

## Ficha de Seguimento da Avaliação do Programa de Indicativo de Cooperação de Moçambique (2004-2006)

Recomendações	Resposta dos Serviços	Seguimento (1 ano depois)
1 - Adoptar sistemas de programação adaptados às realidades específicas de cada país beneficiário, em termos de concepção, de modalidades de ajuda, de tempo de programação.	Aceite. Apoio ao Orçamento Geral Apoio Sectorial (Educação) Aspectos relevantes em termos de previsibilidade da Ajuda através de instrumentos de alinhamento	A CP é neste momento parceiro contribuinte ao nível do Apoio Orçamental Geral e do FASE, Fundo Apoio ao Sector da Educação. Em 2008 deverá, também, assinar o Memorando que enquadra o Fundo de Apoio ao sector da Estatística. O IPAD fornece, atempadamente, os dados solicitados para o ODAMOZ, base de dados que congrega os apoios dos doadores a médio prazo.
2 - Aumentar progressivamente os níveis de APD.	Aceite. Aumentar os valores envolvidos nos três anos do PIC, afectando alguns dos recursos financeiros a programas multilaterais	-
3 - Alinhar o PIC com as prioridades e com o ciclo de programação moçambicano.	Aceite. PIC de 4 anos. Programação feita de acordo com o PARPA II	PIC 2007-2009 acordado e em curso, tendo como principal documento de enquadramento o PARPA II.
4 - Implementar um processo de negociação dos PIC e de programação da ajuda que envolva uma organização e normalização dos procedimentos entre actores, bem como um processo inclusivo de consultas e debates com todos os intervenientes, financiadores e executores das acções (incluindo a sociedade civil).	Aceite. No futuro o processo negocial será mais inclusivo, recolhendo maior número de contributos de vários actores da sociedade civil.	Foi utilizado um procedimento de consultas aos vários intervenientes na elaboração do PIC 2007/2009. As reuniões da CIC permitem, por outro lado, uma articulação metódica. Em recente reunião de acompanhamento do PIC 2007/9, realizada em Novembro, em Maputo, o IPAD propôs que alguns sectores prioritários pudessem ser chamados às reuniões, para uma melhor articulação.
5 - O PIC deve constituir um plano integrado, com programação ajustada e operacionalizável. Deve conter: justificação das razões da escolha dos eixos prioritários e dos projectos; definição clara dos objectivos; objectivos específicos e metas; regras claras de classificação dos projectos e organização da informação; definição de indicadores quantitativos e qualitativos.	Aceite. Maior objectividade e normalização dos processos relativos à elaboração de projectos.	O PIC analisa o enquadramento, define e justifica os eixos prioritários no âmbito dos quais serão definidas as intervenções concretas. Define ainda objectivos e metas para a sua intervenção, expondo indicadores de seguimento. Ao nível projecto há normas e procedimentos de apresentação, análise, execução e acompanhamento claramente definidas, padronizadas e em utilização
6 - Substituição dos PAC por <i>Mid-Term Reviews</i> anuais.	Aceite. Criação de equipas técnicas que poderão fazer anualmente a monitorização da execução do PIC	Em aplicação. A 1ª reunião de acompanhamento realizada em Novembro de 2007.

Recomendações	Resposta dos Serviços	Seguimento (1 ano depois)
	e sugerir eventuais ajustes.	
7 - A linha de co-financiamento das ONGD deverá prever igualmente o financiamento plurianual.	Não discutido.	-
8 - Ligar a programação e os recursos disponibilizados aos resultados obtidos e estes recursos aos quadros de avaliação de desempenho já existentes em Moçambique.	Aceite. A aceitação deste ponto, torna mais exigente qualquer avaliação que seja feita à posteriori.	O PIC tem identificado um conjunto de indicadores de seguimento. Concretamente o desembolso do Apoio Orçamental é efectuado após revisão semestral entre doadores e Gov. Moçambicano e os desembolsos do FASE (Educação) estão igualmente ligados a indicadores de desempenho.
9 - Concentração de sectores a um número mais reduzido para evitar dispersão de esforços.	Aceite. Maior concentração da actuação da Cooperação Portuguesa, quer em sectores, quer em termos geográficos, de modo a torna-la mais eficiente e visível. Concentração em nos eixos prioritários e em termos geográficos nas províncias de Maputo, Sofala e Nampula.	O PIC 2007/9incorpora já um esforço de concentração – eixos e Províncias – e mesmo a figura do Cluster de Cooperação.
10 - Tornar o P0-5 um instrumento de programação plurianual pela: definição de critérios de inclusão da informação no programa; clarificação de regras que permitam um entendimento comum dos formulários; harmonização de procedimentos e definição de métodos de trabalho entre os ministérios e o IPAD.	Não discutido.	-
11 - Definir parâmetros e termos de referência para a apresentação e aprovação de projectos, de forma a melhorar a programação, o acompanhamento e a avaliação dos mesmos: requisitos e documentos necessários à apresentação de documentos não deverão ser muito pesados ou de detalhe exagerado; definição de critérios para aprovação de projectos e prazos para divulgação da decisão; mencionar estes parâmetros no programa de cooperação e amplamente divulgados junto das instituições portuguesas e moçambicanas.	Aceite.	Criadas, sistematicamente divulgadas, e em implementação normas, procedimentos e Fichas de Apresentação de Projectos. Informação sistemática sobre os procedimentos PIC fornecidos através do IPAD, através da Embaixada de Portugal em Maputo, via site e individualmente a todos os interessados que contactam o IPAD. Nos projectos em implementação no quadro do PIC 2007/9 têm vindo a ser sistematicamente identificados indicadores de seguimento, o que permite aferir da sua execução e propor eventuais adaptações.
12 - Incorporar devidamente as questões transversais na programação, como dimensões comuns aos vários eixos de intervenção, de acordo com as prioridades portuguesas e moçambicanas, e segundo uma justificação apropriada.	Aceite.	O PIC 2007/2009 tem incorporado questões transversais como Género e Ambiente. Salienta-se nomeadamente as regras de paridade na escolha dos bolsiros.
13 - Definir quadros de análise e regras claras de	Aceite.	Em implementação. Há passos padronizados na

Recomendações	Resposta dos Serviços	Seguimento (1 ano depois)
implementação.		análise das propostas e regras definidas de implementação que são plasmadas nos respectivos protocolos ou carta-contracto.
14 - No seio do IPAD, efectuar uma identificação e divulgação junto das entidades promotoras e executoras dos projectos (portuguesas e moçambicanas), de quem são os interlocutores e os pontos focais de contacto dentro da instituição.	Aceite.	O site do IPAD disponibiliza informação sobre a Direcção de Serviços responsável pelo país, respectivos contactos e chefias envolvidas. Tem também disponível informação sobre regras e procedimentos e sobre acções em curso. Está e implementação a figura do “Chefe de projecto” (No IPAD e no terreno) que em sempre uma contraparte nas várias instituições envolvidas para facilitar a comunicação e articulação.
15 - Constituição, pela CP, de uma base de dados única e centralizada que faça a agregação dos dados da CP e a gestão da informação de forma integrada, por forma a evitar falhas de comunicação.	Não discutido.	-
16 - Prosseguir os esforços de definição de um orçamento integrado da CP e conferir ao IPAD uma autonomia administrativa e financeira para gerir mais efectivamente os fundos disponíveis.	Não discutido.	-
17 - A coordenação da CP deve ser feita, nomeadamente, através da definição clara de métodos de trabalho entre entidades financiadoras e executoras e entre sectores; elaboração de directrizes do relacionamento e dos respectivos canais; dinamização da CIC.	Não discutido.	-
18 - Limitar a multiplicação de canais de implementação dos projectos, nomeadamente pela eliminação daqueles que constituem meras “caixas de correio”.	Não discutido.	-
19 - Enquadramento eficaz no esforço de programação dos contactos paralelos e da facilidade de relacionamento entre ministérios.	Não discutido.	-
20 - Reforço, por parte de Moçambique, da capacidade de planeamento e de articulação entre sectores, para que exista uma capacidade efectiva de coordenação por parte do MINEC.	Não discutido.	-
21 - Externalização da cooperação através da aposta em outros interlocutores, que não apenas os ministérios, nomeadamente através da abertura de concursos para entidades executoras.	Não discutido.	-
22 - Conservação do papel de consultoria técnica por parte dos Ministérios, devendo existir responsáveis sectoriais no IPAD que	Não discutido.	-

Recomendações	Resposta dos Serviços	Seguimento (1 ano depois)
assegurem a ligação com esses Ministérios (portugueses e moçambicanos).		
23 - Prossecução de uma política de recursos humanos mais flexível e adequada às necessidades técnicas da cooperação a nível da sede e do terreno: na sede, com a formação dos recursos disponíveis e a contratação de especialistas para o desempenho de funções em áreas técnicas específicas, no terreno, dotando a Embaixada com os recursos humanos necessários tanto a nível de quantidade como de competências técnicas específicas, para suprir as deficiências.	Não discutido.	-
24 - Apostar na divulgação, visibilidade e valorização dos programas/projectos com boas taxas de execução, junto das autoridades portuguesas e moçambicanas, nomeadamente através de uma identificação clara com o programa de cooperação portuguesa.	Não discutido.	-
25 - Investir num acompanhamento estreito, permanente e devidamente organizado dos projectos, não só a nível financeiro mas também ao nível da prossecução das acções e obtenção dos objectivos propostos, a fim de identificar pontos de bloqueio e permitir a reorientação das actividades no decurso do projecto, nomeadamente através de: instrumentos de acompanhamento formalizados e normalizados entre as partes; definição de indicadores de execução periódicos; reforço da capacidade de acompanhamento no terreno.	Aceite.	Cada projecto tem um técnico responsável pelo seu seguimento técnico e financeiro (“Chefe de Projecto”) em cada instituição envolvida que é do conhecimento de todos os parceiros e mantém contactos sistemáticos com estes – por telefone e e-mail -. Os projectos de maior dimensão prevêem a realização de missões de acompanhamento ao terreno dos “Chefe de Projecto”. Este acompanhamento permite aferir a execução e identificar bloqueios, assim como apresentar propostas de reorientação. Neste ponto os indicadores de seguimento acordados são de grande utilidade. Estão padronizados os instrumentos de acompanhamento e os direitos e obrigações das Partes estabelecidas em Protocolos e/ou cartas-contrato. As reuniões periódicas de acompanhamento do PIC são, igualmente espaços de análise e apresentação de propostas de reorientação das actividades em curso.
26 - Elaborar instrumentos padronizados, aplicados a todos os projectos (p. ex. modelo de ficha de projecto, relatórios de execução e acompanhamento com objectivos, resultados e respectivos indicadores), nomeadamente através da elaboração	Aceite.	Em implementação. As responsabilidades e direitos dos parceiros são definidos quando da aprovação da intervenção e objecto de Protocolo entre as Partes ou da troca de

Recomendações	Resposta dos Serviços	Seguimento (1 ano depois)
de um manual de instruções que esclareça todas as dúvidas.		cartas-contrato. Em ambos são transmitidos os modelos de Ficha, e relatórios de acompanhamento bem como os indicadores de seguimento.
27 - Harmonização de procedimentos através da definição clara de financiamento e desembolsos; uniformização dos protocolos de financiamento em euros de forma a evitar custos e morosidade acrescida na transferência de verbas.	Aceite.	Procedimentos, regras e protocolos padronizados e em utilização sistemática
28 - Simplificação de procedimentos nomeadamente: propor a Moçambique a assinatura dos contratos dos agentes da cooperação pela Embaixada de Moçambique em Lisboa; atribuição de equivalências por parte da Escola Portuguesa de Moçambique para efeitos de atribuição de bolsas de estudo e criação de contas de projecto locais ou de dotações financeiras a gerir pela Embaixada que permitam o pagamento de custos locais dos projectos e a resposta atempada às solicitações urgentes no âmbito dos projectos em curso.	Aceite.	Nos principais projectos com despesas significativas no terreno foram abertas contas próprias para facilitar a sua gestão, nomeadamente na Cooperação Técnico-Policia, Trabalho e Segurança Social, Bolsas Internas e Fundo dos Pequenos Projectos.
29 - Descentralizar tarefas, competências técnicas e a capacidade decisória para a Embaixada Portuguesa em Maputo.	Aceite.	Em implementação. A Embaixada de Portugal assegura a presença nas reuniões e os contactos com os parceiros no terreno, de uma forma metódica e mantém com os “Chefe de Projecto” uma permanente troca de informações. A Embaixada de Portugal em Maputo analisa e propõe várias intervenções ou o ajustamento em intervenções em curso e decide quanto ao Fundo de Pequenos Projectos.
30 - A abordagem por projectos não deve ser eliminada, mas deve ser melhorada de diversas formas: aposta nos programas que estão consensualmente a correr bem e/ou tenham impacto estruturante; correspondência entre os projectos a incluir na programação e as prioridades moçambicanas; avaliação racional e devidamente fundamentada das mais-valias portuguesas, apostando em sectores menos valorizadas ou que tenderão a ser negligenciadas na execução do Orçamento de Estado e em áreas onde a CP tem valências dificilmente cobertas por outras cooperações; inserção de projectos no quadro das políticas moçambicanas de desenvolvimento; definição de visões estratégicas para os sectores e projectos considerados mais importantes, como no caso da atribuição de	Aceite.	A aposta na coordenação está em implementação, sendo certo que está mesmo a ser ponderado a possibilidade de a CP dinamizar, como co-coordenador, um dos Grupos de Coordenação de Parceiros, nomeadamente para o Ensino Profissional. A CP é parceiro no Apoio Orçamental Geral e participa no FASE. Participa nas reuniões de coordenação com os demais parceiros, integrando mesmo missões de acompanhamento e avaliação (ex. Policias) e, desenvolve projectos em co-financiamento numa perspectiva Bi-multi (ex. Cabo Delgado e na Ilha de Moçambique). Está em período

Recomendações	Resposta dos Serviços	Seguimento (1 ano depois)
bolsas; reforço do enquadramento das acções de assistência técnica, nomeadamente através de uma maior participação no seio dos grupos de trabalho de implementação do PARPA e da integração dessas acções em quadros mais vastos de acção. Moçambique deverá criar, o mais rapidamente possível o previsto Fundo Comum para a Assistência Técnica.		de <i>fase-out</i> do sector da Saúde, após avaliação da presença e necessidades sentidas naquele sector. A definição dos eixos estratégicos e a abordagem projecto tem como pano de fundo os objectivos do PARPA II
31 - Realocação de parte das verbas não afectadas dos programas de cooperação com baixas taxas de execução ou de projectos que se arrastem no tempo à ajuda programa e/ou sectorial.	Não discutido.	-
32 - Adaptar melhor os instrumentos privilegiados pela CP, bem como os recursos financeiros e humanos, às dinâmicas da cooperação internacional em Moçambique: complementar a abordagem projecto com um investimento crescente na ajuda ao orçamento de Estado moçambicano; uma participação nos fundos sectoriais para aumento do peso da ajuda programática.	Não discutido.	-
33 - Assegurar uma articulação estreita da intervenção bilateral com os programas e projectos sectoriais multilaterais ou financiados por outros doadores e entrar em mais componentes destes programas.	Não discutido.	-
34 - Incorporar as acções já previstas no Cluster da Ilha de Moçambique num programa mais vasto e com a participação de vários doadores, sob coordenação do Governo moçambicano.	Não discutido.	-
35 - Para fazer face ao aumento da ajuda programática são importantes algumas acções: prossecução de um processo paralelo de apoio ao reforço das capacidades moçambicanas de gestão, por parte dos doadores, e a criação, por de Moçambique, de “ <i>protected sectors</i> ” no contexto do Orçamento de Estado.	Não discutido.	-
36 - Incorporação, por parte da CP, das recomendações da Declaração de Paris na programação da sua ajuda.	Aceite.	Recomendações incorporadas. A CP é parceiro no Apoio Orçamental Geral e participa no FASE. Participa nas reuniões de coordenação com os demais parceiros, integrando mesmo missões de acompanhamento e avaliação (ex. Polícias) e, desenvolve projectos em co-financiamento numa perspectiva Bi-multi (ex. Cabo Delgado e na Ilha de Moçambique). Está em período de <i>fase-out</i> do sector da Saúde, após avaliação da presença e

Recomendações	Resposta dos Serviços	Seguimento (1 ano depois)
37 - Aumentar a participação nos fora de coordenação através da aposta numa estrutura de cooperação profissionalizada no terreno, que acompanhe regularmente os debates dos doadores e do estado moçambicano, que assegure um bom nível técnico de participação nos grupos de trabalho e que contribua para aumentar a visibilidade da CP em geral.	Aceite.	necessidades sentidas naquele sector. Em implementação. A Embaixada de Portugal assegura a presença nas reuniões e os contactos com os parceiros no terreno, de uma forma metódica e mantém com os “Chefe de Projecto” uma permanente troca de informações. Através dos serviços da Embaixada é acompanhado por exemplo o debate com os parceiros e o Gov. Moçambique nomeadamente no quadro do Apoio Orçamental e nos grupos sectoriais.
38 - Operacionalização do “Fórum da Cooperação”.	Não discutido.	-
39 - Promoção da discussão alargada, desde o início do processo de concepção, entre as organizações e entidades que intervêm no PIC. Reforçar o papel da CIC em termos de periodicidade e de importância.	Não discutido.	-
40 - Potenciar o papel da sociedade civil portuguesa e moçambicana nos programas de cooperação através de: alargamento da linha de financiamento do IPAD para abranger níveis maiores de co-financiamento; reforço da sua participação enquanto entidades executoras da cooperação; favorecer a sua inclusão em processos de consultas e debate.	Não discutido.	-
41 - Promover uma maior articulação entre a ajuda e o sector dos negócios, estabelecendo pontes entre as acções de cooperação e as actividades do sector privado.	Não discutido.	-