISMO</b>					
<b>A1</b>	Elaborar Termos de referências & adequar o pessoal nos postos de acordo com o perfil e formação	CA	RH	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar ToR/</li> <li>✓ Emitir ordem de serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ToR; ordem de serviço</li> </ul>
<b>A2</b>	Informar e sensibilizar sobre os objectivos estratégicos traçados para 2015	CA	CT	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar seminários internos</li> <li>✓ Realizar inquéritos de grau de satisfação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de resultados dos inquéritos realizados</li> </ul>
<b>A3</b>	Adequar o organograma (preencher / nomear na estrutura)	CA	RH	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Emitir ordem de serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordem de serviço emitido</li> </ul>
<b>A4</b>	Estabelecer tarefas concretas para cada um, com objectivos e metas (exigir resultados)	CA	RH	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recolher Propostas das Direcções;</li> <li>✓ Emitir Despacho do CA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propostas de planos de actividades das direcções elaboradas;</li> <li>• Despacho de CA emitido</li> </ul>
<b>A5</b>	Estabelecer o plano de carreira	CA	RH/AT	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar ToR/AT;</li> <li>✓ Seminário validação;</li> <li>✓ Despacho de aprovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminário de validação efectuado e despacho de CA</li> </ul>

	ACTIVIDADES/PROJECTOS	DIRIGIDOS POR QUEM?	EXECUTADOS POR QUEM?	ONDE DEVERIAM SER EXECUTADOS?	COMO?	INDICADORES (KPI)
<b>A6</b>	Fazer a avaliação individual do Pessoal	CA	RH e Direcções	ARN	✓ Definir a metodologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório de avaliação elaborado</li> </ul>
<b>OE3</b>	<b>FORMALIZAR E IMPLEMENTAR OS PROCESSOS INTERNOS DA ARN NUM SISTEMA DE GESTÃO EFICAZ</b>					
<b>A1</b>	Institucionalizar a pratica de elaboração, apresentação e divulgação de relatórios de missões, visitas de estudos e formações.	CA	RH	ARN	✓ Emitir Despacho; seguimento; avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Despachos emitidos;</li> <li>Relatórios de seguimento de eventuais recomendações elaborados</li> </ul>
<b>A2</b>	Fazer o levantamento sobre os procedimentos actuais por área (Administração, contabilidade e finanças; Fiscalização; sinópticos e Regulamento Interno do FAU	DAF	RH	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir metodologia de levantamento;</li> <li>✓ Concertar com as Direcções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatórios de levantamentos produzidos</li> </ul>
<b>A3</b>	Elaborar um manual de procedimentos Administrativo, contabilístico financeiro, Fiscalização; etc.	CA/CT	RH (+ Direcções); ToR/AT	ARN	✓ Realizar estudo e elaborar projecto de manuais, validar e aprovar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projecto de manual elaborado, validado pelo CT e despacho de aprovação emitido</li> </ul>

	ACTIVIDADES/PROJECTOS	DIRIGIDOS POR QUEM?	EXECUTADOS POR QUEM?	ONDE DEVERIAM SER EXECUTADOS?	COMO?	INDICADORES (KPI)
A4	Elaborar e implementar o plano estratégico de desenvolvimento da ARN	CA	RH /(+ Direcções); ToR/AT	ARN	✓ Elaborar ToR/AT; Aprovar o projecto; Operacionalizar, executar e Avaliar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovação de ToR e relatórios anuais de avaliação produzidos</li> </ul>
<b>OE3A REFORÇAR QUADRO JURIDICO E REGULAMENTAR</b>						
A1	Elaborar projectos de diplomas regulamentares pertinentes para aprovação do Governo	CA/CT	DAJ (+ outras direcções)	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar regulamentos pertinentes;</li> <li>✓ Realizar estudos;</li> <li>✓ Efectuar consultas</li> <li>✓ Recolher <i>inputs</i> das direcções;</li> <li>✓ Validar, aprovar e publicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de projectos de regulamentos submetidos ao Governo</li> </ul>
A2	Regulamento relativo ao acesso a cabos submarinos e a infra-estruturas nacionais e internacionais essenciais	CA/CT	DAJ (+ DRE)	ARN	✓ Actualizar; validar aprovar e publicar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projecto submetido ao governo</li> </ul>
A3	Regulamento sobre gestão e controlo de tráfego	CA/CT	DAJ (+DRE)	ARN	✓ Aprovar e publicar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulamento promulgado e publicado</li> </ul>
A4	Elaborar regulamento sobre gestão de nomes do domínio de Internet e respectivas taxas	CA/CT	DAJ (+DRE)	ARN	✓ Elaborar ToR/AT; estudos; <i>inputs</i> da DRE, validar, aprovar e publicar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projecto submetido ao governo</li> </ul>

	ACTIVIDADES/PROJECTOS	DIRIGIDOS POR QUEM?	EXECUTADOS POR QUEM?	ONDE DEVERIAM SER EXECUTADOS?	COMO?	INDICADORES (KPI)
<b>A5</b>	Elaborar regulamento sobre numeração	CA/CT	DAJ (+DRE)	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Efectuar estudos;</li> <li>✓ Recolher inputs da DRE;</li> <li>✓ Validar, aprovar e publicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projecto submetido ao governo</li> </ul>
<b>A6</b>	Elaborar regulamento sobre taxas de numeração	CA/CT	DAJ (+DRE)	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recolher Input DRE/DMAO;</li> <li>✓ Realizar consulta pública;</li> <li>✓ Validar, aprovar e publicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projecto de tabela de taxa submetido ao Governo</li> </ul>
<b>A7</b>	Actualizar taxas de radiocomunicações	CA/CT	DAJ (+DRE)	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Efectuar estudo;</li> <li>✓ Recolher <i>inputs</i> da DRE;</li> <li>✓ Realizar a consulta pública;</li> <li>✓ Validar, aprovar e publicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projecto de tabela de taxa submetido ao Governo</li> </ul>
<b>A8</b>	Elaborar regulamento sobre radiocomunicações	CA/CT	DAJ (+DRE)	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar ToR/AT;</li> <li>✓ Realizar estudos;</li> <li>✓ Recolher <i>inputs</i> da DRE,</li> <li>✓ Efectuar consulta pública, validar, aprovar e publicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projecto de regulamento submetido ao Governo</li> </ul>
<b>A9</b>	Elaborar regulamento de qualidade de serviço	CA/CT	DAJ	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar ToR/AT;</li> <li>✓ Realizar estudos;</li> <li>✓ Recolher <i>inputs</i> da DRE e DMAO;</li> <li>✓ Efectuar consulta pública, validar, aprovar e publicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projecto de regulamento submetido ao Governo</li> </ul>
<b>A10</b>	Elaborar regulamento e taxas de Homologação	CA/CT	DAJ (+DRE)	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar estudos;</li> <li>✓ Recolher <i>inputs</i> da DRE;</li> <li>✓ Efectuar consulta pública, validar, aprovar e publicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projecto de regulamento submetido ao Governo</li> </ul>

	ACTIVIDADES/PROJECTOS	DIRIGIDOS POR QUEM?	EXECUTADOS POR QUEM?	ONDE DEVERIAM SER EXECUTADOS?	COMO?	INDICADORES (KPI)
<b>A11</b>	Actualizar taxas de exercício de actividade das telecomunicações/TIC	CA/CT	DMAO	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar estudos;</li> <li>✓ Recolher <i>inputs</i> da DRE;</li> <li>✓ Efectuar consulta pública, validar, aprovar e publicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projecto de tabela de taxa submetido ao Governo</li> </ul>
<b>A12</b>	Elaborar regulamento sobre identificação de assinantes (CLI)	CA/CT	DAJ (+DRE)	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Efectuar Estudo;</li> <li>✓ Recolher <i>inputs</i> da DRE+DMAO e validar;</li> <li>✓ Efectuar consulta Pública, validar e aprovar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projecto de regulamento submetido ao Governo</li> </ul>
<b>A13</b>	Adequar e/ou renovar os títulos de autorização (licenças, autorizações, registos e acesso aberto) ao novo quadro jurídico - regulamentar	CA/CT	DAJ	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recolher inputs da DRE + DMAO;</li> <li>✓ Proceder a inventariação de títulos emitidos, validar, aprovar e publicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 75% de número total de títulos emitidos adequados e renovados</li> </ul>
<b>A14</b>	Avaliar performances dos operadores em relação as obrigações contratuais	CA/CT	DAJ	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar ToR/AT;</li> <li>✓ Recolher Input da (DRE+DMAO);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório AT elaborado</li> </ul>
<b>A15</b>	Auditar (técnica, comercial e financeira) os operadores da rede GSM	CA/CT	DAJ	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar ToR para auditoria;</li> <li>✓ Proceder a validação e publicação de relatório de auditoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios de auditoria elaborados</li> </ul>

	ACTIVIDADES/PROJECTOS	DIRIGIDOS POR QUEM?	EXECUTADOS POR QUEM?	ONDE DEVERIAM SER EXECUTADOS?	COMO?	INDICADORES (KPI)
<b>OE3B</b>	<b>DINAMIZAR AS BASES INSTITUCIONAIS ESSENCIAIS PARA O ACOMPANHAMENTO DA EVOLUÇÃO DOS MERCADOS DAS TIC</b>					
<b>A1</b>	Definir mercados	CA/CT	DMAO	ARN	✓ Realizar estudos, validar, aprovar e publicar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados definidos</li> </ul>
<b>A2</b>	Realizar estudos de opções para ligação internacional (técnicas, financeira, legal, etc.)	CA	CT	ARN	✓ Elaborar ToR para/AT do BM; relatórios; aprovação CA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório de AT BM produzido</li> </ul>
<b>A3</b>	Criar comité nacional de pilotagem de transição da radiodifusão analógica terrestre para digital	CA/CT	DRE	ARN	✓ Elaborar proposta de composição de comité e de projecto ToR e aprovar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité constituído e ToR definidos</li> </ul>
<b>A4</b>	Elaborar e implementar estratégias nacionais de transição analógica a digital	CA/CT	DRE (+Comité de Pilotagem)	ARN	✓ Elaborar proposta de estratégias, validar, aprovar e publicar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias aprovadas; relatórios de implementação elaboradas</li> </ul>
<b>A5</b>	Elaborar plano de implementação de UMTS (3G e 4G)	CA/CT	DRE (+AT)	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar estudos e elaborar ToR/AT;</li> <li>✓ Elaborar proposta de plano de implementação;</li> <li>✓ Efectuar consulta pública, validar, aprovar e publicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projecto de plano submetido ao Governo</li> </ul>

	ACTIVIDADES/PROJECTOS	DIRIGIDOS POR QUEM?	EXECUTADOS POR QUEM?	ONDE DEVERIAM SER EXECUTADOS?	COMO?	INDICADORES (KPI)
A6	Elaborar plano director das TIC	Governo+CA	CT+AT+ outros actores	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar ToR/ AT para Diagnóstico sectorial;</li> <li>✓ Elaborar proposta do plano, validar, aprovar e publicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projecto do plano director submetido ao Governo</li> </ul>
A7	Elaborar elementos mínimos para o catálogo de interligação	CA/CT	DMAO+DRE	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar proposta de elementos mínimos e validar;</li> <li>✓ Proceder a consulta publica, aprovar e publicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos mínimos e catálogo de interligação aprovado</li> </ul>
A8	Rever regularmente as taxas aplicáveis	CA/CT	DRE+DMAO	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar propostas de taxas 2012 (numeração; radiocomunicação; nomes de domínios Internet; Interligação), validar e aprovar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxas actualizadas</li> </ul>
A9	Rever, actualizar, Base de dados de gestão de espectro	CA/CT	DRE	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actualizar e validar dados existentes / recolher novos dados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dados actualizados</li> </ul>
A10	Identificar e seleccionar software de gestão de espectro	CA/CT	DRE (+AT)	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar proposta para adopção de software + formação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software adoptado e formação</li> </ul>
A11	Elaborar o quadro e plano nacional de atribuição de frequência (QNAF +PNAF)	CA/CT	DRE (+AT)	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proceder estudos; elaborar proposta, validar, aprovar; publicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• QNAF e PNAF aprovados</li> </ul>



	ACTIVIDADES/PROJECTOS	DIRIGIDOS POR QUEM?	EXECUTADOS POR QUEM?	ONDE DEVERIAM SER EXECUTADOS?	COMO?	INDICADORES (KPI)
<b>A12</b>	Criar e implementar bases de dados para gestão de números e nomes de domínios	CA/CT	DRE (+AT)	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar ToR para AT;</li> <li>✓ Elaborar proposta de estrutura de BD, validar, aprovar, realizar formação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de Dados concebido e funcional</li> </ul>
<b>A13</b>	Elaborar regulamento sobre partilha de infra-estruturas	CA/CT	DAJ (+ DRE+DMAO)	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proceder estudos;</li> <li>✓ Recolher input da DRE e DMAO;</li> <li>✓ Elaborar propostas e validar;</li> <li>✓ Proceder a consulta publica, aprovar e publicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projecto de regulamento submetido ao governo</li> </ul>
<b>A14</b>	Lançar o site Web da ARN	CA/CT	CA	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recolher Input das Direcções / dar Formação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dados /conteúdo carregados</li> </ul>
<b>A15</b>	Harmonizar formulários de recolha de dados (SIGTEL, UIT, ARCTEL, etc)	CA/CT	DMAO/DRE	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar estudos; actualizar formulários; proceder a consulta publica e publicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulários harmonizados</li> </ul>
<b>OE4</b>	<b>ESTABLECER UM PROGRAMA E PROJETOS DO DESENVOLVIMENTO DO ACESSO UNIVERSAL</b>					
<b>A1</b>	Realizar um estudo socioeconómico para identificar zonas com défice de acesso e outros indicadores relevantes	CA/CT	DMAO/DRE/FAU	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar estudos (visitas);</li> <li>✓ Elaborar ToR/AT</li> <li>✓ Aprovar relatório e publicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório de estudo aprovado</li> </ul>
<b>A2</b>	Proceder cobrança das contribuições para FAU	CA/CT	FAU	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analisar relatórios e contas;</li> <li>✓ Calcular montantes devidos; emitir facturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturas liquidadas</li> </ul>

	ACTIVIDADES/PROJECTOS	DIRIGIDOS POR QUEM?	EXECUTADOS POR QUEM?	ONDE DEVERIAM SER EXECUTADOS?	COMO?	INDICADORES (KPI)
<b>A3</b>	Elaborar projectos de conjunto mínimo de prestações no âmbito do acesso universal	CA/CT	DMAO	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar estudos; elaborar projecto de conjuntos mínimos de prestações;</li> <li>✓ Realizar consulta publica, validar e publicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto mínimo de prestações</li> </ul>
<b>A4</b>	Elaborar programa e projecto de desenvolvimento do acesso universal	CA/CT	FAU	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar estudos e visita de estudo; elaborar ToR/AT; aprovar projectos e publicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de desenvolvimento de acesso</li> </ul>
<b>A5</b>	Implementar projectos no quadro do Serviço Universal (pelo menos dois -2 projectos por ano)	CA/CT	FAU	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dar seguimento e proceder avaliação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectos implementados</li> </ul>
<b>OE4A</b>	<b>REFORÇO DO QUADRO JURIDICO-LEGAL DO FUNDO DE ACESSO UNIVERSAL (FAU)</b>					
<b>A1</b>	Definir estratégias de desenvolvimento de acesso universal	CA/CT	DMAO/FAU	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar estudos; elaborar ToR/AT; aprovar; publicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias aprovadas</li> </ul>
<b>A2</b>	Elaborar critérios e condições de acesso aos recursos do fundo (FAU)	CA/CT	DMAO/FAU	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar estudos; elaborar critérios, aprovar e publicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projecto de regulamento submetido ao Governo</li> </ul>
<b>A3</b>	Elaborar regulamento interno de funcionamento do fundo	CA/CT	FAU	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar estudos; elaborar regulamento; aprovar e publicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulamento aprovado</li> </ul>

	ACTIVIDADES/PROJECTOS	DIRIGIDOS POR QUEM?	EXECUTADOS POR QUEM?	ONDE DEVERIAM SER EXECUTADOS?	COMO?	INDICADORES (KPI)
<b>OE5</b>	<b>REFORÇAR A APLICAÇÃO DO REGULAMENTO INTERNO E MELHORAR O AMBIENTE DE TRABALHO</b>					
<b>A1</b>	Finalizar o regulamento interno da ARN	CA/CT	DAJ	ARN	✓ Recolher input das Direcções; realizar estudos, finalizar regulamento, aprovar e publicar	• Regulamento finalizado
<b>A2</b>	Disponibilizar às Direcções a versão papel do regulamento interno e soft copy aos restantes trabalhadores e o Sindicato	CA	DAF/DAJ	ARN	✓ Publicitar internamente	• Regulamento distribuído
<b>A3</b>	Organizar seminários de disseminação do RI para os funcionários	CA	DAF/DAJ	ARN	✓ Realizar workshop internos	• Seminário realizado
<b>A4</b>	Adoptar e implementar mecanismos flexíveis e céleres de comunicação interna entre diferentes níveis da estrutura orgânica da ARN	CA	DAF/DAJ	ARN	✓ Produzir despachos; circulares, e ordens de serviço	• Sistema de comunicação interna adoptado
<b>OE6</b>	<b>AFIRMAR A INDEPENDÊNCIA DA ARN EM RELAÇÃO AOS TERCEIROS</b>					
<b>A1</b>	Estabelecer um código de conduta para os funcionários da ARN	CA	DAJ/DAF	ARN	✓ Elaborar projecto de código; aprovar e publicar	• Manual de conduta elaborado
<b>A2</b>	Reforçar mecanismos de cobrança de receitas	CA	DAF	ARN	✓ Aplicar novas taxas, proceder a facturação e dar seguimento	• Receitas aumentado

	ACTIVIDADES/PROJECTOS	DIRIGIDOS POR QUEM?	EXECUTADOS POR QUEM?	ONDE DEVERIAM SER EXECUTADOS?	COMO?	INDICADORES (KPI)
<b>A3</b>	Implementar a gestão criteriosa dos recursos financeiros	CA	DAF	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar estudos;</li> <li>✓ Elaborar regulamento de aquisição de bens e serviços, regulamento administrativo - financeiros;</li> <li>✓ Realizar a auditoria anual as contas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critérios adoptados e implementados</li> </ul>
<b>A4</b>	Inventariação do património	CA	DAF	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar modelo de inventário e de base de dados;</li> <li>✓ Aprovar proposta e aplicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Património inventariado</li> </ul>
<b>A5</b>	Categorização dos clientes em termos de dívidas e constituição de provisão para cobrança duvidosa	CA	DAF	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actualizar clientes; constituir listas de cobrança duvidosa;</li> <li>✓ Enviar lista ao contencioso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista categorizado de clientes</li> </ul>
<b>A6</b>	Recrutar revisor de contas da ARN e FAU	CA	DAF/ FAU	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar ToR;</li> <li>✓ Anunciar concurso;</li> <li>✓ Analisar propostas, validar e publicar resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado de concurso homologado auditor recrutado</li> </ul>
<b>A7</b>	Divulgar a Lei de Base e decretos aplicativos	CA	DAJ	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disseminar os diplomas legais através de (Fóruns, seminários, debates)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminários realizados</li> </ul>
<b>A8</b>	Identificar áreas críticas de regulação (gestão das Telecom/TIC, contabilidade reguladora, etc.)	CA/CT	CT	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar diagnóstico por área;</li> <li>✓ Recolher input das direcções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas identificadas</li> </ul>

	ACTIVIDADES/PROJECTOS	DIRIGIDOS POR QUEM?	EXECUTADOS POR QUEM?	ONDE DEVERIAM SER EXECUTADOS?	COMO?	INDICADORES (KPI)
<b>A9</b>	Elaborar e implementar plano de especialização	CA	RH	ARN	✓ Elaborar ToR/AT; validar proposta do plano; aprovar e publicar	• Plano elaborado
<b>A10</b>	Pagar atempadamente as quotas de filiação nos organismos internacionais	CA	DAF	ARN	✓ Proceder transferências bancárias	• Quotas regularizadas
<b>A11</b>	Divulgar e sensibilizar o publico sobre as actividades da ARN	CA/CT	CA (GRE)	ARN	✓ Realizar inquéritos; ✓ Acompanhar e divulgar as actividades da ARN	• Actividades divulgadas
<b>A12</b>	Conduzir regularmente inquéritos sobre a satisfação do serviço prestado pelos operadores/prestadores de serviço e pela ARN	CA/CT	DAJ (+DMAO)	ARN	✓ Recolher dados; proceder inquéritos e fiscalizações	• Relatório de inquéritos divulgados
<b>A13</b>	Definir e divulgar claramente os níveis padrões de QoS para conhecimento dos consumidores	CA/CT	DMAO +DRE	ARN	✓ Elaborar folhetos desdobráveis e proceder sua divulgação	• Elementos divulgados
<b>A14</b>	Publicar regularmente os resultados de fiscalização	CA/CT	DAJ (+DAF)	ARN	✓ Elaborar relatórios, validar, aprovar e publicar (Sitio da ARN, rádios, jornais)	• Relatórios de fiscalização publicados
<b>A15</b>	Divulgar todas e quaisquer decisões pertinentes da ARN	CA/CT	DAJ (+DAF)	ARN	✓ Publicar despachos e decisões / produzir deliberações do CA (Sitio Web da ARN, rádios, jornais)	• Informações publicadas
<b>A16</b>	Publicar regularmente os resultados de consulta pública;	CA/CT	DAJ (+DAF)	ARN	✓ Publicar (Sitio web da ARN, rádios, jornais)	• Consultas publicadas

	ACTIVIDADES/PROJECTOS	DIRIGIDOS POR QUEM?	EXECUTADOS POR QUEM?	ONDE DEVERIAM SER EXECUTADOS?	COMO?	INDICADORES (KPI)
<b>A17</b>	Publicar os relatórios de actividades e contas da ARN	CA/CT	DAF	ARN	✓ Elaborar, aprovar e publicar (Sitio web da ARN, rádios, jornais)	• Relatórios publicados
<b>A18</b>	Identificar e elaborar projectos de normas ou diplomas regulamentares pertinentes para aprovação do governo	CA/CT	DAJ	ARN	✓ Recolher Input das direcções, realizar consulta pública, publicar regulamentos	• Projecto de diplomas submetidos ao Governo
<b>A19</b>	Reforçar controlo das actividades dos operadores (controlo de tráfego)	CA/CT	DMAO (+DRE)	ARN	✓ Recolher Input das direcções	• Aprovação e publicação
<b>OE7</b>	<b>BAIXAR OS CUSTOS NO SECTOR DAS TIC</b>					
<b>A1</b>	Ponderar sobre as condições de renovação das licenças GSM (técnicas, financeira) e os valores das licenças	CA/CT	DAF	ARN	✓ Recolher Input das direcções	• Condições definidas
<b>A2</b>	Promover incentivos (redução/isenção, etc.) para a redução de custos na indústria das TIC	CA/CT	DAF	ARN	✓ Realizar estudos; ✓ Recolher Input das direcções; ✓ Elaborar, validar e aprovar propostas de incentivos	• Lista de incentivos elaborados
<b>A3</b>	Obrigar os operadores a implementar a contabilidade analítica	CA/CT	DAF (DMAO)	ARN	✓ Produzir deliberação e dar Seguimento; ✓ Realizar auditoria	• Contabilidade analítica implementada
<b>A4</b>	Simplificar e flexibilizar procedimentos de oferta de redes e Serviços de Valor Acrescentado (SVA)	CA/CT	DAJ	ARN	✓ Recolher Input das direcções; realizar CP; validar; aprovar e publicar	• Procedimentos adoptados

	ACTIVIDADES/PROJECTOS	DIRIGIDOS POR QUEM?	EXECUTADOS POR QUEM?	ONDE DEVERIAM SER EXECUTADOS?	COMO?	INDICADORES (KPI)
<b>A5</b>	Intensificar a promoção da concorrência entre os operadores	CA/CT	DMAO (DRE)	ARN	✓ Instituir observatório e dar seguimento de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Níveis de concorrência e satisfação dos consumidores acrescidos</li> </ul>
<b>A6</b>	Obrigar os operadores a orientar tarifas para os custos	CA/CT	DAF (DMAO)	ARN	✓ Elaborar ToR/AT, validar e publicar relatórios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarifas orientadas para os custos</li> </ul>
<b>OE8</b>	<b>INVESTIR EN MEIOS E INFRA-ESTRUCTURAS</b>					
<b>A1</b>	Adquirir os meios de trabalho informáticos e outros softwares (SMS4DC)	CA/CT	DAF	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recolher input da DRE;</li> <li>✓ Elaborar listas de equipamentos; validar e aprovar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meios adquiridos</li> </ul>
<b>A2</b>	Instalação de Back Bone nacional em Fibra Óptica	CA/CT	CA	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actualizar estudo de viabilidade do projecto e mobilizar fundos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rede instalada</li> </ul>
<b>A3</b>	Instalação do Cabo Submarino em Fibra óptica para o Back-Bone internacional	CA/CT	CA	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar estudo de viabilidade do projecto e mobilização de fundos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cabo FO amarrado</li> </ul>
<b>A4</b>	Adquirir equipamentos de fiscalização radioeléctrica, (estação fixo, estação móvel -viatura e transportável) + equipamentos para gestão de domínio e formação	CA/CT	DAF (+DRE)	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar mercado, elaborar short list e pedido de manifestação de interesse;</li> <li>✓ Avaliar as propostas e Adquirir equipamentos e dar formação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipamento de fiscalização operacional</li> </ul>

	ACTIVIDADES/PROJECTOS	DIRIGIDOS POR QUEM?	EXECUTADOS POR QUEM?	ONDE DEVERIAM SER EXECUTADOS?	COMO?	INDICADORES (KPI)
<b>A5</b>	Adquirir equipamentos para fiscalização (Qualidade de Serviço)	CA/CT	DAF (+DMAO)	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar mercado;</li> <li>✓ Elaborar short list e pedido de manifestação de interesse;</li> <li>✓ Avaliar as propostas e validar;</li> <li>✓ Adquirir equipamentos e dar formação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamento de QoS operacional</li> </ul>
<b>A6</b>	Adquirir terreno e construir a sede	CA	DAF	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adquirir e legalizar terreno;</li> <li>✓ Elaborar projecto e construir edifício</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sede construído</li> </ul>
<b>A7</b>	Adquirir terreno e construir centros de fiscalização	CA	DAF (+DRE)	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adquirir e legalizar terreno;</li> <li>✓ Elaborar projecto e construir edifício</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro construído e operacional</li> </ul>
<b>A8</b>	Financiar projectos de acesso dos serviços das telecomunicações em zonas com défice	CA/CT	FAU	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar e elaborar projectos;</li> <li>✓ Implementar, dar seguimento e avaliar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectos implementados (pelo menos 2/ ano)</li> </ul>
<b>A9</b>	Comprar equipamentos para bancos de dados	CA/CT	DAF	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recolher Input das direcções (listagem das necessidades e características técnicas);</li> <li>✓ Aplicar procedimentos de aquisição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamentos instalados e operacionais</li> </ul>
<b>A10</b>	Adquirir mobiliários de escritório	CA	DAF	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar as necessidades;</li> <li>Aplicar os procedimentos de aquisição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliário adquirido</li> </ul>



	ACTIVIDADES/PROJECTOS	DIRIGIDOS POR QUEM?	EXECUTADOS POR QUEM?	ONDE DEVERIAM SER EXECUTADOS?	COMO?	INDICADORES (KPI)
<b>A11</b>	Adquirir sistema de gestão de contabilidade multiposto	CA/CT	DAF	ARN	✓ Realizar estudos, adoptar sistema de gestão e adquirir	• Sistema implementado e operacional
<b>A12</b>	Adquirir sistema de gestão de recursos humanos e formação (software tipo Primavera)	CA/CT	DAF	ARN	✓ Realizar estudos; adoptar sistema e adquirir sistema	• Sistema implementado e operacional
<b>OE9 DIVERSIFICAR AS RECEITAS E ACRESCENTAR VALOR DA ARN</b>						
<b>A1</b>	Identificar novas fontes de receitas (domínios da Internet. gw, ..)	CA/CT	DAF (+DAJ)	ARN	✓ Recolher input das direcções ✓ Atribuir autorizações administrativas (licenças, etc.) para novos serviços	• Número de autorizações emitidas
<b>A2</b>	Aplicar taxas sobre os recursos de numeração, nomes de domínios, homologação, etc.	CA/CT	DAJ	ARN	✓ Recolher input das direcções ✓ Realizar estudos, elaborar projectos de taxas; ✓ Realizar consulta pública; ✓ Validar e publicar	• Novas tabelas de taxas publicadas
<b>A3</b>	Actualizar taxas de radiocomunicações	CA/CT	DRE (+DAF + DMAO)	ARN	✓ Analisar tabelas existentes; ✓ Realizar estudos; elaborar projecto de nova tabela; ✓ Realizar consulta pública, validar, aprovar e publicar	• Tabela de taxas actualizada e publicada

	ACTIVIDADES/PROJECTOS	DIRIGIDOS POR QUEM?	EXECUTADOS POR QUEM?	ONDE DEVERIAM SER EXECUTADOS?	COMO?	INDICADORES (KPI)
<b>OE10 AUMENTAR A VISIBILIDADE DA ARN A NIVEL NACIONAL</b>						
<b>A1</b>	Institucionalizar Guichet de Atendimento Publico	CA/CT	DAF	ARN	✓ Elaborar ToR; proceder recrutamento	• Guichet estabelecido
<b>A2</b>	Interagir com associações de consumidores	CA/CT	DAJ	ARN	✓ Identificar associações de consumidores; ✓ Identificar e estabelecer parcerias; ✓ Promover encontros periódicos	• Memorandos de parceria; número de encontros promovidos
<b>A2</b>	Dinamizar interactividade do sitio web da ARN	CA/CT	CA (+DRE)	ARN	✓ Recolher Input das direcções; ✓ Conceber formulários interactivos	• Formulários disponíveis e funcionais
<b>OE11 FOMENTAR UM QUADRO LEGAL PROSPECTIVO PARA ACESSORIA AO GOVERNO SOBRE AS POLITICAS DE TICs</b>						
<b>A1</b>	Identificar / elaborar estudos prospectivos de expansão da legislação	CA/CT	DAJ	ARN	✓ Recolher Input das direcções; ✓ Realizar estudos; ✓ Identificar e elaborar projectos	• Número de projectos identificados e elaborados

	ACTIVIDADES/PROJECTOS	DIRIGIDOS POR QUEM?	EXECUTADOS POR QUEM?	ONDE DEVERIAM SER EXECUTADOS?	COMO?	INDICADORES (KPI)
<b>A2</b>	Colaborar e propor ao Governo estratégias de implementação de estudos prospectivos de expansão das TICs e de desenvolvimento no sector	CA	CT	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recolher input das direcções</li> <li>✓ Realizar estudos;</li> <li>✓ Elaborar propostas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de projectos de estratégias elaborados</li> </ul>
<b>A3</b>	Apoiar o Governo na tomada de decisões importantes sobre o sector	CA	CT	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Emitir pareceres técnicos;</li> <li>✓ Realizar assessorar técnico - institucional e representação técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de pareceres e projectos de regulamento</li> </ul>
<b>OE12 CONTRIBUIR AO DESENVOLVIMENTO DOS TICs NA REGIÃO E AO NIVEL INTERNACIONAL</b>						
<b>A1</b>	Acolher e/ou organizar eventos internacionais no país	CA	CT	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escolher temas;</li> <li>✓ Negociar eventual comparticipação financeira dos parceiros</li> <li>✓ Organizar evento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 3 eventos/ ano</li> </ul>
<b>A2</b>	Participar/contribuir nos fóruns e conferências, grupos de Estudos, grupos de trabalho regionais e internacionais	CA	CT	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inscrever e participar nos Grupos de Trabalho e dar seguimento presencial ou On line</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de participações</li> </ul>
<b>A3</b>	Aplicar os regulamentos internacionais (UIT, CEDEAO, UEMOA, UAT, etc.)	CA	DAJ	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aplicar regulamentos; efectuar transposição e dar seguimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de regulamentos</li> </ul>
<b>A4</b>	Estabelecer parcerias / convénios / memorandos com organismos congéneres	CA	DAJ	ARN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar projectos de memorando e acordos de cooperação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorandos assinados</li> </ul>

	ACTIVIDADES/PROJECTOS	DIRIGIDOS POR QUEM?	EXECUTADOS POR QUEM?	ONDE DEVERIAM SER EXECUTADOS?	COMO?	INDICADORES (KPI)
A5	Harmonizar as taxas de interligação e tarifas de Telecom (UEMOA-CEDEAO)	CA	CT	ARN	✓ Efectuar transposição a dar seguimento	• Taxas e tarifas harmonizadas
A6	Pagar as quotas devidas aos órgãos regionais e internacionais	CA	DAF	ARN	✓ Identificar; contabilizar; escalonar e pagar	• Número de dívidas pagas (%)