



HELVETAS
Swiss Intercooperation

MOÇAMBIQUE

HELVETAS Swiss Intercooperation

Maputo: Rua José Mateus, N° 143; Tel: + 258 21 487 787/8; Fax: + 258 21 487 785

Pemba: Rua Marginal; Tel: + 258 27 221 4 25; Fax: + 258 27 221 624

Nampula: Parque dos Continuadores N° 31; Tel: + 258 26 212 894; Fax: + 258 26 212 897

www.helvetas.org.mz

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

RELATÓRIO SEMESTRAL 2011

Por:

Dorothea Naujoks

Consultora externa

Consultoria AZUL



**Associação do Meio Ambiente de Cabo
Delgado**



AMA – Amigos da Terra - PEMBA



Pemba, Julho 2011

Índice

Lista de abreviaturas.....	3
1. Resumo	4
2. Sumário dos dias trabalhados e encontros no primeiro semestre 2011	5
2.1. Dias trabalhados	5
2.2. Encontros realizados.....	5
3. Introdução	7
4. Actividades e resultados	7
4.1. A Associação de Meio Ambiente, AMA.....	8
4.1.1. Actividades realizadas	8
4.1.2. Actividades para segundo semestre 2011	10
4.1.3. Momentos positivos.....	11
4.1.4. Constrangimentos	11
4.1.5. Passos a seguir	11
4.2. A Associação de Segurança Alimentar de Chiúre, ASAC.....	12
4.2.1. Actividades realizadas	12
4.2.2. Actividades não realizadas/ para segundo semestre de 2011	14
4.2.3. Momentos fortes no DI da ASAC no primeiro semestre 2011.....	14
4.2.4. Passos a seguir	15
4.3. A Associação de Desenvolvimento de Caju em Chiúre, ADESCA.....	15
4.3.1. Actividades realizadas	15
4.3.2. Passos a seguir	16
4.4. A Associação dos técnicos para o Desenvolvimento comunitário, AKHILI.....	16
4.4.1. Actividades realizadas	16
4.5. A Associação AKOA	16
4.6. Actividades relacionadas ao tema transversal de género	18
4.6.1. Workshop sobre uso e aplicação das ferramentas da SDC (<i>toolkit e checklist</i>) para equipa do SAAN18	18
4.6.2. Elaboração dum plano de acção de integração do tema género nos trabalhos dos pis.....	18
5. Lições aprendidas e considerações	18
6. Perspectivas de trabalho para segundo semestre de 2011	20
7. Anexos.....	20

Lista de abreviaturas

ADESCA	Associação para o Desenvolvimento do Sector de Cajú
AKHILI	Associação de Técnicos Extensionistas de Mecúfi
AKOA	Associação Karibu Oteka, Ancuabe
AMA	Associação do Meio Ambiente
ASAC	Associação para Segurança Alimentar de Chiúre
DI	Desenvolvimento Institucional
FOCADE	Fórum das Organizações da Sociedade Civil de Cabo Delgado
Helvetas	Associação Suíça para a Cooperação Internacional
ONG	Organizações não-governamentais
PADI	Plano de Apoio ao Desenvolvimento Institucional
PBR	Pagamento baseado nos resultados
PIs	Parceiros Implementadores
PROGOAS	Programa de Governação, Água e Saneamento
SAAN	Segurança Alimentar e Agro-Negócios
SDAEs	Serviços Distritais de Actividades Económicas
SDC	Agência de Cooperação Suíça para o Desenvolvimento

1. Resumo

O presente relatório semestral resume as actividades realizadas na consultoria no âmbito do desenvolvimento institucional dos parceiros do projecto Segurança Alimentar e Agro-Negócios da Helvetas no período do primeiro semestre de 2011.

A consultoria dá seguimento ao trabalho iniciado em 2010 e pretende prestar um apoio aos desafios enfrentados nas parcerias entre a Helvetas e as Organizações locais com o objectivo de fortalecer o desenvolvimento institucional dos PIs para atingir um melhor nível na prestação de serviços a terceiros e à Helvetas.

A consultoria foi desenhada para um período de 120 dias no ano 2011 depois de uma primeira fase de 105 dias em 2010. Nesta nova fase de 2011 deviam ser realizadas as seguintes tarefas: a) Acompanhamento e supervisão da execução das acções recomendadas nos PADIs para cada parceiro analisado em 2010, b) Análise e elaboração dum PADI para os novos parceiros (AKHILI, AKOA), c) Orientação da Coordenação Regional e dos gestores no âmbito do desenvolvimento institucional dos PIs e d) Integração do tema de género no trabalho com os PIs e prestação de assistência ao gestor de Género. Todo o trabalho deve basear-se numa boa colaboração com o pessoal da Helvetas, especialmente com a equipa de SAAN e assessora do DI de PROGOAS através dum bom sistema de partilha de informação.

No período em referência, foram analisados dois novos parceiros da Província de Cabo Delgado, e foi acompanhado o processo da implementação das actividades planificadas no âmbito da fortificação do DI da AMA e ASAC. Foi também organizado e facilitado um Workshop sobre ferramenta de género para equipa do SAAN e elaborado um plano de integração do tema de género em cada PI. Além disso, e através duma ligação estrita com o projecto SAAN, a consultora prestou apoio ao pessoal do SAAN em questões específicas (por exemplo, na finalização dos módulos de Associativismo, preparação da feira económica, no mapeamento dos actores no nível de Cabo Delgado, etc.).

Duma forma resumida, destacaram-se no trabalho do primeiro semestre 3 aspectos importantes: 1) As principais fraquezas e forças identificadas no sistema operativo e organizacional das Associações mostram semelhanças e paridades entre os vários parceiros examinados. Tomando em conta estas paridades, a aprendizagem das intervenções já realizadas com alguns prestadores de serviços podem servir para futuras intervenções. As lições apreendidas no trabalho com os parceiros analisados em 2010, podem ajudar a evitar erros e a melhorar aspectos que não ocorreram na primeira experiência. 2) A integração da consultoria no projecto de SAAN baseou-se numa fortificação e sistematização da comunicação com o gestor, com a equipa técnica e sénior do projecto e apoiou a direccionar as intervenções recomendadas nos PADIs mais ao objectivo de maior implementação do projecto. 3) Em geral, o cenário do estado institucional dos parceiros reconfirma a importância deste esforço da Helvetas no âmbito da fortificação do DI, aprofundando o apoio prestado e institucionalizando o apoio ao DI dos parceiros internamente.

A metodologia do trabalho da consultora continua a basear-se num diálogo aberto, regular e contínuo com os parceiros a partir do processo de levantamento, na definição e na aprovação das intervenções recomendadas, até à execução e avaliação das actividades previstas com o objectivo de garantir a sustentabilidade e a praticabilidade das intervenções.

O orçamento previsto de US\$ 16.800,00 (equivalente de 487.200,00 MTN¹) para esta componente em 2011 foi utilizado em 68 % no primeiro semestre deste ano.

¹ Câmbio de mês de Junho segundo informação do Banco de Moçambique: www.bancomoc.mz.

2. Sumário dos dias trabalhados e encontros no primeiro semestre 2011

2.1. Dias trabalhados

NR	CATEGORIA	DIAS
1	Dias de trabalho previsto para 2011	120
2	Dias de trabalho previsto para o 1º semestre	60
3	Dias de trabalho no semestre	76
4	Saldo de dias para o 2º Semestre 2011	44

2.2. Encontros realizados

DATA	TEMA	NOME	INSTITUIÇÃO	LUGAR
10.01.2011	Planificação anual com Casimiro Alves	Casimiro Alves	Helvetas	Pemba
13.01.2011	Planificação anual de género	Sualé Saide	Helvetas	Pemba
15.01.2011	Encontro com ADESCA	Etelvino Charles, ADESCA	ADESCA, Helvetas	Chiúre, Sede
17.01.2011	Planificação anual com Coordenação Regional	Christian Steiner	Helvetas	Pemba
19/20.01.2011	Planificação mensal com OLIPA	OLIPA, Casimiro Alves	Helvetas, OLIPA	Nampula
24/25/26.01.2011	Seleção de candidato para AMA/SAAN	Vivaldino Banze, Delfina Naete, Euclides Barro	AMA	Pemba
29.01.2011	Apresentação do PADI	Etelvino Charles, ADESCA	ADESCA, Helvetas	Chiúre, Sede
31.01.2011	Planificação mensal SAAN	Casimiro Alves, equipa de gestão SAAN	Helvetas	Pemba
01.02.2011	Planificação mensal SAAN/AMA	AMA/SAAN, Casimiro Alves	AMA/Helvetas	Metoro, Ancuabe
05.02.2011	Preparação e acompanhamento da visita do Sr. Kaspar Grossenbacher em Chiúre	Kaspar Grossenbacher, Equipa de SAAN, ASAC, ADESCA	Helvetas, ASAC, ADESCA	Chiúre, Manrasse, Gihote
08. - 10.02.2011	Seminário de Lançamento do Plano Estratégico de Helvetas	Helvetas Senior Staff, Karin Fueg, Kaspar Grossenbacher	Helvetas	Guludo
17/18.02.2011	Preparação e facilitação no seminário de gestão	Bernard Salumu, parceiros	Helvetas, PIs	Pemba

	contabilístico para PIs			
23-25.02.2011	Capacitação de área financeira para ASAC	Etelvino Charles	ASAC, Helvetas	Manrasse, Chiúre
01.03.2011	Participação na planificação distrital de Ancuabe	Casimiro Alves, Equipa AMA, Metoro	AMA, Helvetas	Nanjua, Ancuabe
08.03.2011	Encontro com Directora Karin Fueg	Karin Fueg	Helvetas	Pemba
09.03.2011	Encontro com AKHILI no âmbito de apresentação do trabalho previsto	AKHILI	AKHILI, Helvetas	Muarua, Mecúfi
16-18.03.2011	Participação no seminário de avaliação do projecto	Oxfam Belgica e parceiros	Oxfam Belgica	Pemba
23.03.2011	Encontro mensal com AMA	Vivaldino Banze, Delfina	AMA	Pemba
15.04.2011	Encontro mensal com ASAC	Etelvino Charles, ASAC	ASAC, Helvetas	Manrasse, Chiúre
18.04.2011	Encontro com equipa de SAAN sénior	Casimiro Alves, Eusebio Mounanoa, Lourenco Benjamin, Etelvino Charles Benjamin Cumaio	Helvetas	Pemba
21/22/23.04.2011	WSH toolkit SDC para SAAN	Suale Saide, Ines Domingues, Celeste Nobela	Helvetas/SAAN	Metoro, Ancuabe
27.04.2011	Encontro com Patrizia Kafure	Patrizia Kafure	Helvetas	Pemba
27.04.2011	Encontro com Sr. Donato Quaria	Donato Quaria	AKHILI, Helvetas	Pemba
28.04.2011	Encontro com AMA	Vivaldino Banze, Delfina, Patrizia Kafure	AMA, Helvetas	Pemba
03.05.2011	Encontro de gestão		Helvetas	Pemba
10.05.2011	Planificação AMA/SAAN	AMA	AMA, Helvetas	Metoro
16.05.2011	Encontro Mensal com ASAC	ASAC, Etelvino Charles	ASAC, Helvetas	Manrasse, Chiúre
18.05.2011	Encontro com AKOA	Membros da AKOA	AKOA, AMA	Metoro
23.05.2011	Encontro com equipa de SAAN	SAAN staff júnior	Helvetas	Pemba
27.05.2011	Encontro com Karin Voigt, componente de género	Suale Saide, Christian Steiner, Karin Voigt	Helvetas	Pemba
30.05.2011	Introdução da componente DI a Karin Voigt	Christian Steiner, Karin Voigt, Dionisio	Helvetas, AMA, WWF, PNQ	Pemba

		Agostinho, Casimiro Alves, Nicolau Moises		
02.06.2011	Encontro mensal com AMA	Delfina Naete	AMA, Helvetas	Pemba
09.06.2011	CPAMA		AMA, Helvetas, Oxfam Intermon, WWF, DFE, Actionaid	Pemba
20.06.2011	WSH com AKOA	Membros da AKOA	AKOA, Helvetas	Nacololo, Ancuabe
23/24/25.06 .2011	Apoio na feira económica de Cabo Delgado	Etelvino Charles, Parceiros	Helvetas, AKHILI, ASAC, etc...	Pemba
29.06.2011	WSH com AKHILI	AKHILI	AKHILI	Sambene, Mecúfi

3. Introdução

Segundo princípios e orientações estratégicas da Helvetas, a Organização não-governamental internacional deve implementar as suas actividades sempre mais através de parceiros locais. Considera-se que a parceria e a responsabilização dos parceiros locais representam passos essenciais para alcançar a sustentabilidade das intervenções duma organização internacional.

Sendo um fenómeno recente, o cenário das Associações de Cabo Delgado em específico, e de norte de Moçambique em geral, ainda é caracterizado por várias fraquezas e deficiências institucionais, organizacionais e profissionais. Devido a estas dificuldades e desafios que a Helvetas enfrenta nas parcerias com os colaboradores locais, a coordenação regional levou a cabo a iniciativa de realizar uma consultoria de meio-prazo para apoiar na fortificação do desenvolvimento institucional dos PIs com objectivo de maior alcance das metas na implementação dos seus projectos e para o fortalecimento da Sociedade Civil de Cabo Delgado em geral.

Depois duma primeira fase de esforços neste âmbito em 2010, a consultoria foi prolongada para o ano 2011 com a finalidade de acompanhar e supervisionar as execuções recomendadas nos PADIs elaborados no ano passado (AMA, ASAC, ADESCA), de elaborar planos de apoio para novos parceiros (AKHILI, AKOA) e de dar uma orientação estratégica para a coordenação regional.

4. Actividades e resultados

No total, no período em referência, foram realizadas as seguintes actividades:

- Analisados dois novos parceiros da Província de Cabo Delgado, AKHILI e AKOA.
- Acompanhado o processo da implementação das actividades planificadas no âmbito da fortificação do DI da AMA, ASAC e ADESCA.
- Organizado e facilitado um WSH sobre ferramenta de género para equipa de SAAN e elaborado um plano de integração do tema de género em cada PI.
- Além disso, e através da integração da consultoria no projecto SAAN, a consultora prestou apoio ao pessoal do SAAN em questões específicas (por exemplo na finalização dos módulos de Associativismo, preparação da feira económica, no mapeamento dos actores ao nível de Cabo Delgado, etc.).

Em seguida, são apresentadas as actividades realizadas com os parceiros implementadores e as contribuições de assessoria na área de género pelo período entre Janeiro e Junho de 2011.

4.1. A Associação de Meio Ambiente (AMA)

4.1.1. Actividades realizadas

O plano de DI da AMA contém um total de 14 actividades planificadas para 2011, das quais 6 com financiamento de 100% do PROGOAS, 3 com financiamento de 50% do PROGOAS e 5 com fundos próprios. Das nove intervenções que - segundo o cronograma do plano - deviam ser realizadas no primeiro semestre, 1 foi realizada, 4 estão em curso e 4 foram adiadas para o último trimestre do ano.

O baixo nível de execução das actividades resulta, em primeiro lugar, da sobreposição do coordenador da AMA que actua como interlocutor no âmbito de DI da AMA. Embora tenham sido realizados encontros regulares para dar seguimento e fazer lembrar das intervenções planificadas, a coordenação da AMA tinha dificuldades de satisfazer as exigências (como elaborar os termos de referência, pedir o financiamento, etc.). A consultora aceitou a subordinação das actividades planificadas ao ritmo da AMA, em vez de impor as actividades que na experiência não contribui à sustentabilidade e praticabilidade das intervenções.

Em seguida encontra-se a informação para cada actividade realizada e/ou em curso:

a) Consultoria na contabilidade

CONSULTORIA NA CONTABILIDADE				
OBJECTIVO ESPECIFICO: Inserção de dados, uso de novo pacote de contabilidade e melhoria na área de finanças da AMA em geral				
Data prevista no PADI	Nov. 2010-Jan 2011	Data realizada	Nov. 2010-Maio 2011	
Local	Sede, Pemba	N de Participantes	Pessoal das Finanças	
Consultores	Perfect Partners			
Custos totais	Financiado 100% de PROGOAS (previsto: 2200.00,00MTN)	Custos reais: 170.345,9 MTN		
RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	
			PLANIFICADA	REALIZADA
Inseridos os dados	Lançamento dos dados	Dados inseridos	1	1
Capacitado o pessoal da área financeira	Acompanhamento no trabalho com novo pacote e capacitação para pessoal de finanças, duas vezes por semana para período de 2 meses	Meses trabalhados	2	2
AVALIAÇÃO	O QUE CORREU BEM?			
	<ul style="list-style-type: none"> • Objectivos alcançados • Consultores tinham bom nível profissional 			
	O QUE CORREU MAL?			
	<ul style="list-style-type: none"> • Atraso devido a quantidade dos dados e devido a inflexibilidade dos consultores em alguns momentos e faltava activar uma parte do pacote que demorou • Falta de comprometimento, dinâmica e flexibilidade no uso de pacote do lado da pessoa responsável 			

b) Finalização do plano estratégico da AMA

FINALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DA AMA				
OBJECTIVO ESPECIFICO: Ter visão futura esclarecida como guião estratégico				
Data prevista no PADI	Dez 2010	Data realizada	Julho 2011 (2º sem?)	
Local	Murrebue, Pemba, Nampula	Responsabilidade	Vivaldino Banze	
Facilitação	Pedro Carvalho (Consultoria Miruku)			
Custos totais	Financiado por PROGOAS 100%; Previsto: 261480,85 MTN	Ate Junho 2011: 166.382,42 MTN	Ainda falta pagar segunda prestação ao consultor: app: 65.000,00MTN	
ACTIVIDADE	CUSTOS	INDICADORES	META	
			Previsto	Realizado
Realização dum retiro de 3 dias para lançamento de PE e revisão de documentos chaves da AMA	305.258.37 MTN	Acta do retiro	1	1
Finalização do PE	Ainda falta esclarecimento do lado da AMA	PE	1	0
AVALIAÇÃO	O QUE CORREU BEM?			
	<ul style="list-style-type: none"> Sucesso na organização e operacionalidade do retiro em Novembro (Revisão dos documentos chaves, etc.) 			
	O QUE NÃO CORREU BEM?			
	<ul style="list-style-type: none"> Atraso na elaboração do PE devido a indisponibilidade do consultor. 			

c) Elaboração da estratégia de Recursos Humanos

ELABORAÇÃO DUMA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS				
OBJECTIVO ESPECIFICO: Finalizada a estratégia de RH para melhor orientação estratégica e política clara na área de RH				
Data prevista no PADI	Jan., Fev. & Mar 2011	Data realizada	Jun. – Ago. 2011	
Local	Escritório em Pemba	Responsabilidade	Sra. Delfina Naeta	
Valor	Financiado 100% por Helvetas/PROGOAS	Até Junho 2011 não envolveu custos.		
ACTIVIDADE	CUSTOS	INDICADORES	META	
			Previsto	Realizado
Elaboração da estratégia		Estratégia esboçada	1	1
Realização dum WSH para apresentação da estratégia ao staff e OS da AMA	1000 USD	Acta do encontro	1	0
AVALIAÇÃO	O que correu bem?			
	<ul style="list-style-type: none"> Contratação dum oficial de RH profissionalizou a área 			
	O que não correu bem?			
	<ul style="list-style-type: none"> Atraso devido a envolvimento em várias actividades por parte do oficial de RH 			

d) Elaboração de material de comunicação e publicidade da AMA

ELABORAÇÃO DE MATERIAL DE COMUNICAÇÃO E PUBLICIDADE DA AMA

OBJECTIVO ESPECIFICO: Melhorada a apresentação da AMA				
Data prevista no PADI	Marco 2011	Data realizada	Maio – Agosto 2011	
Local	Em todos os projectos da AMA e na sede	Responsabilidade	Hélio Abrijal (oficial de comunicação)	
Valor		Financiado por	50% PROGOAS	
ACTIVIDADE	CUSTOS	INDICADORES	META	
			Previsto	Realizado
Consultoria para elaboração do material (brochura, logótipo)	22.500,00 MTN transferido em Dez. 2011	Ate Junho 2011: gasto 106.909,6MTN para consultoria, ainda falta edição	2	1,5
Edição de material em MPT	Ainda não conhecido	Material produzido	2	0
AVALIAÇÃO	O que correu bem?			
	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação dum oficial de comunicação a partir de Junho 2011 para dar seguimento • Contratação duma pessoa profissional nesta área com muita experiência, reputação e dedicação 			
	O que não correu bem?			
	<ul style="list-style-type: none"> • Atraso no cumprimento da actividade devido a contratação do oficial de comunicação. 			

4.1.2. Actividades para segundo o semestre 2011

As seguintes actividades são previstas para o segundo semestre 2011:

- a) Desenvolvimento duma estratégia de comunicação interna e externa da AMA**
 - Financiado 100% PROGOAS
 - A partir de Agosto 2011: elaboração da estratégia por novo oficial de comunicação com consultoria de DN
 - Valor previsto para esta actividade 52.500 MTN passar para edição do material informativo
- b) Capacitação em Monitoria e Avaliação para os oficiais dos projectos da AMA**
 - Financiamento 100% PROGOAS
 - Previsto para Agosto, será realizado por Vivaldino Banze
- c) Capacitação do pessoal administrativo e recursos humanos em inventariação, amortização de bens e procedimentos de recursos humanos**
 - Financiamento 100% PROGOAS
 - Elaborado capacitação em 3 módulos (1. em Agosto, 2. em Setembro, 3. em Outubro)
- d) Capacitação do pessoal técnico de campo em integração temática, abordagens de associativismo e agricultura de conservação**
 - Financiamento 100% PROGOAS
 - Adiado para fim de ano
- e) Revisão do Manual de Procedimentos Administrativos e financeiros da AMA**
 - Financiamento 100% PROGOAS
 - Adiado para Outubro 2011

f) Revisão e actualização do Regulamento Interno da AMA

- Financiamento 100% PROGOAS
- Adiado para Outubro 2011

g) Capacitação dos membros/OS/Staff em gestão ambiental

- Financiamento 100% PROGOAS
- Adiado para Outubro 2011

4.1.3. Momentos positivos

- Para o ano corrente, a AMA elaborou um plano de actividades no âmbito do DI no qual foram integradas as actividades do PADI elaborado pela consultora. Este passo prova a adaptação das actividades pela Associação (“*ownership*” do PADI) e do outro lado representa o início dum processo interno estruturado e focalizado no DI lançado. Embora que constate-se este progresso, nota-se a falta da iniciativa/ tempo na fase de pôr os planos na prática.
- Destaca-se uma melhor coordenação entre os financiadores da AMA através do CPAMA que resultou, entre outros, no financiamento de algumas actividades do PADI por outros doadores.
- Em geral nota-se uma certa sistematização dos esforços no âmbito de fortificação do lado da AMA, através duma documentação das actividades realizadas e da partilha de informação para melhor coordenação entre os vários financiadores.

4.1.4. Constrangimentos

- Embora se note uma certa descentralização das responsabilidades entre o coordenador, Vivaldino Banze, a oficial de finanças, Antonia Macanige, a nova oficial de Recursos *humanos*, Delfina Naete e novo oficial de comunicação e gestão dos membros, Helio Abrijal, a realização das actividades parece depender da disponibilidade do coordenador.
- Na realização das actividades no DI verifica-se a dificuldade de levar as actividades a cabo dentro do tempo previsto. Devido à sobreposição do pessoal responsável, constata-se uma certa falta de dinâmica interna que aceleraria e avançaria os processos no âmbito do DI. Uma atitude mais proactiva no futuro seria desejável.
- Na área de finanças, mostra-se uma certa dificuldade de enquadrar os gastos, razão pela qual nota-se um atraso e processo moroso na justificação e ajuste de contas dos custos nesta área.

4.1.5. Passos a seguir

- A questão que se coloca, com base da experiência recolhida neste semestre, é de condicionar a continuidade do apoio ao DI à uma maior atitude proactiva do lado da AMA e uma melhoria na contabilidade das acções realizadas ou continuar a forçar para a implementação das actividades, lembrando os responsáveis e “lutando” pelas realizações das intervenções.

4.2. A Associação de Segurança Alimentar de Chiúre, ASAC

4.2.1. Actividades realizadas

Segundo o plano de apoio ao desenvolvimento institucional da ASAC, elaborado em mês de Julho 2010, restaram 6 actividades para 2011, das quais 3 estavam previstas para o primeiro semestre de 2011.

a) Retiro da ASAC

RETIRO ASAC				
OBJECTIVO ESPECIFICO: Aumentado a capacidade de planificação e estruturação operacional da ASAC				
Data prevista no PADI	Marco 2011, 3 dias	Data realizada	23,24,25, de Fevereiro 2011	
Local do RETIRO	Manrasse, sede da ASAC	Nr. de Participantes	21 (6M/ 15H)	
Facilitação	DN, EC, EM, SS			
Custos totais	Viveres: 8195, 00 MTN	Financiado pelo SAAN		
RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	META	
			Previsto	Realizado
Esclarecidos os documentos chaves da ASAC (Estatuto, missão, visão etc.)	Discutido missão, visão e estatuto	Documentos finalizados	3	3
Avaliação 2010	Avaliar as actividades 2010, momentos chaves e parceria com Helvetas 2010	Documentação no Flipchart	1	1
Planificação 2011	Identificar actividade e objectivos principais para 2011, elaborar plano de actividades para 2011	Plano de actividades 2011 ASAC	1	1
Introdução ao tema de género	<ul style="list-style-type: none"> Intervenção do Suale Saide Entrevistas com mulheres 		1	1
Pendentes	Não houve tempo para elaborar o regulamento interno			

b) Capacitação: Elaboração de um plano de negócio

CAPACITAÇÃO: PLANO DE NEGÓCIO				
OBJECTIVO ESPECIFICO: Capacidade de elaborar e operacionalizar um plano de negócio				
Data prevista no PADI	Marco 2011, 3 dias	Data realizada	16,17,18, de Março 2011	
Local do RETIRO	Manrasse, sede da ASAC	Nr. de Participantes	35	
Facilitação	DN, EC			
Custos totais	Viveres: ??? MTN	Financiado pelo SAAN		
RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	META	
			Previsto	Realizado
Conhecimento sobre o conceito de mercado	Noções básicas de mercado, estudo de mercado, estudo de viabilidade, rentabilidades de actividades económicas	Plano de negócio	1	1
Conhecimento sobre o conceito de negócio e plano de negócio	Uso das Ferramentas, técnicas de elaboração dum plano, operacionalização dum plano de			

	negócio			
Avançado com procedimentos administrativos	Elaboração de documentos de gestão e sua aplicação	Documentos administrativos	0	0
Relatório da capacitação, elaborado pela ASAC			1	1
Pendentes	Não houve tempo para tema de procedimentos administrativos			

c) Realização de encontros regulares

Além disso, foram realizados encontros regulares com frequência mensal para poder dar seguimento à implementação dos novos conhecimentos e para garantir a melhor integração de novos temas. Estes encontros mensais deram também a oportunidade de rever assuntos, voltar a discutir, ouvir e articular dúvidas.

ENCONTRO MENSAL ABRIL				
OBJECTIVO ESPECIFICO: Garantido a melhor integração de novos conhecimentos e melhor comunicação no âmbito de DI				
Data prevista no PADI	Abril	Data realizada	15.04.	
Local do RETIRO	Manrasse, sede da ASAC	Nr. de Participantes	20 (6M/14H)//	
Facilitação	DN, EC			
Custos totais	Viveres: 2827,5 MTN	TOTAL: 2827,5 MTN	Financiado pelo SAAN	
RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	META	
			Previsto	Realizado
Apresentado e aprovado o plano de negocio e	Apresentação e aprovação do plano de negócio	Plano aprovado	1	1
Criadas as comissões de trabalho	Explicação e criação das comissões de trabalho	3 Sectores eleitos (comercialização, produção, género, alfabetização, associativismo, DI)	3	3
Introduzidos novos documentos para procedimentos administrativos	Realizar um on-the-job-training para pessoal da área	Documentos entregues (Avaliação das actividades, Acta de encontro, fluxo da caixa, pedido de pagamento)	4	4
Revistos os MdE na componente Agua para Comida	Revisar os MdE	- (responsabilidade de EM)	-	-
Relatório da capacitação, elaborado pela ASAC			1	1
Pendentes	Não houve tempo para Regulamento interno			

ENCONTRO MENSAL MAIO				
OBJECTIVO ESPECIFICO: Melhor integração de novos conhecimentos e melhor comunicação no âmbito de DI				
Data prevista no PADI	Maio	Data realizada	16.05	
Local do RETIRO	Manrasse, sede da ASAC	N. de Participantes	28 (9M/19H)	
Facilitação	DN, EC			
Custos totais	Viveres: 2807,5 MTN		TOTAL: 2827,5 MTN	
RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	META	
			Previsto	Realizado
Esclarecida a ideia da criação de comissões de trabalho	– Revisar a criação dos sectores dentro da própria Associação	N. comissões existentes	3	3
Iniciado o processo da elaboração dum regulamento interno	– Discutir aspectos importantes para incluir no regulamento Interno	Acta do encontro	1	1
Relatório da capacitação, elaborado pela ASAC			1	0
Pendentes	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar as experiências recolhidas das comissões de trabalho • Dar seguimento ao Regulamento interno 			

4.2.2. Actividades não realizadas/ para segundo semestre de 2011

a) Consultoria para fortalecer sinergias e ligações com outros

- O atraso na realização do levantamento e do WSH resulta de vários motivos: 1) A elaboração dos TdR para consultoria que devia ser feito pela própria ASAC levou um tempo; 2) Constatou-se uma certa dificuldade de identificar possíveis candidatos para esta posição; e 3) Decisão do gestor CA de que esta actividade deveria ser realizada através da nossa equipa técnica e sem consultor externo.
- Está previsto para iniciar o levantamento no mês de Julho para poder realizar o WSH em Agosto
 - o Facilitado por DN e EC
- A actividade incluirá as seguintes 2 componentes:
 - o Identificados actores no redor distrital da ASAC
 - o Workshop para definir e criar possíveis ligações com potenciais colaboradores

b) Apoio na elaboração de material informativo

- Previsto para o último trimestre de 2011

4.2.3. Momentos fortes no DI da ASAC no primeiro semestre 2011

- A nova estruturação temática da Associação através de criação de comissões de trabalho em 3 áreas (Segurança alimentar, Agua para comida e comercialização) pode ser entendida como um passo em direcção de maior profissionalismo na prestação de serviços.
- A regularidade do acompanhamento dos processos iniciados representa um passo importante e essencial para poder garantir a melhor implementação das actividades no âmbito do DI mas também para poder dar seguimento à integração dos novos conhecimentos no dia-a-dia da Associação

- A Apresentação da ASAC na visita de Kaspar Grossenbacher e Karin Fueg através dum peça teatral e da entrega dum presente simbólico mostrou mais uma vez o dinamismo do grupo e a boa vontade da Associação.
- Mesmo que seja um processo lento, constata-se cada vez um pequeno progresso na finalização da obra da sede.
- A Introdução do sistema de bonificação nos novos contratos com ASAC representa um primeiro passo na introdução do pagamento baseado nos resultados em sua totalidade.
- Como último ponto, deve ser mencionada a participação na feira económica de Cabo Delgado que resultou num grande sucesso para ASAC, tendo sido seleccionada como a melhor Organização que será convidada para participar na FACIM em Maputo.

4.2.4. Passos a seguir

- A experiência recolhida mostrou que o acompanhamento mensal é importante para garantir a sustentabilidade das acções, razão pela qual deve ser continuada no segundo semestre.
- Deve-se realizar o levantamento dos actores no nível distrital de Chiúre e o WSH para identificação de potenciais ligações e sinergias com outros actores. Este trabalho será realizado pela consultora em colaboração com extensionistas do SAAN em Chiúre.
- Será dado seguimento ao processo da descentralização do poder (controlo sobre conhecimentos dos papeis e respectivos responsabilidades e tarefas, comportamento do presidente, etc.).

4.3. A Associação de Desenvolvimento de Caju em Chiúre, ADESCA

4.3.1. Actividades realizadas

O PADI da ADESCA, elaborado em Outubro 2010, previa 8 actividades no âmbito de fortalecimento da própria Associação. Como primeira actividade recomendada, foi convocado um retiro em Março para avaliar a situação da ADESCA em conjunto e planificar as actividades para 2011. Devido a fraca participação dos membros da ADESCA, decidiu-se cancelar o retiro. Assumindo que a presença pelo menos de 50% dos membros inscritos (23) fosse necessária para poder realizar uma reflexão relacionada com o futuro da própria Associação, conclui-se que um trabalho desta natureza com a presença de menos de 25% não faria sentido.

Com base neste acontecimento e outras experiências recolhidas que indicaram uma certa atitude patrimonialista exigindo do lado do presidente da Assembleia Geral e um mal-entendido relacionado com a parceria, foi recomendada a parar o apoio institucional à ADESCA, até que se esclarecesse a situação dos membros, e analisado os motivos da crise interna.

Durante os 4 meses em seguida, a consultora não voltou a analisar a situação actual. Segundo a informação do colega Eusébio Muananoa, que ainda trabalha com ADESCA no âmbito da represa e no âmbito da implementação do projecto Agua para Comida, a Associação faz alguns esforços, mas sem grandes alterações na centralização do poder e na questão dos membros.

4.3.2. Passos a seguir

- No segundo semestre a consultora deve analisar a situação actual e estudar se tiver alguma mudança, um progresso relacionado à centralização do poder, à activação dos membros, ao comportamento/à parceira e às expectativas acerca duma parceria. A base deste levantamento, deve se decidir se o apoio ao desenvolvimento institucional da ADESCA seja retomado ou não.

4.4. A Associação dos técnicos para o Desenvolvimento comunitário, AKHILI

4.4.1. Actividades realizadas

Depois dum primeiro encontro no dia 09 de Março 2011, em que apresentou-se a opção de apoio ao DI da Associação pela Helvetas, iniciou-se o levantamento numa boa colaboração com os técnicos de SAAN em Mecufi, Sr. Elias Sérgio e Sr. António Curade. Em Abril, as informações recolhidas foram analisadas e acumuladas no PADI, versão *draft*, que foi discutido e aprovado pela Associação no dia 29 de Junho em Sambene.

APRESENTAÇÃO E APROVAÇÃO DO PADI AKHILI				
OBJECTIVO ESPECIFICO: Retro-alimentação acerca do PADI				
Data prevista no PADI	Maio	Data realizada	29 de Junho 2011	
Local	Sambene, Mecufi	Nr. de Participantes	37 (13M/24H)	
Facilitação	DN, EC			
Custos totais	Viveres: 2680,00 MTN	Subsídio de transporte: 1230,00MTN	TOTAL: 2680,0 MTN	
RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	META	
			Previsto	Realizado
Apresentação do PADI draft	Apresentação do PADI	PADI final	1	1
Discutidas as actividades recomendadas	Discutir as actividades			
Aprovado o plano de acção				
Relatório da capacitação, elaborado pela AKHILI			1	0
Pendentes				

Segundo o PADI serão realizadas as seguintes intervenções conforme as necessidades prioritárias a partir do segundo semestre: a) Capacitação sobre Associativismo b) Workshop para Identidade da AKHILI c) Capacitação na gestão financeira/atenção a contabilidade d) Apoio na abertura duma conta bancária e) Sistema de sinergias e ligações com outras Organizações f) Produção de material didáctico e informativo e Estabelecimento duma pequena biblioteca g) Seminário para definição da abordagem de género

4.5. A Associação AKOA

A AKOA do distrito de Ancuabe, Província de Cabo Delgado, foi o segundo parceiro a ser analisado na consultoria de 2011 e em total contando com os levantamentos realizados em 2010 - o sexto. A

colaboração entre a Helvetas e a AKOA como Associação iniciou em 2010 com um contrato no âmbito do projecto de SAAN mesmo tendo acompanhado o desenvolvimento dos promotores a partir do PDR em 2005. Para 2011 estão previstos mais mandatos directos (com SAAN e projecto de Género/HIV) e indirectos - através do parceiro implementador AMA.

APRESENTAÇÃO E APROVAÇÃO DO PADI AKOA				
OBJECTIVO ESPECIFICO: Retro-alimentação e aprovação do PADI				
Data prevista no PADI	Julho	Data realizada	20 de Junho 2011	
Local	Nacololo, Ancuabe	N de Participantes	9 (3M/6H)	
Facilitação	DN, EC			
Custos totais	Viveres: 1190,00 MTN	Subsidio de transporte: 650,00 MTN	TOTAL: 3330,0 MTN	
RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	META	
			Previsto	Realizado
Apresentação do PADI draft	Apresentação do PADI	PADI final	1	1
Discutidas as actividades recomendadas	Discutir as actividades			
Aprovado o plano de acção				
Relatório da capacitação, elaborado pela AKOA			1	0
Pendentes				

Depois dum encontro de apresentação, discussão e aprovação do PADI com os membros da AKOA, serão realizadas no segundo semestre as seguintes actividades segundo as necessidades identificadas:

- a) WSH para conclusão de documentos chaves da AKOA
- b) Capacitação na gestão financeira (linhas gerais, politica de subsídios, ideia e operacionalização dum fundo comum, campanha de angariação de fundos, etc.)
- c) Apoio a abertura duma conta bancária
- d) Capacitação na matéria associativa
- e) Capacitação na elaboração dum plano de negocio
- f) WSH: relações inter-institucionais
- g) Questão da sede e apoio na construção dum centro de demonstrações
- h) Apoio na produção de material didáctico e informativo
- i) *On-the-job-training* para Presidente em aspectos administrativas e de gestão
- j) Encontros regulares com Pontos Focais de género dentro da AKOA

4.6. Actividades relacionadas ao tema transversal de género

4.6.1. Workshop sobre uso e aplicação das ferramentas da SDC (*toolkit e checklist*) para equipa do SAAN

Em colaboração com o gestor dos temas transversais, Sr. Suale Saide, realizou-se nos dias 21, 22 e 23 de Março um seminário sobre o uso e aplicação de Kit de instrumentos, ferramentas de género e Lista de Verificação de Género da SDC para equipa de projecto SAAN. O seminário foi acompanhado pela oficial de Género de PROGOAS, Ines Domingos e pela consultora Celeste Nobela de Maputo que actuou como um coach. O objectivo era de contribuir para familiarização dos colaboradores e parceiros do projecto SAAN em metodologias de integração de género no seu trabalho através dum réplica de conhecimentos adquiridos no WSH organizado pela SDC em Novembro de 2010. Acompanhado por um dia no campo em que a aplicação foi testada, o seminário alcançou a meta.

Olhando pelas forças, pode-se mencionar a combinação da parte teórica com um dia de prática em que os membros tinham a oportunidade de tentar a aplicação e o uso da ferramenta.

Como ponto fraco destacam-se os seguintes aspectos

- a) Uma insuficiência em dar seguimento depois do seminário para garantir a aplicação da ferramenta no trabalho do pessoal treinado e evitar que este só era mais um seminário com teoria que depois não é usado.
- b) Além disso, houve uma certa falta de clareza acerca das responsabilidades e papéis durante a preparação, a moderação e a elaboração do relatório do seminário que resultaram numa dificuldade na comunicação e colaboração entre a consultora e o gestor e que numa futura colaboração devia ser ultrapassada.

4.6.2. Elaboração de um plano de acção de integração do tema género nos trabalhos dos PIs

Como anexo ao plano de apoio ao desenvolvimento institucional dos PIs foi elaborado um esquema para integração de género nas actividades dos PIs.

A implementação que será levada ao cabo a partir de Julho, prevê três fases cuja fase inicial refere-se à preparação e capacitação do pessoal responsável dentro de cada Associação (criação e treinamento de pontos focais em cada Associação). A segunda fase inclui a sensibilização e consciencialização aprofundada dos membros e realização dum estudo básico sobre situação de género na Associação e comunidade com objectivo de identificar necessidades prioritárias. Na terceira fase serão implementadas actividades concretas no âmbito de equidade de género que resultarão do levantamento realizado pelos pontos focais. Numa última fase, no fim do ano, será avaliado o nível de integração do género na Associação e no projecto.

A elaboração dum pequeno guião, que ainda está em curso, apoiará a integração do tema e facilitará o trabalho dos pontos focais.

5. Lições aprendidas e considerações

- A prevista introdução de “pagamento baseado nos resultados” (*result based payment*) nos novos contratos com os prestadores de serviços do SAAN revelou-se mais difícil do

que se pensava. A consultora enfrentou algumas dificuldades em transferir as experiências estudadas na literatura sobre esta metodologia em intervenções concretas nos contratos dos PIs de SAAN. Afinal decidiu-se em reduzir a introdução de PbR na introdução dum sistema de bonificação para o melhor cumprimento e desempenho acima da expectativa, avaliando a quantidade e a qualidade das prestações.

- Depois de aplicada a avaliação de qualidade e quantidade do desempenho dos promotores, o sistema deve ser revisto e ajustado, se for necessário, para o melhor uso nas próximas vezes.
- Além disso, deve-se pensar mais sobre caminhos de aplicação de mais aspectos desta metodologia, aproveitando também a experiência de Karin Voigt que trabalhou muito com este método e será a Coordenadora Regional a partir de Setembro.
- A integração da consultoria no projecto SAAN, possibilitou uma perspectiva mais profunda das dificuldades com os parceiros e permitiu também a prestação de alguns apoios específicos no trabalho da equipa, onde era necessário.
- Destacou-se claramente que o trabalho no desenvolvimento institucional alavanca e acompanha processos organizacionais, institucionais, pessoais, etc. que raramente trazem resultados imediatos. Os processos envolvem factores internos e externos, actores diferentes e diversos tempos, pelo que uma ligação directa entre a intervenção e o impacto no trabalho do dia-a-dia das Associações não é mensurável imediatamente.
 - Neste sentido, o acompanhamento, a possibilidade de dar seguimento aos processos iniciados, justifica a importância duma consultoria a meio prazo; ainda mais num ambiente cultural e social em que todos os procedimentos levam o seu tempo.
 - Neste mesmo contexto devia se pensar em como institucionalizar a componente dentro da Helvetas Cabo Delgado, sabendo que pelo menos uma pessoa devia ter a disponibilidade de dar seguimento e acompanhar aos processos de desenvolvimento institucional dos PIs.
- A insuficiência na colaboração intersectorial do lado da consultora constatada no trabalho de 2010, pôde ser ultrapassado através duma colaboração fortificada com o gestor de educação e dos temas transversais. O plano de integração de género nos PIs apoiará a valorização e realização de actividades concretas neste âmbito. Relacionado à promoção da participação dos membros das Associações nos Centros de Alfabetização, os respectivos PIs foram informados e através de criação de Pontos focais de alfabetização em cada Associação, espera-se ter sistematizado o seguimento nesta componente.
- O mapeamento de todos parceiros na província de Cabo Delgado, elaborado pelo colega Benjamin Cumaio com apoio da consultora, representa uma boa base para identificação de possíveis novos parceiros no futuro.
 - Num segundo passo, deviam ser identificados os potenciais parceiros que correspondem tematicamente e geograficamente com os projectos da Helvetas.
- Afirmando a existência de fraquezas comuns em todas as áreas principais de todas ONGs locais, de níveis diferentes: Problemas comuns identificados nas áreas de a) Planeamento Estratégico, b) Monitoria e Avaliação, c) Gestão de Finanças e prestação de contas, d) Recursos humanos, e) Sustentabilidade financeira, constata-se mais uma vez a falta de centros de capacitações no nível provincial. Neste sentido seria interessante de

retomar a ideia da consultora em 2007, que recomendou a operacionalidade dum centro de recursos móvel.²

6. Perspectivas de trabalho para o segundo semestre de 2011

- Na base dos resultados do inquérito de *Keystone* realizado em 2010 que mostrou que a parceria entre a Helvetas e parceiros locais ainda representa um grande desafio, surgiu a ideia de realizar um inquérito anual para os parceiros estratégicos sobre a parceria com a Helvetas com o objectivo de avaliar a parceria. Entre outros, um inquérito anual destes no seio dos parceiros podia representar a base para trabalhar na reputação de Helvetas e dar a oportunidade de avaliar os Impactos dos esforços investidos no DI dos parceiros e na fortificação das parcerias do lado da Helvetas.
- Verificou-se que a deficiência/ insuficiência/ falta de comunicação representa um dos maiores obstáculos que influencia negativamente muitas áreas institucionais. Neste sentido, o sistema comunicativo, seja nas próprias instituições, seja entre os parceiros, destaca-se como chave para ultrapassar uma grande parte de constrangimentos. Seria recomendável de elaborar um pequeno guião sobre aspectos de comunicação e sobre implementação dum sistema de comunicação nas Associações.
 - Também neste contexto, o apoio à criação de sinergias e ligações entre vários parceiros representa um passo importante na fortificação da sociedade Civil em geral, e na sustentabilidade dos projectos que devia ser iniciado com o levantamento e um workshop para cada parceiro no segundo semestre.
 - Outro acento devia ser colocado na fortificação da troca de experiências entre associações, organizações, estrutura, etc. de diferentes níveis de DI com o objectivo de partilhar experiências, lições aprendidas, sucessos e fracassos, etc.
 - Como exemplo concreto pode ser mencionada a criação dum núcleo para fortificar a comunicação entre cada parceiro com respectivos doadores. A experiência com o *Comité dos parceiros da AMA (CPAMA)* em que Helvetas ocupa o papel da presidência até 2013, dará mais esclarecimento sobre o valor e a contribuição deste órgão no fortalecimento da comunicação e coordenação em geral

7. Anexos

Anexo A	Plano de acção AMA
Anexo B	Plano de acção da ADESCA, ASAC, AKHILI, AKOA
Anexo C	Plano de integração de género nos PIs

² Hemma Tengler: *Setting up and operation of an Academy for Capacity Development of Civil Society in Mozambique*, Concept paper, Helvetas, March 2007