



cooperación
española

**ANEXOS: “Evaluación
Intermedia del fortalecimiento
institucional del Gobierno de la
Provincia de Cabo Delgado,
Mozambique (2014)”**

Índice de Anexos

A.1 TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN	117
A.2 MATRIZ FINAL DE EVALUACIÓN	134
A.3 EQUIPO EXTERNO DE LA EVALUACIÓN	139
A.4 DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	141
A.5 CRONOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN REALIZADAS	163
A.6 PERSONAS E INSTITUCIONES CONSULTADAS	165
A.7 BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS FASES I Y II DEL PFICD	168
A.8 CONCEPTUALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	171
A.9 SÍNTESIS DEL MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO Y ROL DEL COMITÉ DE MONITORIA	175
A.10 CUADRO DE LAS SUBVENCIONES OTORGADAS POR EL PFICD 2010-14	177
A.11 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL PFICD	178
A.12 CUADRO DE LA CONTRIBUCIÓN DEL PFICD EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN PEFA 2010-14	188
A.13 LISTA DE DOCUMENTACIÓN CONSULTADA	193

1. Introducción y justificación
2. Antecedentes y contexto
3. Alcance y objetivos de la evaluación
4. Gestión de la evaluación
5. Niveles de análisis, criterios de evaluación y preguntas clave
6. Metodología y productos de la evaluación
7. Equipo evaluador
8. Estructura y presentación de los productos de la evaluación
9. Premisas de la evaluación

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

En el marco del Convenio de Colaboración para la realización de Evaluaciones Conjuntas firmado por la SGCID y FIIAPP, se va a llevar a cabo una evaluación conjunta del Programa de Fortalecimiento Institucional al Gobierno de la Provincia de Cabo Delgado. Esta evaluación será liderada por la FIIAPP y gestionada de forma conjunta por el Programa de Evaluación de FIIAPP y la División de Evaluación y Gestión del Conocimiento (DEGCO) de la Secretaría General de Cooperación internacional para el Desarrollo (SGCID).

El Programa representa el principal instrumento bilateral de fortalecimiento institucional en el marco de la Cooperación Española en Mozambique, tanto por su carácter emblemático y representativo, como por ser pionero en una metodología de apoyo a través del refuerzo de las instituciones del Gobierno Provincial como principales responsables en el proceso y de la utilización de mecanismos de apoyo presupuestario a una institución de rango sub-nacional.

El Programa iniciado en 2001 fue concebido como una estrategia a largo plazo de fortalecimiento de la Administración Pública local, acorde a las políticas de descentralización y de reforma del sector público del Gobierno de Mozambique, en aquellas áreas que se corresponden con las líneas estratégicas de desarrollo de la Provincia de Cabo Delgado.

El Programa se ha desarrollado a largo de tres fases, modulando sus objetivos específicos al contexto y prioridades del país, así como la forma de canalización y gestión de los fondos:

- En su primera fase, nace como un programa de cooperación bilateral entre la AECID y el Gobierno de la Provincia de Cabo Delgado para la gestión del territorio y el desarrollo y fomento de la actividad agrícola.
- En su segunda fase, a partir sobre todo del año 2005 el programa incorpora en sus componentes otras líneas de actuación, en concreto las de medio ambiente, turismo, así como, posteriormente en el año 2007, el área de género.
- A partir del 2010, el Programa entra en su tercera fase con un especial énfasis hacia los sistemas de gestión de finanzas públicas, descentralización y fortalecimiento institucional, acompañado de un

cambio importante en la modalidad de ayuda a través de la asunción de un mecanismo de apoyo presupuestario al Plan Estratégico de la provincia de Cabo Delgado 2010 – 2014.

Las razones que han llevado a poner en marcha esta evaluación son las siguientes:

- El programa se encuentra en la etapa final de ejecución de su tercera fase, por lo que se considera necesario realizar una valoración del Programa que ayude a comprender el funcionamiento del mismo, los resultados¹ que están siendo alcanzados, así como los factores de éxito y los limitantes que han influido en dichos resultados.
- En los últimos años se han producido una serie de cambios en el contexto de desarrollo del país, y de forma particular en la provincia donde se actúa, que hacen necesario valorar la pertinencia del modelo del Programa y su grado de coherencia con las necesidades actuales.
- La necesidad de valorar la pertinencia del modelo de gestión al tratarse de un modelo de gestión novedoso en el refuerzo de las instituciones locales y en la utilización de mecanismos de apoyo presupuestario a una institución de rango subnacional.

2. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

CONTEXTO:

La provincia de Cabo Delgado cuenta con una superficie total de 82.625 Km², incluyendo 4.760 Km² de aguas interiores. Situada en el extremo nordeste del país sirve de frontera al norte con la República Unida de Tanzania, al sur con la provincia de Nampula, al oeste con la provincia de Niassa y al este con el océano Índico con 425 km de costa.

La provincia está dividida en 17 distritos, 56 puestos administrativos, 134 localidades y 1.044 aldeas. Igualmente, existen 5 municipios que tutelan las zonas urbanas de Chiúre, Pemba, Montepuez, Mocímboa da Praia y Mueda².

Según los resultados del último censo de 2007, la población es de 1.605.649 habitantes, de los cuales 52% son mujeres y una baja densidad con 20 habitantes por Km². En la última década la provincia ha presentado una tasa anual de crecimiento del 2,4%, estimándose que alcance los 2 millones de habitantes en 2015. El 42% de la población está por debajo de los 15 años.

La población en la provincia es mayoritariamente rural con un 79% del total. El 24% restante se acumula en las principales villas y ciudades, siendo de especial relevancia la capital provincial que cuenta con un 37% de la población urbana de la provincia y la ciudad de Montepuez, con un 24%.

¹ Sobre el sistema de gestión de finanzas públicas han sido realizadas dos evaluaciones que han contribuido como insumos para la componente de gobernación y GFP a través de la metodología PEFA (*Public Expenditure and Financial Accountability*, Gasto Público y Responsabilidad Financiera). La metodología PEFA es un sistema de evaluación de desempeño de los sistemas de gestión de finanzas públicas, patrocinado por el Banco Mundial, que evalúa los sistemas nacionales y locales de GFP a partir de una batería de indicadores de desempeño a partir de las buenas prácticas internacionales que son realizadas cada 3 años para evaluar de manera dinámica la evolución del sistema. La primera evaluación, realizada para el período 2006 – 2008, sirvió como línea de base para la elaboración del Plan de Acción de Gasto Público y Responsabilidad Financiera 2010 – 2014, que el Programa ha financiado desde 2010. Actualmente se ha finalizado una segunda evaluación para el período 2009 – 2011, que analiza el desempeño del sistema y, por ende, el impacto que las acciones realizadas con cargo al Programa han tenido en la globalidad del sistema.

² La villa de Chiúre ha sido elevada al rango de municipio durante el presente año de 2013, aguardándose a las próximas elecciones en el último tercio del año para la creación de sus estructuras administrativas y de gobernación local autárquica.

La actividad económica actual se centra en el sector primario y los servicios asociados a las industrias extractivas. La industria transformadora y el sector de servicios representan porcentajes muy bajos en relación a las anteriores. La estructura sectorial y territorial de la producción es característica de las fases iniciales del proceso de desarrollo y acumulación. La mayoría de las familias en Cabo Delgado vive sobre una base económica eminentemente agrícola y pesquera, con sistemas productivos intensivos en mano de obra no cualificada, escaso capital y un nivel de desarrollo tecnológico muy bajo.

Según los datos oficiales, la provincia de Cabo Delgado arrojó una tasa de crecimiento anual del 12% para el año 2012. Las oportunidades de empleo fuera de la agricultura son extremadamente bajas en la actualidad. Como consecuencia de esto la tierra es un determinante del nivel económico y alimentario de las familias. El mercado de trabajo está poco desarrollado y se concentra en el autoempleo en las actividades primarias de la economía. En el ámbito urbano, el sector terciario tiene un peso específico importante en la ocupación de la población, con un subsecuente aumento de la población activa asalariada, aunque con elevadas tasas de desempleo o de actividades dentro de la economía informal que difícilmente se pueden calificar como empleos.

La entrada del sector de los hidrocarburos y sus industrias y empresas auxiliares apunta a un cambio substancial en el desarrollo social y económico de la provincia, donde se pueden llegar a invertir algunas cifras de ocupación en los sectores a favor del secundario y terciario en detrimento del sector primario. A pesar de todo, la escasa preparación de la población así como los altos índices de analfabetismo pueden propiciar que una buena parte de la mano de obra que va a ser absorbida en los próximos años tenga que ser traída de otros puntos de la geografía mozambiqueña, por lo que tendrá un impacto limitado en la población activa de la provincia, con excepción de los puestos de trabajo de nivel menos cualificado.

En relación con las actividades de explotación de recursos minerales, estas se encuentran focalizadas en el sector servicios, vinculadas a las actividades de pre-asentamiento de las industrias, logística y prospección. La actividad constructiva informal ha experimentado igualmente un empuje importante, que es muy visible aunque no existen datos sobre la misma. Se prevé que en los próximos años la inversión extranjera en el sector de servicios y construcción va a experimentar un importante empuje con la implantación a partir de 2014 de las infra-estructuras para la extracción y transformación del gas y otros recursos minerales (entre los que destaca actualmente la minería de grafito al haberse descubierto en el último año uno de los más importantes yacimientos del mundo según la prensa en el distrito de Balama y, eventualmente, el níquel, uranio y petróleo, estos últimos por confirmar oficialmente). Es igualmente importante resaltar, para tener una visión clara del proceso, que se espera que la explotación de gas esté operativa entre 2018 y 2020.

La última encuesta de evaluación de la pobreza en Cabo Delgado (datos de la Encuesta a los Presupuestos Familiares – IOF – de 2008/9) presenta una reducción de la incidencia de pobreza del 63,2% para el 37,9% cuando se compara con la evaluación resultante de la anterior evaluación para el período 2002/3. A pesar de que han existido importantes discusiones sobre la fiabilidad de los datos, estos apuntan a una disminución de la incidencia de la pobreza avalados por las mejorías experimentadas en indicadores cuantitativos de consumo, acceso a la salud y educación, bienes de capital, así como la mejora de la vivienda.

En términos de desarrollo humano, el índice más actualizado proporcionado por los informes del PNUD en Mozambique desagregado por provincias es del año 2006, donde Cabo Delgado posee un Índice de Desarrollo Humano de 0,4 puntos estando situado 0,06 puntos porcentuales por debajo de la media

nacional. Aunque dicho índice pueda haber evolucionado favorablemente en los últimos años, sobre todo a la luz de los datos reflejados en el IOF, también es indicativo de que deben continuar realizándose esfuerzos importantes en las áreas de desarrollo humano y social.

En el sector de educación, la provincia presenta unas tasas de analfabetismo del 66,6%, de las cuales un 50,8% entre los hombres y un 80,9% de mujeres. Esto demuestra que aunque se hayan realizado importantes avances entre 1997 y 2007, en que la tasa de analfabetismo era del 75% de la población, aún prevalecen importantes lagunas en el acceso a la educación en los diferentes grupos etarios y por género³.

En el sector de salud se ha experimentado una mejoría en los indicadores que tienen que ver con la cobertura de la red sanitaria. En el año 2012 la ratio de médicos por habitante se sitúa en 1/31.407 y la de técnicos de salud por habitante en 1/975,7⁴. En relación a la cobertura de unidades sanitarias, ésta también mantiene una tendencia positiva en los últimos años al alcanzar los 15.766 habitantes por cada unidad sanitaria en 2012, siendo que en este año se alcanzaron las 114 unidades en funcionamiento en las diferentes categorías. A pesar de esto prevalecen cuestiones como la accesibilidad en muchos puntos de la provincia o la calidad de la atención sanitaria que, a pesar de mejorar en los últimos años, aún continúan muy bajas.

En relación a los principales indicadores de salud provinciales, las enfermedades que continúan siendo las principales causas de muerte son la malaria y diarreas según los datos de 2012. A pesar de todo, los indicadores de salud infantil han experimentado algunos cambios. La provincia ha visto reducidos en el último año las tasas de crecimiento insuficiente a 1,7%, y el bajo peso en el momento del parto, que se coloca en el 8,9%.

La promoción de la igualdad de género en la provincia muestra tendencias positivas. En general la participación de las mujeres en trabajos remunerados fuera del sector agrícola ha mejorado, aunque tan sólo 1 de cada 7 empleos remunerados fuera del sector agrícola son ocupados por mujeres. En general las mujeres reciben salarios menores y están concentradas en empleos informales. La participación de la mujer en los órganos de toma de decisiones de la provincia alcanza el 24%. Como ejemplo, en la recientemente creada Asamblea Provincial es del 28% y dentro del Gobierno Provincial se sitúa apenas en el 20%, no alcanzándose en ninguno de los casos la meta trazada en la VI Conferencia de las Mujeres de Pekín en 1995 de un 30%.

En relación con la seguridad alimentaria, Cabo Delgado continúa manteniendo los mayores índices de prevalencia de malnutrición crónica en menores de 5 años de todo el país. Cabo Delgado sigue siendo, con Nampula, la provincia donde se da un índice más alto de malnutrición infantil, con un 52%.

³ Una de las cuestiones que se están levantando a la hora de la contratación de personal local por parte de las empresas es el bajo nivel de educación que hace con que la población local sea marginalizada con respecto al mercado de trabajo formal, sobre todo en el caso de las industrias gasísticas y actividades asociadas. Igualmente, el acceso a la formación profesional enfrenta un grave problema por las bajas tasas de alfabetización ya que son requeridos unos mínimos de formación (conocimientos de portugués, matemáticas, etc.) que poca población de la provincia posee. Se debe promover un importante esfuerzo en la enseñanza primaria así como en los restantes niveles de educación, sobre todo en lo referente a sobrepasar el foso de género existente y la promoción e integración de mujeres en el sistema de enseñanza, condición sine qua non para acceder a un empleo cualificado.

⁴ La OMS determina que el número óptimo es 1 medico por 1000 habitantes

La influencia de la cooperación internacional ha desempeñado un papel fundamental en las dinámicas de desarrollo de la provincia. Cabo Delgado ha sido históricamente uno de los mayores receptores de ayuda oficial al desarrollo en términos de distribución territorial, con un 11% del total distribuido a las provincias durante el período de 2005 a 2011, por detrás de las provincias de Sofala y Zambesia y en igualdad con Nampula, con un rango en esos años de entre aproximadamente 30 millones de USD en 2005 y 60 millones en 2009, con una marcada tendencia a la baja en los últimos años hasta los 50 millones del año 2011. Dentro de este período, el volumen de ayuda oficial para la totalidad del período por habitante alcanzó los 200 USD.

Según los datos de la Secretaria Provincial de Cabo Delgado, operan en la provincia 19 donantes, entre los que destacan el Banco Mundial, agencias de NNUU, Dinamarca, Canadá, Holanda, Unión Europea, Francia, Inglaterra, Bélgica, Noruega, Japón, Suiza y España. Los proyectos, aunque de la más diversa naturaleza, se encuentran en su mayoría focalizados para la provisión de servicios básicos (salud sobre todo y educación), gobernación y desarrollo rural/agricultura, siendo el instrumento predominante en número los proyectos a través de ONGs internacionales y locales, seguidos de los programas de apoyo.

Es importante resaltar que el único donante bilateral con presencia en la provincia es la AECID.

En el sector de ONGs, los datos facilitados por el Fórum de ONGs de Cabo Delgado ofrecen un panorama donde existen más de una treintena de organizaciones no gubernamentales internacionales (siendo 12 españolas) y más de 120 organizaciones nacionales.

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA:

En la década de los noventa la AECID financió, conjuntamente con la Unión Europea, la elaboración del *Libro Blanco de los Recursos Naturales de la Provincia de Cabo Delgado*. La necesidad de dar continuidad y sostenibilidad al trabajo realizado favoreció el inicio en el año 2001 de un programa de cooperación bilateral entre la AECID y el Gobierno de la Provincia de Cabo Delgado de apoyo al gobierno local para la gestión del territorio y el desarrollo y fomento de la actividad agrícola, designado como **Programa de Apoyo Institucional al Gobierno de la Provincia de Cabo Delgado**.

Conforme ha sido referido, el Programa ha atravesado 3 grandes fases marcadas cada una de ellas por la adecuación, tanto de las líneas de trabajo como de los modelos de gestión, a los cambios producidos en el contexto de la intervención.

El Programa en su Fase I (2001-2005) comienza siendo un programa de apoyo a la Dirección Provincial de Agricultura, responsable de la gestión de tierras y florestas y el desarrollo agrario en el ámbito provincial a través de los Servicios Provinciales de Geografía y Catastro y de los Servicios Provinciales de Agricultura.

Con el paso de los años, el Programa va adquiriendo un mayor campo de actuación, (Fase II 2005-2010) dando continuidad a las líneas abiertas a partir del Libro Blanco:

- Medio Ambiente, a través de la Dirección Provincial para la Coordinación de la Acción Ambiental y, concretamente en el Departamento de Planificación y Ordenación del Territorio,
- Turismo a través de la Dirección Provincial de Turismo, en los Departamentos de Actividades Turísticas y Áreas de Conservación, así como la Inspección Provincial
- Y Género, como forma de integrar en las políticas públicas la igualdad de género a través de la Dirección Provincial de Mujer y Acción Social, concretamente en el Departamento de la Mujer.

A finales de esta segunda fase que culmina en 2010, el Programa da un viraje hacia el sector de gobernación en un intento por delimitar áreas de actuación y buscar líneas de acción de una manera más circunscrita, en aras a una mayor eficacia y eficiencia en las cuestiones de gestión estratégica del proceso de desarrollo.

El año 2010 supone un cambio importante en la modalidad de ayuda, tras la asunción de un mecanismo de apoyo presupuestario, en sintonía con los principios de París, a partir de 4 grandes hitos:

- La elaboración y aprobación del Plan Estratégico de Cabo Delgado 2010 – 2014, como instrumento y guía orientadora de la estrategia provincial y eje articulador de las actividades de la Cooperación española en la provincia.
- La firma de un Memorando de Entendimiento entre la AECID y el Gobierno Provincial, donde se sientan las bases en materia de cooperación bilateral articulando el programa de fortalecimiento.
- La elaboración del 1º análisis PEFA (Gasto Público y Responsabilidad Financiera) y su plan de acción para el período 2010 – 2014, como marco estratégico y operativo concreto de colaboración y estrategia concreta de apoyo y seguimiento.
- La gestión a través de los mecanismos de la administración general del Estado en Mozambique en los planos de planificación, ejecución y control, en el marco del Sistema Nacional de Planificación y del Sistema de Administración Financiera del Estado (SISTAFE).

MARCO REFERENCIAL:

El Programa es concebido como una estrategia a largo plazo de fortalecimiento de la Administración Pública acorde con las políticas de descentralización y de reforma del sector público del Gobierno de Mozambique.

El programa se enmarcaba en la normativa vinculada al fortalecimiento institucional, la planificación y gestión sostenible del territorio y del medio ambiente, y la lucha contra el hambre, concretamente:

- a. Política Nacional de Tierras y Respectivas Estrategias de Implementación.
- b. Política de Ordenación del Territorio.
- c. Política Nacional del Ambiente.
- d. Política Nacional Agraria y Respectivas Estrategias de Representación.
- e. Política de Turismo y Estrategia de Implementación.
- f. Política y Estrategia de Desarrollo de Florestas y Fauna Silvestre.
- g. Política Nacional de Género y Estrategia de Implementación.
- h. Programas Quinquenales del Gobierno de Mozambique 2005-2009 y 2010-2014.
- i. Programas de Reforma del Sector Público.
- j. Planes de Acción para la Reducción de la Pobreza II (2006-2009) y III (2010 – 2014).

En el ámbito local, el programa asienta sus líneas de trabajo en los sucesivos Planes Estratégicos de Desarrollo de la Provincia, 2001-2005 y 2010-2014, así como en diversos planes de carácter sectorial como son el Plan Integral de Desarrollo de Turismo en la provincia de Cabo Delgado, el Plan de Acción de Gasto Público y responsabilidad Financiera 2010-2014, los Planes de Uso de la Tierra y los Planes de Urbanización.

El PFICD, se encuentra encuadrado en las estrategias y prioridades sectoriales establecidas en los sucesivos Planes Directores de la Cooperación Española en los sectores de desarrollo institucional, soberanía alimentaria y lucha contra el hambre, promoción del tejido económico y empresarial, medio ambiente y lucha contra la pobreza y el aumento de las capacidades y la autonomía de las mujeres.

En su tercera fase, coincidente con los Planes Directores de la Cooperación Española 2009 – 2012 y 2013 - 2016, el Programa mantiene el desarrollo institucional, y se focaliza hacia el sector de gestión de finanzas públicas y descentralización en el cuadro del objetivo de fortalecimiento de las estructuras y sistemas de gestión del sector público.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA:

El Programa tiene como **objetivo general** el combate a la pobreza a través de la mejora en la eficacia y en la eficiencia de las acciones de las instituciones de la Administración Pública.

De forma específica, durante su primera y segunda fase los **objetivos principales** del Programa de acuerdo con el Programa de Reducción de la Pobreza PARPA II, eran los siguientes:

- Fortalecer la capacidad institucional de los gobiernos provinciales y locales.
- Mejorar la planificación y ordenación del territorio.
- Mejorar el acceso de las comunidades a los recursos naturales de forma equitativa para el uso y gestión sostenible.
- Promover la igualdad de género y fortalecimiento del poder de la mujer.
- Desarrollar y posicionar Mozambique como un destino turístico de clase Mundial.
- Aumentar el acceso a las tecnologías y la información de extensión agraria.
- Garantizar que todos los ciudadanos tengan acceso físico y económico a los alimentos necesarios.

En su tercera fase iniciada en 2010, el objetivo general y el fortalecimiento institucional se mantiene pero con un enfoque orientado a la mejora de los sistemas de gestión de finanzas públicas y a la reforma del sector público en la descentralización y desconcentración.

De este modo, los **nuevos objetivos**, fundamentados en el nuevo Programa Quinquenal del Gobierno 2010 – 2014 (PARPA III), en el Plan Estratégico Provincial y en el Plan de Acción de Gasto Público y Responsabilidad Financiera, son:

- Garantizar la reforma y capacitación institucional de la administración local;
- Reforzar la participación ciudadana en la acción de gobierno;
- Promover la integridad, transparencia, eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos públicos;
- Garantizar la atribución de presupuestos públicos en los sectores prioritarios;
- Aumentar la recaudación de forma sostenible y justa.

En esta nueva etapa se busca desarrollar experiencias que integren y armonicen metodologías, actividades y sectores de manera alineada con las utilizadas por el Gobierno de Mozambique a través de sus instrumentos de gestión, planificación y seguimiento.

ACTIVIDADES:

Las actividades financiadas están divididas en dos grandes grupos:

- I. Actividades horizontales: destinadas a reforzar los procesos de institucionalismo y gestión de la res publica, a través del fortalecimiento propiamente dicho de las instituciones mediante la dotación de recursos humanos (nacionales y extranjeros, según la metodología de contratación), de medios técnicos y financieros y la realización de actividades orientadas a la mejora de la gestión de las áreas apoyadas (elaboración de planes y estrategias de acción, mejora de los sistemas de información, refuerzo de la capacidad de planificación y gestión, etc.). Los resultados

de estas acciones suponen una apuesta por la sostenibilidad y el refuerzo de las capacidades de la Administración Pública en los sectores de apoyo del PFICD en tanto en cuanto titulares de obligaciones con la ciudadanía en el marco de cubrir el “gap de soberanía” existente en Estados frágiles.

2. Actividades verticales: de carácter sectorial, caracterizadas por sus resultados a corto plazo y su impacto, plenamente integradas dentro de las políticas y estrategias nacionales y locales. Su orientación, conforme ha sido referido anteriormente, está marcada por el fortalecimiento de los sistemas de gestión nacionales en el marco de las políticas de descentralización.

A partir de las prioridades establecidas en los documentos estratégicos sectoriales y territoriales de carácter nacional y local, se han realizado los documentos de formulación (Plan de Acción PEFA y Planos Económicos y Sociales) por parte de las instituciones beneficiarias en coordinación con la OTC.

En lo relativo a la **selección de las actividades y proyectos** financiados a través de los fondos del PFICD, los criterios de selección son:

- Estar armonizados con los instrumentos de planificación y gestión de los sectores subvencionados, favoreciendo y reforzando la coherencia entre las políticas y estrategias nacionales con el ámbito provincial y distrital.
- Sostenibilidad de las acciones a través de la capacidad de apropiación y absorción por la contraparte local.
- Continuidad de las acciones en el tiempo, para garantizar de esta manera la sostenibilidad y la consecución de resultados de calidad.
- Coherencia con los objetivos asumidos por el Programa.

La metodología utilizada para buscar la sostenibilidad de las acciones del Programa, se basa en:

- Visión del proceso a largo plazo, fomentando el compromiso local por los resultados y por la continuidad, apoyando estos cambios por medio de asistencias técnicas, apoyo financiero, equipamiento y capacitación. Al igual que buscar resultados visibles a corto plazo, que mantengan la motivación de las contrapartes.
- Partir de las necesidades locales, identificar las capacidades existentes, aprovecharlas y fortalecerlas, así como identificar las debilidades y carencias para intentar cubrirlas a través de la cooperación.
- Basarse en las políticas, estrategias y planes tanto a nivel nacional, como a nivel local, que persigan la sostenibilidad a largo plazo.

La identificación de las acciones se realiza con las instituciones beneficiarias, siendo un proceso marcado en todo momento por el principio de apropiación.

3. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Será una **evaluación intermedia y formativa** orientada al aprendizaje y comprensión del Programa, y tendrá como finalidad última:

- El aprendizaje y la mejora de la toma de decisiones de los gestores y responsables de la implementación del Programa.

- Destacar las lecciones aprendidas y buenas prácticas, así como las barreras y dificultades que pudieran haber limitado la implementación y el cumplimiento de los objetivos del Programa.
- Ofrecer recomendaciones específicas y concretas, y en su caso, proponer esquemas de mejora en el diseño y modelo de gestión en una eventual cuarta fase con la visión de la creación de un instrumento que permita la realización de operaciones de cooperación delegada o triangular a través de un mecanismo de “cesta de donantes”.

Para ello, la evaluación se plantea como **objetivo general** analizar de forma comprensiva el Programa para conocer cómo funciona y qué resultados están siendo alcanzados, identificando los factores que potencian y/o dificultan el cumplimiento de sus objetivos.

La evaluación del Programa tiene como **objetivos específicos los siguientes**:

1. Comprender y valorar la **coherencia de la lógica del Programa para el logro de los objetivos propuestos, y su pertinencia con respecto al contexto actual** de desarrollo de la provincia de Cabo Delgado en particular y de Mozambique en general.
2. Analizar la **calidad del modelo de gestión del Programa**, en lo referente a la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para su implementación.
3. Conocer los **resultados alcanzados** y su grado de **pertinencia y sostenibilidad**, tanto en términos de fortalecimiento institucional como en cuanto a los efectos vinculados al Programa en los sistemas de gestión territorial y planificación y en los diversos sectores que han sido objeto de intervención.

Respecto al **alcance temporal** de la evaluación, dada la amplitud del marco temporal del Programa (iniciado en 2001), y los cambios acaecidos en los últimos años tanto en el modelo de gestión como el enfoque de trabajo, la evaluación se focalizará en la tercera fase del Programa que inicia en el 2010. Por tanto el periodo a evaluar abarca del 2010 a 2013, sin perjuicio de las referencias y análisis sobre el periodo anterior necesarias para comprender la evolución del programa.

En relación al **ámbito institucional**, la evaluación se centrará en los actores relacionados más directamente tanto con el diseño, gestión e implementación, como las instituciones beneficiarias, tanto en el ámbito nacional como de forma específica en el ámbito provincial y distrital de Cabo Delgado en el período de la FASE 3 del programa. Se recoge un listado de los principales actores implicados. (Anexo I)

En relación con el **ámbito geográfico**, la evaluación centrará sus análisis en el contexto territorial del Programa, esto es la provincia de Cabo Delgado y el distrito de Ibo.

Respecto al **ámbito sectorial**, la evaluación hará hincapié principalmente en el sector en el que mayor incidencia ha tenido en su tercera fase, esto es: gobernabilidad y gestión de finanzas públicas. Asimismo, se tendrán en cuenta otros sectores que el Programa ha apoyado como la gestión del territorio y los recursos naturales, agricultura, medio ambiente, turismo y género, a efectos de valorar la pertinencia de continuidad en los mismos.

4. GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN.

La evaluación se llevará a cabo asegurando la participación de los principales actores implicados y tomando como referencia el Manual de Gestión de Evaluaciones Conjuntas del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

La estructura de gestión de la evaluación incluirá:

Un **Comité de Gestión** integrado por la División de Evaluación de SGCID y el Programa de Evaluación de FIIAPP.

Las funciones del Comité de Gestión serán las siguientes:

- Aprobar documentos y productos de la evaluación: validar el informe preparatorio y aprobar los diferentes productos de la evaluación, previa consulta con el Comité de Seguimiento.
- La valoración de ofertas de esta licitación
- Coordinar y supervisar el avance de la evaluación.
- Apoyo técnico a lo largo del proceso de la licitación.
- Facilitar al equipo evaluador el acceso a toda información o documentación relevante para la evaluación.
- Recabar las visiones en la sede de la AECID de los diferentes departamentos vinculados a la gestión del programa y/o temática evaluada (Departamento geográfico y sectorial, Unidad de ayuda programática, UPEC, etc.)
- Llevar a cabo el control de calidad de la evaluación y velar por el cumplimiento de los plazos
- Facilitar la difusión de los resultados de la evaluación.

Un **Comité de Seguimiento en Mozambique**, que será el mismo que el del Programa, ya creado bajo el paraguas del Memorando de Entendimiento entre el Gobierno Provincial y la AECID, e integrado por:

- Representante de la Dirección Provincial de Planificación y Finanzas de Cabo Delgado;
- Representante de la Dirección Provincial de Obras Públicas y Vivienda;
- Representante del Gobierno del Distrito de Ibo.
- El responsable de proyectos de la OTC en Cabo Delgado.

Las labores de secretaría y coordinación del Comité serán compartidas entre la Oficina Técnica de Cooperación y la Secretaria Provincial y la Dirección Provincial de Planificación y Finanzas de Cabo Delgado. Esta secretaría acompañará el desarrollo de la evaluación, asumirá las funciones de enlace entre el Comité de Seguimiento y el Comité de Gestión y prestará apoyo y asesoramiento a este último durante todo el proceso.

Las **principales funciones** del Comité de Seguimiento serán:

- Trasladar sus comentarios, sugerencias y necesidades informativas al Comité de Gestión de cara a la elaboración de los términos de referencia.
- Participar en la retroalimentación constante del proceso de evaluación, recibir los productos entregados por el equipo evaluador, y trasladar al Comité de Gestión sus comentarios y sugerencias a los mismos.
- Facilitar al equipo evaluador los contactos y el acceso a toda la información relevante para la evaluación.
- Contribuir a la difusión de los resultados de la evaluación.
- Facilitar la utilización de las recomendaciones de la evaluación

El Comité de Seguimiento se reunirá cuantas veces sean necesarias para el buen funcionamiento y el correcto desarrollo de la evaluación, considerándose necesario en al menos cuatro momentos:

- Al principio, para ser informado del proceso y participar en la elaboración de los TdR, pues sus perspectivas y opiniones deben quedar recogidas en el diseño de la evaluación.
- Una vez seleccionado el equipo evaluador para conocer el plan de acción y la metodología de evaluación.
- En el momento de presentación del borrador de Informe Final para conocer los primeros hallazgos y conclusiones de la evaluación.
- En la presentación del Informe Final.

5. NIVELES DE ANÁLISIS, CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PREGUNTAS CLAVE.

Para lograr una mayor comprensión del Programa, en congruencia con los objetivos marcados, se espera que la evaluación se realice desde una **perspectiva sistémica**, esto es analizando la relación entre los aspectos clave de las distintas dimensiones que configuran el Programa, entendiendo por tales los elementos de contexto, de estructura, los procesos de implementación y los resultados/objetivos.

En este sentido, y siempre en función de los objetivos de la revisión y de las preguntas de evaluación, se tendrán en cuenta las siguientes **dimensiones de análisis**:

- **El diseño.** Se refiere al modo en que se concibió y se elaboró el programa: diagnóstico inicial, contexto y necesidades del momento, espacios de diálogo y participación, lógica de intervención planteada, documentos de identificación y planificación, matrices de resultados, etc.
- **La estructura.** Se analizará la estructura operativa diseñada por el Programa y las necesidades que requiere su puesta en práctica: la dotación de recursos humanos y materiales, sistemas de información, conocimientos y capacidades; los modelos y sistemas de gestión etc.
- **Los procesos.** En esta dimensión se analizarán principalmente los mecanismos a través de los que se ejecutan las acciones del Programa: los procesos de identificación, formulación y seguimiento de las acciones; los plazos y procedimientos establecidos; mecanismos de coordinación, comunicación y rendición mutua de cuentas, manera en que se han llevado a cabo la planificación, la gestión, el seguimiento y la evaluación.
- **Los resultados.** Son los efectos del Programa, esto es, los cambios en la realidad atribuibles a la aplicación de las acciones del Programa, que hayan contribuido a la consecución de los resultados de desarrollo en la Provincia de Cabo Delgado. De forma específica el foco de análisis se sitúa en los resultados en materia de fortalecimiento institucional, en términos de grado de apropiación y absorción de recursos y metodologías, así como los efectos en la calidad de los servicios prestados por las instituciones apoyadas. Igualmente podrán analizarse efectos y cambios en comunidades beneficiarias, tomando como fuentes informes de seguimiento y evaluación que se hayan elaborado hasta ese momento.

Conforme a una perspectiva sistémica se espera que el enjuiciamiento que se derive del análisis sea comprensivo y establezca las adecuadas interrelaciones entre las diferentes dimensiones, explicando cómo y en qué medida unas han influido sobre las otras. Se considera importante que el equipo evaluador explicita la teoría o lógica del Programa de modo que la valoración integre los elementos clave en la lógica de la intervención y en las relaciones causales que asume el Programa

La metodología de evaluación deberá considerar los criterios de valor atendiendo a su interrelación con las preguntas de evaluación que a continuación se exponen. Las preguntas han sido definidas tras un proceso de consulta a los actores clave en el proceso de evaluación. Representan por tanto una priorización de las necesidades de información de los actores clave (en concreto la OTC como responsable de seguimiento del Programa y el Comité de Gestión del Programa).

PERTINENCIA.

Se valorará tanto el grado de coherencia de la lógica o teoría del Programa⁵ como la pertinencia del diseño respecto al contexto y necesidades especialmente actuales. La pertinencia se analizará dando respuesta a las siguientes cuestiones:

1. ¿La lógica del Programa contempla una adecuada conceptualización de los problemas tanto en términos horizontales como sectoriales? ¿Se adecuan los fines previstos por el Programa a las necesidades institucionales de los beneficiarios?
2. ¿Son coherentes los objetivos y líneas de actuación del Programa con los Planes y Programas Nacionales, Provinciales y Distritales, y con el contexto operativo de la política de la Cooperación Española?
3. ¿El programa se ajusta a las necesidades del contexto actual de desarrollo de la provincia de Cabo Delgado en particular y de Mozambique en general?
4. ¿Son congruentes los sectores priorizados en la asignación de recursos presupuestarios con las necesidades de fortalecimiento institucional de la Provincia?
5. ¿El programa integra adecuadamente en su formulación un adecuado grado de sinergia y complementariedad de las acciones entre sí, y con otros actores?

IDONEIDAD DEL MODELO DE GESTIÓN

Se valorará la validez y adecuación tanto de los recursos como de los procesos previstos por el programa para la consecución de los objetivos. La idoneidad del modelo se analizará dando respuesta a las siguientes cuestiones:

6. ¿Existe una adecuación entre los procesos de gestión (identificación, planificación, ejecución, seguimiento y control) y los objetivos del Programa?
7. ¿Los procesos de gestión previstos en el modelo se están implementando conforme a lo establecido? ¿Cuál es el desempeño y grado de implementación de los procesos de gestión implantados?
8. ¿Existe una relación coste-eficiencia entre la inversión realizada y los resultados alcanzados?
9. ¿El modelo de gestión formulado es adecuado para desarrollar operaciones de cooperación delegada/triangular? ¿Cuáles son las mejoras o cambios que deben ser realizados en el modelo previsto para desarrollar operaciones de cooperación delegada/triangular?⁶
10. ¿Cuál es el grado de implicación por parte de las instituciones beneficiarias en el cumplimiento de las actividades planificadas?
11. ¿Existe una apropiación de la metodología de trabajo por parte de los socios?
12. ¿Es adecuado el papel desempeñado por los actores en el marco del modelo de funcionamiento del Programa?

⁵ Si la teoría del programa no está expresamente formulada deba ser reconstruida por el equipo evaluador.

⁶ Es importante aclarar que no se espera un análisis en profundidad sobre la implementación y desarrollo de esta modalidad, sino valorar la pertinencia de utilizar el modelo de gestión diseñado por el Programa para estas operaciones y en su caso inferir alguna recomendación que ayude a su mejora.

EFICACIA

Se evaluará en qué medida las actuaciones han alcanzado los objetivos definidos en los Planes Estratégicos de rango territorial y sectorial, así como las metas marcadas en los planes operacionales anuales. De forma específica se valorará la calidad de la ayuda a través del cumplimiento de los indicadores sobre eficacia de la ayuda.

13. ¿Los resultados alcanzados son coherentes con los objetivos trazados? ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos diseñados y de las acciones planificadas?
14. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los indicadores sobre eficacia de la ayuda contenidos en la agenda de París? ¿Y los establecidos en el Libro Verde de la Unión Europea sobre Apoyo Presupuestario, el Consenso Europeo de Desarrollo en materia de gobernación y democracia así como el manual de nuevos instrumentos de la AECID?⁷

SOSTENIBILIDAD

15. ¿Cuál es el grado de sostenibilidad y viabilidad de las mejoras implantadas y de las acciones realizadas?

Estos criterios así como las preguntas, podrán ser complementados y/o acotados por el equipo evaluador, y siempre que así se acuerde conjuntamente con los miembros del Comité de Gestión atendiendo al nivel de profundidad del análisis y cobertura del estudio, las condiciones de evaluabilidad y la metodología.

Sustentándose en las referidas preguntas y criterios, el equipo evaluador diseñará una propuesta metodológica para dar respuesta a estas necesidades informativas. Ésta deberá tomar como punto de partida una matriz de evaluación (véase el Anexo 3), junto con otros elementos metodológicos que considere aplicables.

La finalidad de esta operacionalización de preguntas en una matriz de evaluación será obtener una información fiable, que de forma sistematizada y lógica, permita establecer una valoración integral sobre el objeto de la evaluación. Esta matriz de evaluación se afinará y ajustará al inicio del propio proceso evaluativo y deberá ser aprobada por el Comité de Gestión.

Complementariamente se tendrán en cuenta las prioridades transversales de **género, medio ambiente y derechos humanos**.

6. METODOLOGÍA Y PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN

Le corresponderá al equipo evaluador definir el **diseño metodológico** más adecuado para la evaluación que se propone, siempre garantizando el debido rigor.

⁷ El equipo evaluador en consenso con el Comité de Gestión acotará los elementos e indicadores de los documentos mencionados que serán específicamente valorados.

Esta evaluación tendrá una duración estimada de **15** semanas. El equipo evaluador deberá presentar un **cronograma** detallado para su desarrollo, indicando el tiempo necesario para llevar a cabo cada una de las fases.

En la duración estimada estarán incluidos los plazos para la supervisión y validación de los informes por el Comité de Gestión, (en torno a 2 semanas por cada producto).

A continuación se presenta un detalle estimado de cada una las actividades y productos que conlleva cada una de las fases de la evaluación:

Fase I. Actividades preparatorias y Estudio de Gabinete. Duración estimada 6 semanas, incluido los plazos de revisión de producto. Implicará las siguientes actividades:

- Reunión inicial con el Comité de Gestión para discutir requisitos de los Términos de Referencia (TdR).
- Identificación de los informantes clave de la evaluación.
- Revisión documental preliminar y adquisición de nueva documentación disponible en sede y en terreno.
- Revisión de las preguntas y criterios de evaluación.
- Operativización de dimensiones de análisis.
- Búsqueda de fuentes y diseño de técnicas de recogida de información.
- Diseño del plan de análisis.
- Elaboración del programa de trabajo actualizado y calendario
- Reunión de retroalimentación del informe Inicial con el Comité de Gestión y aprobación del mismo.

Producto Fase I: Informe preparatorio, que deberá incluir i) análisis documental preliminar, de actores, y de necesidades informativas; ii) el marco conceptual y una matriz de evaluación definitiva, ii) hipótesis preliminares de las preguntas principales en base al análisis inicial; iii) una propuesta metodológica de técnicas y herramientas para la recogida de información y plan de análisis detallado; iv) plan de trabajo de campo (calendario, visitas, informantes, técnicas). El **Informe preparatorio** no deberá sobrepasar las 20 páginas y será redactado en portugués.

Fase II. Trabajo de campo, implicará las actividades descritas más abajo. Para la realización de las actividades de esta fase se requiere obligatoriamente la presencia en el terreno de los expertos principales del equipo un mínimo de 12 días de trabajo en la Provincia. Comprenderá:

- Recogida de información de acuerdo al diseño proyectado.
- Análisis preliminar y primera devolución de hipótesis conclusivas en taller de contraste con el Comité de seguimiento.
- Informar al Comité de Seguimiento y Comité de gestión sobre los resultados del trabajo de campo.

Fase III. Análisis y elaboración de informe Final. Duración estimada 7 semanas, incluido los plazos de revisión de producto. Implicará las siguientes actividades:

- Análisis e interpretación en profundidad de la información recolectada por distintas técnicas aplicadas. Elaboración del borrador de informe final, que incluirá los correspondientes anexos.
- Revisión del borrador de informe por Comité de Gestión y Comité de Seguimiento

- Integración de observaciones (Incorporar/rechazar/justificar) y comentarios por equipo evaluador⁸ y elaboración de la versión definitiva del informe final.
- Aprobación del informe final por el Comité de Gestión.
- Presentación informe final.

Los sucesivos borradores del Informe final serán redactados en portugués.

7. EQUIPO EVALUADOR

➤ Requisitos de solvencia técnica:

El equipo evaluador deberá estar compuesto por un mínimo de tres expertos/as, con titulación superior en disciplinas relacionadas con el objeto de la evaluación, cuya disponibilidad y grado de participación en la evaluación se deberá explicitar en la oferta técnica. El equipo deberá asegurar la capacidad de analizar todos los aspectos que incluye la cobertura temática de los presentes términos de referencia.

La persona que coordine el equipo deberá acreditar titulación universitaria y formación especializada en evaluación y una experiencia mínima 7 años vinculada al ámbito de cooperación al desarrollo y/o investigación social, de los cuales al menos 3 deben ser en evaluación en el ámbito del desarrollo.

En su conjunto, el equipo evaluador deberá acreditar:

- Conocimiento del contexto socioeconómico y las políticas públicas de Mozambique
- Conocimiento de la Cooperación Española.
- Conocimiento suficiente de los idiomas portugués y español
- Al menos unos de los miembros deberá acreditar conocimiento y experiencia (mínima de 3 años) en el sector de fortalecimiento institucional, gestión de finanzas públicas o reforma de sistemas de gestión pública.

Se recomienda la presencia en el equipo evaluador de expertos locales en la realización de las evaluaciones y de los trabajos complementarios y que la composición del equipo evaluador asegure un adecuado equilibrio entre hombres y mujeres.

La interlocución entre el equipo evaluador y el Comité de Gestión se canalizará a través del coordinador/a. Cualquier cambio en la constitución del equipo evaluador deberá ser previamente autorizado por el Comité de Gestión.

⁸ El equipo evaluador sintetizará en un documento de qué manera estas observaciones han sido incorporadas en el documento y/o las evidencias que recomiendan su no consideración, salvaguardando en todo momento el carácter de independencia del estudio en correspondencia con los Estándares de evaluación del CAD y la Política de Evaluación de la CE.

La valoración de la oferta se realizará conforme a la baremación establecida en el punto 14 de los Términos de Referencia Administrativos.

8. ESTRUCTURA Y PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN

Se recomienda que el **Informe Final** se estructure siguiendo el esquema que se presenta a continuación, aunque la estructura definitiva se acordará con el equipo evaluador a tenor de la evolución del estudio.

1. Introducción:
 - a) Estructura de la documentación presentada.
 - b) Antecedentes y objetivos de la evaluación.
 - c) Presentación del equipo de trabajo.

2. Descripción del objeto evaluado
3. Metodología y condicionantes y límites del estudio realizado
4. Resultados del análisis de la información por dimensiones y criterios
5. Conclusiones de la evaluación.
6. Recomendaciones por destinatario/nivel de análisis y lecciones aprendidas. Estas recomendaciones deberán tener un enfoque práctico y con posibilidad de implementación real en productos específicos (manuales, herramientas, procedimientos...)
7. Anexos.

El Informe Final de evaluación se entregará en español y portugués y no excederá las 70 páginas, e irá acompañado de:

- Un **resumen ejecutivo** en español y portugués e inglés (máximo 5 páginas en cada idioma).
- **Informe sintético (20 páginas)**, concebido en cuanto a su formato y lenguaje a efectos de divulgación, que estará redactado en español y portugués.
- Una relación de **anexos**

Tras su presentación en formato electrónico y una vez aprobado, el equipo entregará cinco copias en papel de la versión definitiva del Informe Final, anexos, ficha, resumen ejecutivo encuadradas en formato Din-A4, cinco CDs con el documento electrónico y las fotografías que sean requeridas por el órgano contratante con las especificaciones necesarias para la publicación del informe.

9. PREMISAS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación se guiará por los Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo del CAD de la OCDE y por lo contemplado en la Política de Evaluación de la Cooperación Española. A lo largo del proceso de evaluación el equipo evaluador deberá observar las siguientes premisas:

- **Independencia e imparcialidad:** El equipo evaluador deberá garantizar su independencia respecto del objeto evaluado. Las personas integrantes del equipo de revisión suscribirán una declaración de ausencia de posibles conflictos de intereses, prestarán un tratamiento respetuoso y no discriminatorio a todas las personas y colectivos implicados en el proceso de revisión y desempeñarán sus tareas con integridad y honestidad.
- **Anonimato y confidencialidad:** Durante el desarrollo de la revisión se deberá garantizar el respeto a la intimidad y el adecuado tratamiento de los datos personales. Especialmente, en contextos de conflicto o riesgo para la integridad personal, se extremarán las medidas para evitar posibles daños derivados de la identificación de las personas que participen en la revisión.
- **Credibilidad:** Para que sus productos resulten creíbles y asumibles ante los diferentes actores implicados, la revisión deberá responder a las diversas necesidades de información; habrá de llevarse a cabo de acuerdo al cronograma previsto; y se realizará de una forma sistemática, metodológicamente robusta y suficientemente argumentada, mostrándose una línea clara de razonamiento; los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones estarán fundados y se presentarán por separado, con una distinción clara y lógica entre ellos.
- **Incorporación de los enfoques transversales:** La revisión se llevará a cabo teniendo en cuenta los enfoques transversales contemplados en la Política de Evaluación de la Cooperación Española: género, derechos humanos, sostenibilidad ambiental y diversidad cultural.
- **Utilidad:** Los productos de la revisión deberán reconocer sus propias limitaciones, reflejar las diferentes visiones sobre el objeto de la revisión, y mostrar una imagen equilibrada de éste, que permita apreciar sus logros y fortalezas, así como sus posibles carencias y debilidades. En caso de que existan discrepancias importantes entre el equipo evaluador y los órganos de gobernanza de la revisión, se dejará constancia de las mismas en el informe final.
- **Convalidación de la información:** Corresponde al equipo evaluador garantizar la veracidad de la información recopilada para la elaboración de los informes y será asimismo responsable del contenido del informe final.
- **Comunicación:** La comunicación de los hallazgos y recomendaciones se realizará de forma clara, concisa y concreta, utilizando formatos adaptados a las diferentes audiencias.
- **Incidencias:** En el supuesto de la aparición de problemas durante la realización del trabajo de campo o en cualquier otra fase de la revisión, éstos deberán ser comunicados inmediatamente al Comité de Gestión. De no ser así, la existencia de dichos problemas en ningún caso podrá ser utilizada para justificar el incumplimiento de lo establecido en los TDR.
- **Entrega de los Informes:** En caso de retraso en la entrega de los informes o en el supuesto de que la calidad de los informes entregados sea manifiestamente inferior a lo pactado, serán aplicables las medidas previstas en Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público.

En virtud del convenio de Colaboración para la realización de Evaluaciones Conjuntas firmado por la SGCID y FIIAPP y sin perjuicio del reconocimiento de la autoría moral del equipo evaluador, corresponderá a la SGCID la maquetación, reproducción y publicación de los documentos, informando previamente a la FIIAPP, quien cederá los derechos de explotación no comercial de la evaluación.

A Matriz de Avaliação inclui as 15 perguntas de avaliação dos TdR (referidas com um número de identificação) e outras perguntas adicionais acordadas com o Comité de Gestão da Avaliação durante a fase de preparação metodológica (indicadas com *). As perguntas nas áreas de resultados são comuns, referidas ao cumprimento das ações previstas, alcance de resultados e sustentabilidade. As perguntas estão organizadas de acordo com as áreas de análise estabelecidas na metodologia de avaliação (Anexo 4). Para cada pergunta se indicam os domínios da Lógica do Programa reconstruída (secção 2.3, “Reconstrução da lógica do programa”).

Domínios Logica Prog.						Pergunta de Avaliação	Indicadores	Métodos para colecta de informação
Desenho	Estruturas, recursos	Processos	Resultados c/p AGP	Resultados c/p sectoriais	Resultados m/p capacidades			
1. Desenho do programa								
Identificação do PFICD. Pertinência no contexto actual								
•	•					¿Se adequam os fins previstos por o Programa com as necessidades institucionais dos beneficiários? (P1b)	<ul style="list-style-type: none"> - Apreciação das autoridades locais respeito das acções e temáticas apoiadas por o Programa na sua conceição e sucessivas fases e na actualidade - Correspondência entre os quadros de resultados do Programa e os documentos estratégicos de referencia (Marco Referencial) - Relevância e vigência das prioridades de acção estabelecidas no Plano PEFA 2010-14 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão dos documentos de formulação e do Quadro Referencial - Entrevistas com as instituições nacionais e provinciais - Entrevistas com AECID - Plano e avaliações PEFA
•	•					¿São coerentes os objectivos e as líneas de actuação do Programa com os Planos e Programas Nacionais, Provinciais e Distritais, e com o contexto operativo da política da Cooperação Espanhola? (P2)		
•						¿O PFICD ajusta-se as necessidades do contexto actual de desenvolvimento da província de Cabo Delgado e de Moçambique em general?? (P3)		
•	•					¿Em que medida o Plano PEFA 2010-14 identificou as necessidades mais importantes para o fortalecimento das finanças públicas em Cabo Delgado? (*)		
	•					¿São congruentes os sectores priorizados na assinatura de recursos orçamentais com as necessidades de fortalecimento institucional da Província? (P4)		
Desenho do PFICD								
•						¿A Lógica do Programa contempla uma adequada conceptualização dos problemas tanto em términos horizontais como setoriais? (P1a)	<ul style="list-style-type: none"> - Consistência dos documentos de formulação do programa - Existência e qualidade de diagnósticos prévios e a sua integração no desenho do 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão dos documentos de formulação - Entrevistas com membros do Comité de Monitoria - Entrevistas com outras cooperações

•						¿A lógica do PFICD assenta-se numa compreensão compartilhada por os actores sobre como gerar os câmbios desejados? (*)	Programa (Consideração do feedback reportado por os relatórios finais)	internacionais
	•					¿O PFICD integra adequadamente na sua formulação um adequado grado de sinergia e complementaridade das ações entre si, e com outros actores? (P5)	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de conceptualização e estratégia para o fortalecimento institucional (implícita o explícita) - Conhecimento e apreciação positiva das autoridades locais da lógica de actuação do Programa - Existência de um mapeamento de outras acções- actores / Coordenação dos doadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas com outras agências espanholas de cooperação descentralizada
2. Modelo de Gestão								
Valoração geral do Modelo de Gestão: Processos de acordo com os padrões internacionais (Agenda da eficácia, UE) e da AECID								
•	•	•				¿Qual é o grado de cumprimento dos indicadores sobre eficácia da ajuda da agenda de Paris? (P14a)	<ul style="list-style-type: none"> - Os processos de prestação de contas do PFICD correspondem aos requisitos do Governo de Moçambique e dos doadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão do Quadro Referencial
•	•	•				¿E o Livro Verde da EU sobre Apoio Orçamental, o Consenso Europeu de Desenvolvimento em matéria de governabilidade e democracia assim como o manual de novos instrumentos da AECID? (P14b)	<ul style="list-style-type: none"> - Difusão dos resultados e aprendizagem do programa 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas com membros do Comité de Monitoria
•	•	•				¿E o manual de novos instrumentos da AECID? (P14c)		<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista com as instituições em Maputo e Pemba - Entrevistas com AECID
Processos de coordenação e planificação do PFICD								
•		•				¿Existe uma adequação entre os processos de gestão (identificação, planificação) e os objectivos do Programa? (P6a)	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação dos procedimentos previstos (identificação, planificação) pelo programa 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas com membros do Comité de Monitoria
		•				¿Os processos de gestão previstos no modelo estão a ser implementados conforme ao estabelecido? ¿Qual é o desempenho e grado de implementação dos processos de gestão implantados? (P7)	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento das planificações operativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Encontro inicial
		•				¿E adequado o papel desempenhado por os actores no marco do modelo de funcionamento do Programa? (P12)	<ul style="list-style-type: none"> - Análise e avaliação dos pontos fortes e fracos de dos processos de identificação, planificação pelos actores (ex: Comité de Monitoria e Subcomité) 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas com cargos responsáveis da execução das actividades nas instituições beneficiarias
		•				¿Existe uma apropriação da metodologia de trabalho por parte dos parceiros? (P11)		<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas com responsáveis da AECID
	•	•				¿O modelo de gestão formulado é adequado para desenvolver operações de cooperação delegada/ triangular? ¿Quais são as melhoras ou câmbios que devem ser feitos no modelo para que elo seja possível? (P9)		<ul style="list-style-type: none"> - Grupos de discussão com pessoal técnico - Questionários aos responsáveis das instituições e membros do Comité de Monitoria
Processos de execução, monitoria, avaliação e rendição de contas do PFICD								
•		•				¿Existe uma adequação entre os processos de gestão (execução, monitoria e controlo) e os objectivos do Programa? (P6b)	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação dos procedimentos previstos (execução, seguimento e controlo) pelo programa 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas com membros do Comité de Monitoria
		•				¿Os processos de gestão previstos no modelo estão a ser implementados conforme ao estabelecido? ¿Qual é o desempenho e grado de implementação	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação de medidas correctivas propostas - Análise e avaliação dos pontos fortes e fracos dos processos de execução, 	<ul style="list-style-type: none"> - Encontro inicial - Entrevistas com responsáveis pela execução das actividades nas instituições beneficiarias - Entrevistas OTC-Pemba

					dos processos de gestão implantados? (P7)		seguimento e controlo pelos atores (ex: Comité de Monitoria e Subcomité)	- Grupos de discussão com pessoal técnico
				•	¿O mecanismo de transferência de fundos tem permitido dispor dos fundos com antecipação suficiente para a execução de acordo ao planificado? (*)		- Existência dum sistema de monitoria e avaliação que realimenta o processo de planificação	- Questionários aos responsáveis das instituições e membros do Comité de Monitoria
				•	¿Qual é o grau de implicação por parte das instituições beneficiárias no cumprimento das actividades planificadas? (P10)		- Cumprimento do calendário de transferência de fundos	- Relatórios do PFICD
Recursos humanos e técnicos do PFICD								
				•	¿Tem disposto o PFICD dos recursos humanos e técnicos necessários para atingir os resultados previstos? (*)		- Competência do pessoal técnico apoiado pelo programa - Avaliação da assistência técnica pelas instituições beneficiárias. - Análise da estabilidade/rotação de quadro de RH.	- Reconstrução da evolução do quadro de responsáveis técnicos das instituições das diferentes áreas de resultado (Pemba e distritos) - Questionários as responsáveis das instituições beneficiárias - Questionários a responsáveis técnicos das diferentes áreas de resultado
Orçamento do PFICD								
				•	¿Os orçamentos tem sido adequados para atingir os resultados previstos? (*)		- Grau de execução orçamental	- Revisão dos documentos de planificação e execução orçamental
				•	¿A execução e aplicação dos fundos tem sido feita de acordo ao previsto? (*)		- Rendimento dos investimentos em comparação com outros programas na província ou país	- Revisão de fontes secundárias
				•	¿Existe uma relação custo - eficiência entre o investimento realizado e os resultados alcançados? (P8)			
3. Resultados em Fortalecimento Institucional das Finanças Públicas								
Questões gerais sobre Fortalecimento Institucional das Finanças Públicas								
				•	¿Qual tem sido a contribuição do PFICD na implementação do Plano de Acção 2010 – 2014 para a melhora das finanças públicas? (*)		- Grau de execução do Plano PEFA -	- Relatórios do PFICD - Balanços DPPF
Arrecadação fiscal								
				•	¿Qual é o grau de cumprimento das acções planificadas? (P13-a)		<i>Esquema de base:</i>	<i>Esquema de base:</i>
				•	¿Os resultados em fortalecimento institucional correspondem-se ao esperado? (P13-b)		- Metas das planificações anuais do PFICD - Aumento em nº de RH	- Relatórios do PFICD - Relatórios anuais balanço PES
				•	¿Qual é o grau de sustentabilidade das melhoras implantadas e das acções realizadas? (P15)		- Percepção de melhoria em competência - Percepção de melhoria nos procedimentos e ferramentas	- Questionário aos responsáveis das instituições - Entrevistas com responsáveis das instituições
				•	¿Que capacidades têm sido fortalecidas nos domínios de análise do fortalecimento considerados? (*)		- Percepção da qualidade da gestão do desempenho	- Questionários aos técnicos da área - Grupo de discussão com técnicos da área
							<i>Indicadores específicos:</i> - % de aumento da arrecadação fiscal anual atribuível ao PFICD - % de aumento de contribuintes	<i>Fontes específicas GFP</i>
Acesso público a informação financeira								

•	•	•	(Mesmo esquema anterior: produtos, resultados e sustentabilidade)	Mesmo esquema de base anterior Indicadores específicos: – Portal electrónico do Governo com informação financeira chave – Nível de participação da sociedade civil nas sessões de divulgação – PEFA PI-10	Mesmo esquema anterior Fontes específicas GFP
Abrangência da programação, gestão e execução do Orçamento do Estado					
•	•	•	(Mesmo esquema anterior: produtos, resultados e sustentabilidade)	Mesmo esquema de base anterior Indicadores específicos: – Nº de distritos com e-SISTAFE instalado e funcional – Nº de distritos com sistema de pago de salários electrónico	Mesmo esquema anterior Fontes específicas GFP
Planificação provincial e coordenação com os parceiros de desenvolvimento					
•	•	•	(Mesmo esquema anterior: produtos, resultados e sustentabilidade)	Mesmo esquema de base anterior Indicadores específicos: – Utilização do PES e BdPES – Nº de CFMP, OP e REO elaborados – Percentagem de projectos externos integrados – PEFA PI-1, PI-6, PI-7(ii), PI-11, PI-12, PI-24, D-2, D-3	Mesmo esquema anterior Fontes específicas GFP
Capacidade de controlo interno e a transparência na utilização dos recursos					
•	•	•	(Mesmo esquema anterior: produtos, resultados e sustentabilidade)	Mesmo esquema de base anterior Indicadores específicos: – Aplicação das ferramentas de controlo – Incremento nº de inspecções realizadas – Utilização dos relatórios de auditoria – PEFA PI-21 (i),(ii),iii), PI-26, PI-28	Mesmo esquema anterior Fontes específicas GFP
Capacitação dos governos locais em administração, recursos humanos, finanças e supervisão de obras publicas					
•	•	•	(Mesmo esquema anterior: produtos, resultados e sustentabilidade)	Mesmo esquema de base anterior Indicadores específicos: – Indicadores PEFA C(ii) e C(iii) – Nº de técnicos capacitados nas diferentes temáticas – Nº de distritos com um relatório de monitoria e avaliação orçamental anual – Nº de contratados com fundos do PFICD	Mesmo esquema anterior Fontes específicas GFP
Gestão dos fundos de desenvolvimento rural					
•	•	•	(Mesmo esquema anterior: produtos, resultados e sustentabilidade)	Mesmo esquema de base anterior	Mesmo esquema anterior

							Indicadores específicos: - Nº de pessoas capacitadas - Incremento na aprovação de projetos - Aumento da taxa de retorno dos créditos	Fontes específicas GFP
4. Resultados nos outros sectores								
Contratação de pessoal técnico qualificado nas instituições								
	•					(Mesmo esquema anterior: produtos, resultados e sustentabilidade)	Mesmo esquema de base anterior Indicadores específicos: -	Mesmo esquema anterior Fontes específicas GFP
Melhora das infra-estruturas e equipamentos das instituições								
	•					(Mesmo esquema anterior: produtos, resultados e sustentabilidade)	Mesmo esquema de base anterior Indicadores específicos: - Nº de contratados com fundos do PFICD	Mesmo esquema anterior Fontes específicas GFP
Obras de infra-estrutura pública								
	•					(Mesmo esquema anterior: produtos, resultados e sustentabilidade)	Mesmo esquema de base anterior Indicadores específicos: - Qualidade das infra-estrutura construídas/reabilitadas	Mesmo esquema anterior Fontes específicas GFP

Sr Xavier Mir - Chefe da equipa de avaliação

De nacionalidade espanhola, é Engenheiro Industrial, com um mestrado em Direcção de Empresas e Estudos de Relações Internacionais. Tem 20 anos de experiência na planificação, monitoria e avaliação de programas de cooperação internacional ao desenvolvimento. Ao longo da sua carreira profissional tem ocupado diversas posições de liderança de equipas de trabalho multidisciplinares e multiculturais, tendo desenvolvido boas habilidades directivas e de trabalho em equipa. Destaca o seu alto grau de organização e sistemática no trabalho. Tem extensa experiência nas metodologias da Cooperação Espanhola.

Desde faz seis anos trabalha como avaliador independente em Baobab Consultoria, www.baobabconsultoria.com Tem liderado a execução da maioria das 25 avaliações em que participou até agora, principalmente em África Subsaariana, Norte de África, América Latina, Meio Oriente e Índia. Habitualmente trabalha formando equipa com expertos dos países onde avalia. Tem uma extensa trajectória em África Subsariana e particularmente em Moçambique, onde entre outras posições foi responsável da cooperação de Intermon Oxfam durante cinco anos.

Sra Mariam Rashid Umarji - Experta em Finanças Públicas

De nacionalidade moçambicana, está formada em Administração de Empresas, com um mestrado em Gestão das Políticas Públicas. Trabalha como consultora internacional especializada na gestão das finanças públicas em <http://www.mbconsulting.co.mz/> Conta com 15 anos de experiência neste campo, tendo trabalhado para projectos financiados por diferentes doadores internacionais (União Europeia, Banco Mundial, USAid, DANIDA).

Nos últimos dez anos acumulou um alto grau de conhecimento e experiência na metodologia PEFA utilizada na avaliação das finanças públicas em Moçambique e Cabo Delgado. Na base desta metodologia tem liderado o participado em cinco avaliações de sistemas de gestão financeira em Mozambique. Liderou o último estudo de avaliação realizado em Cabo Delgado (2013) e participou no anterior (2010).

Tem experiência em facilitar processos participativos de diagnóstico e diálogo entre actores.

Sr Abdul Ilal - Avaliador sénior e experto em governação

De origem moçambicana e nacionalidade actual alemã, é doctor em Ciências Económicas e está especializado no sector de governação, incluindo a planificação e gestão das finanças públicas e monitoria e avaliação de programas.

Trabalha como consultor e investigador em descentralização e reforma dos governos locais, reforma da gestão financeira e apoio orçamental entre outras áreas. Tem boa experiência no diagnóstico e fortalecimento institucional e no desenho e facilitação de actividades de formação.

Tem realizado o desenho e implementação de políticas e sistemas de monitoria e avaliação de programas e projectos de desenvolvimento.

Sr Evildo Semo - Consultor sénior em Finanças Públicas

De nacionalidade moçambicana, está formado em Estatística e especializado em estatística das finanças públicas. Trabalha como consultor em <http://www.mbconsulting.co.mz/> nas áreas de Estatística da Gestão das Finanças Públicas e Gestão Estratégica, tendo desenvolvido um sólido conhecimento no sector da Gestão das Finanças Públicas assim como em finanças e investimento e monitoria e avaliação.

Participou na última avaliação PEFA realizada em Cabo Delgado (2013).

Sr Iván Touza - Apoio metodológico e controlo de qualidade

De nacionalidade espanhola, é um consultor especializado em seguimento e avaliação de programas e estratégias de cooperação internacional e da agenda da eficácia da ajuda. Formado em Ciências Económicas e de Empresa, tem também formação académica em cooperação internacional ao desenvolvimento e avaliação de programas e políticas públicas. Tem ampla experiência em realizar processos e produtos de monitoria e avaliação e na aplicação da gestão por resultados, sendo formador em avaliação e gestão por resultados em diversos organismos de cooperação internacional.

Durante mais de três anos foi consultor da Divisão de Avaliação e Gestão do Conhecimento do Ministério de Assuntos Exteriores e de Cooperação espanhol.

ÁREAS DE ANÁLISE

Dimensões da Lógica do Programa		Elementos da Lógica do Programa		Áreas de análise
		Lógica c/p	Resultados m/p: Fortalecimento de Capacidades	
Identificação e desenho do programa		Identificação		Identificação do programa. Pertinência no contexto actual
		Formulação		Desenho do programa
Modelo de gestão	Estruturas, sistemas e recursos	Marco estratégico e normativo		Concordância com padrões internacionais
		Standards internacionais para Ajuda Programática		
		Marco de Cooperação com o Doador		
		Espaços de diálogo e Órgãos de coordenação e gestão		
		Sistemas e procedimentos de gestão e informação		Recursos humanos e técnicos
		Recursos humanos		
		Recursos financeiros		Orçamento
	Processos	Processos de diálogo de políticas		Processos de coordenação e planificação do programa
		Funcionamento dos mecanismos de coordenação		
		Processos de identificação, formulação.		
Prazos e procedimentos estabelecidos				
		Processos de monitoria, realimentação e rendição c.		Processos de monitoria, avaliação e rendição de contas
		Transferência de fundos		Transferência de fundos
Resultados no âmbito de Planificação e Finanças Públicas		Arrecadação fiscal		Capacidades 1: RRHH
				Capacidades 2. Políticas, procedimentos e ferram.
				Capacidades 3. Cultura de gestão do desempenho
		Acesso público a informação financeira		Capacidades 1: RRHH
				Capacidades 2. Políticas, procedimentos e ferram.
				Capacidades 3. Cultura de gestão do desempenho
		Abrangência da programação, gestão e execução do Orçamento do Estado		Capacidades 1: RRHH
				Capacidades 2. Políticas, procedimentos e ferram.
				Capacidades 3. Cultura de gestão do desempenho
		Planificação provincial e coordenação com os parceiros de desenvolvimento		Capacidades 1: RRHH
				Capacidades 2. Políticas, procedimentos e ferram.
				Capacidades 3. Cultura de gestão do desempenho
		Capacidade de controlo interno e a transparência na utilização dos recursos		Capacidades 1: RRHH
				Capacidades 2. Políticas, procedimentos e ferram.
Capacidades 3. Cultura de gestão do desempenho				
Capacitação dos governos locais em administração, recursos humanos, finanças e supervisão de obras publicas		Capacidades 1: RRHH		
		Capacidades 2. Políticas, procedimentos e ferram.		
		Capacidades 3. Cultura de gestão do desempenho		
		Gestão dos fundos de desenvolvimento rural		Gestão dos fundos de desenvolvimento rural
Resultados nos outros sectores de intervenção		Contratação de pessoal técnico qualificado		Contratação de pessoal técnico qualificado nas instituições
		Melhora das infraestruturas e equipamentos das inst.		Melhora das infra-estruturas e equipamentos das inst.
		Obras de infra-estrutura pública		Obras de infra-estrutura pública

FERRAMENTAS

1 Procedimento de entrevista

- O tempo total da entrevista será de aproximadamente 1h30m. A entrevista seguirá o seguinte formato:
 - Apresentação (5 min).
 - Preenchimento do questionário (nos casos previstos) (15 min)
 - Se indicará a pessoa o numero total de perguntas a fazer, entre 12-15 perguntas, indicando que gostaríamos de ter respostas breves e precisas, temos um tempo promedio aproximado por pergunta de 4-6 minutos. Evitar entrar em debate, queremos somente saber o que acha a pessoa entrevistada.
 - Entrevista de acordo com o guião (55 min)
 - Outras questões adicionais, outras observações que a pessoa quer salientar (15 min)
 - Recapitulação de documentação a ter em conta
 - Agradecimento
- Em bastantes casos o guião da entrevista se compõe de perguntas de dois guiões dos indicados neste documento. Por exemplo, os participantes no Comité de Monitoria são também diretores das instituições ou Chefes de Departamento, etc. Neste caso há que juntar as perguntas dos dois guiões, não superando o máximo de 12 perguntas.
- Não perguntamos a todas as pessoas as mesmas perguntas já que seriam entrevistas muito longas e de facto não precisamos tratar tudo com todas as pessoas. As entrevistas se combinam com os questionários donde para cada questionário perguntamos o mesmo a todas as pessoas.

Haverá que transcrever a entrevista ao computador, resumindo a resposta da pessoa a cada pergunta. Na transcrição, cada resposta deverá estar codificada com o numero de pergunta indicado neste documento.

2 Guiões de entrevista

Entrevista aos participantes no Comité de Monitoria

Cód	Pergunta	SP				DPPF			DPOH		GDI				
		L Da Silva	Adjunto/a	MT Upinde	JC Cunha	Adjunto/a	G Matutino	G Rodrigues	DA Coutinho	DHU	F. Samo	Adjunto	MA Simão	PM Napica	J Gemuce
1.1	Como descreve o objetivo do programa PFICD durante a terceira fase (2010-14)?	X			X				X		X	X	X	X	X
1.2	Acha que a compreensão do programa PFICD por parte dos membros do Comité de Monitoria tem sido a mesma ao longo do período 2010-14?	X			X			X	X		X	X	X	X	X
1.3	Que resultados em termos de efeitos ou mudanças tem conseguido o programa no seu conjunto no período 2010-14? São estes os resultados que o Comité de Monitoria esperava conseguir?	X			X				X		X	X	X	X	X
1.4	Os planos anuais do PFICD planificam produtos (resultados das atividades executadas). Acha que o PFICD deveria de planificar, monitorar e avaliar também resultados em termos de efeitos e mudanças?		X	X		X	X	X	X						X
1.5	Quais têm sido as contribuições principais do Comité de Monitoria para melhorar a eficácia e eficiência do programa? (Porque é necessário o Comité de Monitoria?) Pode indicar um exemplo de aplicação na sua instituição duma medida corretora indicada por o Comité.	X			X				X		X	X	X	X	X
1.6	A sua instituição tem participado de forma regular, activa e efetiva no Comité de Monitoria? Que dificuldades tem encontrado a sua instituição para participar neste Comité?		X	X		X	X			X		X			
1.7	Acha que a sua instituição joga um papel no Comité de Monitoria consistente com os objetivos do programa?								X		X	X	X	X	
1.8	Como valora a liderança do Comité? Quem e como tem exercido esta liderança?								X		X	X	X	X	
1.9	Que benefícios obtêm a sua instituição da participação no Comité de Monitoria? (Como serve o Comité de Monitoria na defesa dos interesses e necessidades da sua instituição?)		X	X		X	X			X		X			
1.1	Que processo segue-se cada ano para alocar fundos para os diferentes parceiros? Como valora o processo de tomada de decisões em relação a alocação do fundos?		X	X		X	X	X		X		X			
1.1	Que deveria melhorar-se no mecanismo para disponibilizar os fundos? (Por que as melhoras propostas não tem sido aplicadas até hoje e que é preciso fazer para sejam feitas?)		X	X		X		X							X
1.1	Quais tem sido os critérios do Comité de Monitoria para determinar as ações a priorizar em cada ano?	X			X				X		X	X			X
1.1	Para aumentar a sua efetividade, deveria modificar-se a estrutura e dinâmica de funcionamento do Comité de Monitoria? Como?	X		X	X		X	X		X	X	X	X	X	X
1.1	Outras questões tratadas durante a entrevista (outras perguntas e outras observações realizadas por a pessoa entrevistada)														

Perguntas	Entrevistas a diretores (e postos adjuntos) das instituições beneficiárias										
	SP		DPPF		DPOH		GDI				
	L Da Silva	Adjunto/a	JC Cunha	Adjunto/a	DA Coutinho	Adjunto	F. Samo	Adjunto	DPMAS	DPCAA	Balcão
Em relação a instituição da pessoa entrevistada:											
2.1 Que entende por fortalecimento institucional?	X		X		X		X		X	X	X
2.2 Que prioridade deve ter o fortalecimento das instituições em Cabo Delgado respeito aos programas com objetivos sectoriais?		X		X		X		X			
2.3 Como se planifica o fortalecimento institucional na sua instituição?	X		X		X		X		X	X	X
2.4 Quais são as políticas e planos nacionais que vozes tem em conta para planificar o fortalecimento institucional?		X		X		X		X	X	X	X
2.5 Quais são as principais mudanças que observa no fortalecimento da sua instituição nos últimos 4 anos?	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.6 Quais são os principais factores que tem impulsionado as mudanças positivas em termos de fortalecimento da sua instituição?		X		X		X		X	X	X	X
2.7 Quais são os principais factores que dificultam um processo de fortalecimento institucional mais acelerado?		X		X		X		X	X	X	X
2.8 Quais são hoje as principais prioridades da sua instituição respeito ao fortalecimento institucional? São as mesmas que 4 anos atrás?	X		X		X		X				
2.9 Como valora voze o apoio que tem recebido da Cooperação Espanhola na última década?	X		X		X		X		X	X	X
2.10 No período 2010-14, que efeitos tem induzido ou favorecido na sua instituição os fundos recebidos do programa PFICD?	X		X		X		X		X	X	X
2.11 São estes os resultados que a sua instituição esperava conseguir faz 4 anos?	X		X		X		X		X	X	
2.12 Em que aspetos institucionais os fundos do PFICD tem influído de forma estratégica?		X		X		X		X			
2.13 Com um volume reduzido de fundos, é possível contribuir de maneira estratégica no fortalecimento institucional? Em qué áreas e como é possível fazer uma contribuição estratégica? (Qual seria o nível mínimo de fundos para poder falar duma contribuição estratégica na sua instituição?)		X		X		X		X			
2.14 Outras questões tratadas durante a entrevista (outras perguntas introduzidas por o entrevistador e outras observações realizadas por a pessoa entrevistada)											

Administrador programa PFCID

- 3.1 Qual tem sido a logica para o fortalecimento institucional seguida por o PFCID? (Esta logica tem sido partilhada e apropriada por as instituições beneficiarias?)
- 3.2 O PFCID no período 2010-14 tem uma focalização suficiente ou bem é demasiado disperso?
- 3.3 Que complementariedades e sinergias se produzem entre acções financiadas com as diferentes instituições e sectores?
- 3.4 Que complementariedades e sinergias se produzem com outros programas? (Mapeo de actores/programas) Existem espaços de coordenação com os doadores em Cabo Delgado?
- 3.5 Com o mesmo nível de fundos, qual acha que deveria ser a focalização do PFCID para os próximos anos? (Porque os sectores indicados e não outros?)
- 3.6 As atividades financiadas por o PFCID são planificadas e geridas da mesma forma que o resto de atividades do plano anual? (Como se integram as atividades financiadas por o PFCID com a planificação das instituições?)
- 3.7 O facto que os fundos procedem da AECID supõe alguma diferencia respeito aos fundos que procedem do Estado? São os fundos da AECID tratados como orçamento do Estado o bem tem um tratamento diferente?
- 3.8 Deveria dispor o PFCID de um sistema de monitoria e avaliação de resultados?
- 3.9 Uma mudança na gestão do PFCID na linha de orientar-se a resultados (efeitos, não produtos) seria compatível com o mecanismo de apoio orçamental? (Pode-se esperar uma forte apropriação por parte das instituições beneficiarias?)
- 3.10 Que outras mudanças aconselharia fazer no procedimentos de coordenação e gestão do PFCID?
- 3.11 Tem disposto o PFCID dos recursos humanos e técnicos necessários para gerir o programa? Seriam necessários mais recursos no caso duma orientação a resultados?

Grupo de perguntas	AECID Perguntas
Maputo	4.1 Qual tem sido a logica para o fortalecimento institucional seguida por o PFCID? (Esta logica tem sido partilhada e apropriada por as instituições beneficiarias?)
Todos	4.2 AECID tem participado no Comité de Monitoria com a capacidade de decisão requerida? Que constrangimentos tem experimentado AECID para participar de forma efectiva neste Comité?
	4.3 A gestão do PFCID se orienta a realização de produtos. Deveria de estar orientada a conseguir resultados em termos de efeitos ou mudanças?
	4.4 Deveria dispor o PFCID de um sistema de monitoria e avaliação de resultados?
	4.5 Uma mudança na gestão do PFCID na linha de orientar-se a resultados seria compatível com o mecanismo de apoio orçamental? (Pode-se esperar uma forte apropriação por parte das instituições beneficiarias?)
	4.6 O PFCID no período 2010-14 tem uma focalização suficiente ou bem é demasiado disperso?
Pemba	4.7 Com o mesmo nível de fundos, qual deveria ser a focalização do PFCID para os próximos anos? (Porque nas áreas indicadas e não outras?)
	4.8 Quais são os critérios aplicados por o PFCID para valorar a idoneidade das atividades de fortalecimento institucional propostas por as instituições beneficiarias?
	4.9 Que complementariedades e sinergias se produzem entre acções financiadas com as diferentes instituições e sectores?
	4.10 Que complementariedades e sinergias se produzem com outros programas? (Mapeo de actores/programas) Existem espaços de coordenação entre os doadores em Cabo Delgado?
	4.11 As atividades financiadas por o PFCID são planificadas e geridas da mesma forma que o resto de atividades do plano anual? (Como se integram as atividades financiadas por o PFCID com a planificação das instituições?)

- 4.12 O facto que os fundos procedem da AECID supõe alguma diferencia respeito aos fundos que procedem do Estado? São os fundos da AECID tratados como orçamento do Estado o bem tem um tratamento diferente?
- 4.13 Que mudanças aconselharia fazer no procedimentos de coordenação e gestão do PFICD?
- 4.14 Tem disposto o PFICD dos recursos humanos e técnicos necessários para gerir o programa? Os recursos humanos do PFICD tem respondido as funções previstas de acordo ao esperado?
- 4.15 Seriam necessários mais recursos humanos no caso duma orientação a resultados?

Grupo de perguntas	Chefes de Departamento da Secretaria Provincial Perguntas
Departamento de Apoio Institucional (DPAI)	<p>50.1 Quais são as políticas e planos nacionais que vozes utilizam para guiar o desenvolvimento das instituições públicas?</p> <p>50.2 Quais são as principais mudanças que se observam no fortalecimento das instituições provinciais durante os últimos 4 anos?</p> <p>50.3 Quais são os principais factores que impulsionam o desenvolvimento institucional? E os que dificultam?</p> <p>50.4 Como planificam as instituições o seu desenvolvimento institucional?</p> <p>50.5 Como se poderia melhorar a planificação do desenvolvimento institucional das instituições?</p> <p>50.6 Como se poderia promover uma cultura de avaliação e aprendizagem para o desenvolvimento institucional?</p> <p>50.7 Como deveriam de contribuir os programas de cooperação internacional ao desenvolvimento institucional?</p> <p>50.8 Para trabalhar para o fortalecimento institucional, que vantagens e desvantagens tem a utilização do instrumento de apoio orçamental respeito a outros instrumentos da cooperação internacional?</p> <p>50.9 Mediante o instrumento de apoio orçamental, o programa deve estar perfeitamente integrado dentro da planificação das instituições. Que limitação pode supor?</p> <p>50.10 A planificação das instituições está orientada a produtos, não a resultados em termos de efeitos ou mudanças. E possível trabalhar com orientação a resultados dentro da dinâmica de planificação governamental o bem estaria a se promover praticas diferentes o que pode criar confusões e falta de apropriação?</p> <p>50.11 As instituições tem suficiente autonomia para modificar as ferramentas com objeto de gerir com orientação a resultados um programa concreto de fortalecimento institucional?</p> <p>50.12 Num programa de fortalecimento institucional na provincia de Cabo Delgado, que Ministérios interveem desde o nível central é como tem que ser coordenada esta intervenção?</p>
Departamento de Administração Territorial e Autárquica (DATA)	<p>51.1 Que documentos de diagnostico ao nível de Cabo Delgado e de politica ao nível nacional guiam a gestão do seu Departamento?</p> <p>51.2 A partir da monitoria e capacitação dos OLEs nos dominios da Administração , Planificação e Gestão de recursos Humanos, que mudanças observam nas instituições?</p> <p>51.3 Quais são os principais processos de gestão de recursos humanos que aplicam todas as instituições? Que mudanças observam nestes processos de gestão dos recursos humanos? São hoje estes processos mais completos e eficientes?</p> <p>51.4 Quais são as principais necessidades que se percebem na provincia em relação a gestão dos recursos humanos?</p> <p>51.5 Estão suficientemente desenvolvidos os procedimentos e sistemas de gestão dos recursos humanos que utilizam as instituições tanto ao nível provincial como distrital?</p> <p>51.6 Se esta a promover uma cultura de gestão do desempenho?</p> <p>51.7 Acha que o PFICD deveria de atender mais a área de gestão de recursos humanos? Em que deveria prestar maior atenção?</p>

Departamento da Função Pública

- 51.8 O Plano PEFA 2010-14 aborda as prioridades mais importantes no âmbito de Administração e Recursos Humanos? Que áreas prioritárias não abordadas deveriam ser incluídas?
- 51.9 Que resultados (efeitos, mudanças) se tem conseguido na sua área departamental graças ao apoio da AECID no período 2010-14?
- 51.10 Que atividades não tem sido desenvolvidas como se esperava? Por quê?
- 52.1 Que documentos de diagnóstico ao nível de Cabo Delgado e de política ao nível nacional guiam a gestão do seu Departamento?
- 52.2 Quais são as principais mudanças que se observam no fortalecimento das instituições públicas da província durante os últimos 4 anos?
- 52.3 Quais são os principais factores que impulsionam o desenvolvimento institucional? E os que dificultam?
- 52.4 Como planificam as instituições o seu desenvolvimento institucional?
- 52.5 Como se poderia melhorar a planificação do desenvolvimento institucional das instituições?
- 52.6 Como deveriam contribuir os programas de cooperação internacional ao desenvolvimento institucional?
- 52.7 Que mudanças observa nos processos das instituições para a gestão dos recursos humanos? São hoje estes processos mais completos e eficientes?
- 52.8 Quais são as principais necessidades que se percebem na província em relação a gestão dos recursos humanos?
- 52.9 Estão suficientemente desenvolvidos os procedimentos e sistemas de gestão dos recursos humanos que utilizam as instituições tanto ao nível provincial como distrital?
- 52.10 Se esta a promover uma cultura de gestão do desempenho?
- 52.11 Acha que o PFICD deveria de atender mais a área de gestão de recursos humanos? Em que deveria prestar maior atenção?
- 52.12 Que resultados (efeitos, mudanças) se tem conseguido na sua área departamental graças ao apoio da AECID no período 2010-14?
- 52.13 Que atividades não tem sido desenvolvidas como se esperava? Por quê?
- 53.1 Que mudanças se tem produzido nos últimos anos no processo da inspeção?
Que resultados se tem conseguido graças a estas mudanças?
- 53.2 Como se integra o complementa o Plano PEFA na planificação do Departamento? Que parte da planificação de atividades do Departamento se corresponde com o Plano PEFA?
- 53.3 O Plano PEFA 2010-14 aborda as prioridades mais importantes no âmbito de Inspeção Administrativa Provincial? Que áreas prioritárias não abordadas deveriam ser incluídas?
- 53.4 Que atividades não tem sido desenvolvidas como se esperava? Por quê?
- 53.5 Que áreas de atuação foram suficientemente atendidas durante o período 2010-14 e não precisariam um apoio desde o programa PFCID para os próximos anos?
- 53.6 Que resultados (efeitos, mudanças) se tem conseguido na sua área departamental graças ao apoio da AECID no período 2010-14?
- 53.7 Que mudanças se têm conseguido na área da educação fiscal da cidadania? Qual deve ser o papel da cidadania na gestão das finanças públicas e como pode desenvolvê-lo?
- 53.8 Como poderia AECID aumentar a sua contribuição nos resultados atingidos? Como poderia AECID acrescentar o valor do seu apoio?
- 53.9 Que mudanças percebe-se durante os últimos anos no número de inspectores e a sua competência?
- 53.10 Como tem influenciado no aumento desta competência os encontros/capacitações/treinamentos realizados por o PFICD para inspectores provinciais sectoriais e distritais?
- 53.11 Como pode aumentar-se a efectividade das capacitações/formações?
- 53.12 Tem os técnicos os procedimentos e ferramentas adequadas para fazer o seu trabalho? Que mudanças se tem produzido nestes procedimentos e ferramentas durante os últimos anos?

- 53.13 Como faz o seu Departamento a gestão do desempenho do pessoal? Que mudanças foram feitas nos últimos anos na gestão do desempenho?
- 53.14 Que assistência técnica tem recebido o Departamento de Inspeção Administrativa Provincial para conseguir as mudanças anteriores? Recebe o seu Departamento a assistência técnica necessária? Que necessidades não estão a ser atendidas?

Chefes de Departamento da Direcção Provincial de Plano e Finanças

Perguntas

Grupo de perguntas

- | | |
|--------------------------------|---|
| Planificação e Orçamento (DPO) | <p>60.1 Que mudanças se têm realizado nos últimos anos os processos de planificação e orçamento? São hoje estes processos mais eficientes?</p> <p>60.2 Que mudanças se têm realizado nas ferramentas de planificação e orçamento? São hoje as ferramentas mais eficientes?</p> <p>60.3 Como se integra o complementa o Plano PEFA na planificação do Departamento? Que parte da planificação de atividades do Departamento se corresponde com o Plano PEFA? Qué percentagem aproximado supõe o financiamento de AECID respeito ao total?</p> <p>60.4 O Plano PEFA 2010-14 aborda as prioridades mais importantes no âmbito de Planificação e Orçamento? Que áreas prioritárias não abordadas deveriam ser incluídas?</p> <p>60.5 Qué atividades não tem sido desenvolvidas como se esperava? Por quê?</p> <p>60.6 Que áreas de atuação foram suficientemente atendidas durante o período 2010-14 e não precisariam um apoio desde o programa PFCID para os próximos anos?</p> <p>60.7 Que resultados (efeitos, mudanças) se tem conseguido na sua área departamental graças ao apoio da AECID no período 2010-14?</p> <p>60.8 Que resultados (efeitos, mudanças) se tem conseguido nos distritos? Cuantos distritos fazem um relatório de monitoria e avaliação orçamental anual?</p> <p>60.9 Qual tem sido nos últimos anos o papel da sociedade civil na gestão das finanças públicas? Qual deve ser este papel? Como faz o seu Departamento para promovê-lo?</p> <p>60.10 Como poderia AECID aumentar a sua contribuição nos resultados atingidos? Como poderia AECID acrescentar o valor do seu apoio?</p> <p>60.11 Que mudanças percebe-se durante os últimos anos na competência técnica do Departamento de Planificação e Orçamento?</p> <p>61.12 Como tem influído no aumento desta competência as capacitações/formações incluídas no Plano PEFA? Como pode aumentar-se a efectividade das capacitações/formações?</p> <p>60.13 Quais tem sido durante os últimos anos as principais demandas ou propostas de melhora do pessoal técnico respeito aos procedimentos e ferramentas para fazer o seu trabalho? Como tem sido consideradas?</p> <p>60.14 Como faz o seu Departamento a gestão do desempenho do pessoal? Que mudanças foram feitas nos últimos anos na gestão do desempenho?</p> <p>60.15 Que assistência técnica tem recebido o Departamento de Planificação e Orçamento para conseguir as mudanças anteriores? Recebe o seu Departamento a assistência técnica necessária? Que necessidades não estão a ser atendidas?</p> |
| Receitas e Fiscalização (DRF) | <p>61.1 Qual tem sido o aumento da arrecadação fiscal da província nos últimos anos? Que aumento se tem produzido no numero de contribuintes e na arrecadação fiscal durante os últimos anos?</p> <p>61.2 Qual é o potencial de aumento? Quais são os principais factores que determinam este aumento?</p> <p>61.3 Que progressos tem sido feitos nos últimos anos na harmonização, utilização, divulgação e monitoria dos resultados das auditorias?</p> <p>61.4 Como se integra o complementa o Plano PEFA na planificação do Departamento? Que parte da planificação de atividades do Departamento se corresponde com o Plano PEFA? Que percentagem aproximado supõe o financiamento de AECID respeito ao total?</p> |

Património (DPatrim.)

- 61.5 O Plano PEFA 2010-14 aborda as prioridades mais importantes no âmbito de Receitas e Fiscalização? Que áreas prioritárias não abordadas deveriam ser incluídas?
- 61.6 Que atividades não tem sido desenvolvidas como se esperava? Por quê?
- 61.7 Que áreas de atuação foram suficientemente atendidas durante o período 2010-14 e não precisariam um apoio desde o programa PFCID para os próximos anos?
- 61.8 Que resultados (efeitos, mudanças) se tem conseguido na sua área departamental graças ao apoio da AECID no período 2010-14?
- 61.9 Que mudanças se têm conseguido na área da educação fiscal da cidadania? Qual deve ser o papel da cidadania na gestão das finanças públicas e como pode desenvolvê-lo?
- 61.10 Como poderia AECID aumentar a sua contribuição nos resultados atingidos? Como poderia AECID acrescentar o valor do seu apoio?
- 61.11 Que mudanças percebe-se durante os últimos anos no número de técnicos e a sua competência para a recolha de receitas?
- 61.12 Como tem influído no aumento desta competência as capacitações/formações incluídas no Plano PEFA? Como pode aumentar-se a efectividade das capacitações/formações?
- 61.13 Tem os técnicos os procedimentos e ferramentas adequadas para fazer o seu trabalho? Que mudanças se tem produzido nestes procedimentos e ferramentas durante os últimos anos?
- 61.14 Como faz o seu Departamento a gestão do desempenho do pessoal? Que mudanças foram feitas nos últimos anos na gestão do desempenho?
- 61.15 Que assistência técnica tem recebido o Departamento de Receitas e Fiscalização para conseguir as mudanças anteriores? Recebe o seu Departamento a assistência técnica necessária? Que necessidades não estão a ser atendidas?
- 62.1 Que mudanças tem acontecido nos últimos anos nos processos de controlo das aquisições e compras?
- 62.2 Que mudanças tem acontecido na competência e desempenho das UGEA distritais? Como valora a monitoria e assistência prestada?
- 62.3 Como se integra o complementa o Plano PEFA na planificação do seu Departamento? Que parte da planificação de atividades do Departamento se corresponde com o Plano PEFA? Que percentagem aproximado supõe o financiamento de AECID respeito ao total?
- 62.4 O Plano PEFA 2010-14 aborda as prioridades mais importantes no âmbito de Património? Que áreas prioritárias não abordadas deveriam ser incluídas?
- 62.5 Que atividades do Plano não tem sido desenvolvidas como se esperava? Por quê?
- 62.6 Que áreas de atuação foram suficientemente atendidas durante o período 2010-14 e não precisariam um apoio desde o programa PFCID para os próximos anos?
- 62.7 Que resultados (efeitos, mudanças) se tem conseguido na sua área departamental graças ao apoio da AECID no período 2010-14?
- 62.8 Como poderia AECID aumentar a sua contribuição nos resultados atingidos? Como poderia AECID acrescentar o valor do seu apoio?
- 62.9 Que mudanças percebe-se durante os últimos anos no número de técnicos e a sua competência para a gestão do património?
- 62.10 Como tem influído no aumento desta competência as capacitações/formações incluídas no Plano PEFA? Como pode aumentar-se a efectividade das capacitações/formações?
- 62.11 Tem os técnicos os procedimentos e ferramentas adequadas para fazer o seu trabalho? Que mudanças se tem produzido nestes procedimentos e ferramentas durante os últimos anos?
- 62.12 Como faz o seu Departamento a gestão do desempenho do pessoal? Que mudanças foram feitas nos últimos anos na gestão do desempenho?
- 62.13 Que assistência técnica tem recebido o Departamento de Património para conseguir as mudanças anteriores? Recebe o seu Departamento a assistência técnica necessária? Que necessidades não estão a ser atendidas?

Contabilidade Pública

- 63.1 Quais são as políticas e planos nacionais que planificam as prioridades para o fortalecimento das finanças públicas nas províncias?
- 63.2 Quais são as principais mudanças que observa no fortalecimento das finanças públicas na província durante os últimos 4 anos?
- 63.3 Quais são os principais factores que impulsionam o fortalecimento das finanças públicas da província? E os que dificultam?
- 63.4 Como se coordina, supervisa e assiste desde o nível central em Maputo o fortalecimento das finanças públicas em Cabo Delgado?
- 63.5 Como deve enforçar-se o fortalecimento institucional das finanças públicas em Cabo Delgado? Que prioridades deveriam ser consideradas?
- 63.6 A avaliação PEFA é um diagnóstico suficiente para programar o fortalecimento das finanças públicas? Que outros diagnósticos existem?
- 63.7 O Plano PEFA 2010-14 não tem sido actualizado desde a sua elaboração. Continue abordando as prioridades mais importantes? Que áreas prioritárias não abordadas deveriam ser incluídas?
- 63.8 Como se integra o complemento o Plano PEFA na planificação dos departamentos da DPPF? As atividades financiadas por o PFICD são planificadas e geridas da mesma forma que o resto de atividades do plano anual dos departamentos?
- 63.9 O facto que os fundos procedem da AECID supõe alguma diferencia respeito aos fundos que procedem do Estado? São os fundos da AECID tratados como orçamento do Estado o bem tem um tratamento diferente?
- 63.10 Que resultados (efeitos, mudanças) se tem conseguido na sua área departamental graças ao apoio da AECID no período 2010-14?
- 63.11 Como poderia AECID aumentar a sua contribuição nos resultados atingidos? Como poderia AECID acrescentar o valor do seu apoio?
- 64.1 Que documentos de diagnóstico ao nível provincial e de política ao nível nacional guiam a gestão do Departamento de Administração e RRHH?

Quais são os principais processos de gestão de recursos humanos do seu Departamento?

- 64.2 Que mudanças se têm realizado nos últimos anos nos processos de gestão dos recursos humanos? São hoje estes processos mais completos e eficientes?
- 64.3 Quais são as principais necessidades que vozes tem hoje em relação a gestão dos recursos humanos?
- 64.4 Estão suficientemente desenvolvidos os procedimentos e sistemas de gestão dos recursos humanos que utilizam ao nível provincial? E ao nível distrital?
- 64.5 Se esta a promover uma cultura de gestão do desempenho?
- 64.6 Acha que o PFICD deveria de atender mais a área de gestão de recursos humanos? Em que deveria prestar maior atenção?
- 64.7 Como se integra o complemento o Plano PEFA na planificação do seu Departamento? Que parte da planificação de atividades do Departamento se corresponde com o Plano PEFA? Qué percentagem aproximado supõe o financiamento de AECID respeito ao total?
- 64.8 O Plano PEFA 2010-14 aborda as prioridades mais importantes no âmbito de Administração e Recursos Humanos? Que áreas prioritárias não abordadas deveriam ser incluídas?
- 64.9 Qué atividades não tem sido desenvolvidas como se esperava? Por quê?
- 64.10 Que resultados (efeitos, mudanças) se tem conseguido na sua área departamental graças ao apoio da AECID no período 2010-14?
- 64.11 Que mudanças percebe-se durante os últimos anos na competência técnica do Departamento de Administração e Recursos Humanos?
- 64.12 Como tem influído no aumento desta competência as capacitações/formações incluídas no Plano PEFA? Como pode aumentar-se a efectividade das capacitações/formações?
- 64.13 Quais tem sido durante os últimos anos as principais demandas ou propostas de melhora do pessoal técnico respeito aos procedimentos e ferramentas para fazer o seu trabalho? Como tem sido consideradas?
- 64.14 Como se faz na DPPF a gestão do desempenho do pessoal? Que mudanças foram feitas nos últimos anos na gestão do desempenho?
- 64.15 Que assistência técnica tem recebido o Departamento de Administração e Recursos Humanos para conseguir as mudanças anteriores? Recebe o seu Departamento a assistência técnica necessária? Que necessidades não estão a ser atendidas?

Administração e Recursos Humanos (DARH)

Apoio ao SISTAFE
(DAS)

- 65.1 Que melhoras têm conseguido nos últimos anos na disponibilidade e utilização do e-SISTAFE? (Nível provincial e nível distrital)
- 65.2 Como se integra o complementa o Plano PEFA na planificação do seu Departamento? Que parte da planificação de atividades do Departamento se corresponde com o Plano PEFA? Qué percentagem aproximado supõe o financiamento de AECID respeito ao total?
- 65.3 O Plano PEFA 2010-14 aborda as prioridades mais importantes no âmbito do seu Departamento? Que áreas prioritárias não abordadas deveriam ser incluídas?
- 65.4 Qué atividades não tem sido desenvolvidas como se esperava? Por quê?
- 65.5 Que resultados (efeitos, mudanças) se tem conseguido na sua área departamental graças ao apoio da AECID no período 2010-14?
- 65.6 Como poderia AECID aumentar a sua contribuição nos resultados atingidos? Como poderia AECID acrescentar o valor do seu apoio?
- 65.7 Que mudanças percebe-se durante os últimos anos na competência técnica no uso do e-SISTAFE?
- 65.8 Como tem influído no aumento desta competência as capacitações/formações e as monitorias incluídas no Plano PEFA? Como pode aumentar-se a efectividade das capacitações/formações e as monitorias?
- 65.9 Quais tem sido durante os últimos anos as principais demandas ou propostas de melhora do pessoal técnico respeito ao e-SISTAFE? Como tem sido consideradas?
- 65.10 Como faz o seu Departamento a gestão do desempenho do pessoal? Que mudanças foram feitas nos últimos anos na gestão do desempenho?
- 65.11 Que assistência técnica tem recebido o seu Departamento para conseguir os resultados citados anteriormente? Recebe o seu Departamento a assistência técnica necessária? Que necessidades não estão a ser atendidas?
- 66.1 Que progressos se têm produzido nos últimos anos na divulgação da informação sobre plano, orçamento e balanço? Correspondem os progressos as expectativas iniciais?
- 66.2 Qual tem sido a evolução do pessoal dedicado as tarefas de divulgação? Esta a aumentar a capacidade do Departamento para estas tarefas?
- 66.3 Que mudanças se tem produzido nos últimos anos na colaboração com os parceiros de desenvolvimento? Qual e o progresso na integração dos projectos e programas externos e dos parceiros de cooperação no ciclo de planificação e orçamentação?
- 66.4 Estão os FDD funcionando de acordo as expectativas? Qual é a situação geral da aplicação e gestão destes fundos no conjunto da província?
- 66.5 Que mudanças se têm observado nos últimos anos na gestão dos FDD?
- 66.6 Qual tem sido a efectividade das capacitações e treinamentos realizados?
- 66.7 O Plano PEFA 2010-14 aborda as prioridades mais importantes no âmbito do seu Departamento? Que áreas prioritárias não abordadas deveriam ser incluídas?
- 66.8 Que atividades do Plano PEFA não tem sido desenvolvidas como se esperava? Por quê?
- 66.9 Que resultados (efeitos, mudanças) se tem conseguido na sua área departamental graças ao apoio da AECID no período 2010-14?
- 66.10 Qual tem sido nos últimos anos o papel da sociedade civil na gestão das finanças públicas? Qual deve ser este papel? Como faz o seu Departamento para promovê-lo?
- 66.11 Que mudanças percebe-se durante os últimos anos na competência técnica do seu Departamento?
- 66.12 Como tem influído no aumento desta competência as capacitações/formações incluídas no Plano PEFA? Como pode aumentar-se a efectividade das capacitações/formações?
- 66.13 Quais tem sido durante os últimos anos as principais demandas ou propostas de melhora do pessoal técnico respeito aos procedimentos e ferramentas para fazer o seu trabalho? Como tem sido consideradas?
- 66.14 Como faz o seu Departamento a gestão do desempenho do pessoal? Que mudanças foram feitas nos últimos anos na gestão do

desempenho?

66.15 Que assistência técnica tem recebido o seu Departamento para conseguir as mudanças anteriores? Recebe o seu Departamento a assistência técnica necessária? Que necessidades não estão a ser atendidas?

Grupo de perguntas	Chefes e técnicos dos distritos Perguntas
Secretaria Permanente Distrital	<p>90.1 Que mudanças percebe-se durante os últimos anos nas capacidades do distrito para a gestão das finanças públicas?</p> <p>90.2 Quais são os principais factores dos quais depende o aumento destas capacidades?</p> <p>90.3 Como tem evoluído estes factores nos últimos anos?</p> <p>90.4 Que tipo de capacitações, monitorias ou assistências técnicas tem vozes recebido nos últimos anos na área de gestão das finanças públicas?</p> <p>90.5 Como tem influído estas atividades de capacitação na competência do pessoal técnico? Como pode-se aumentar-se a efectividade das capacitações, formações, monitorias e assistências técnicas?</p> <p>90.6 Como faz o seu Departamento a gestão de recursos humanos? Que mudanças foram feitas nos últimos anos na gestão dos recursos humanos?</p>
Equipa técnica no distrito	<p>91.1 Registrar dados das pessoas entrevistadas: Posto de trabalho, formação académica, mês/ano de incorporação.</p> <p>91.2 Quais são as principais dificuldades que vozes enfrentam para fazer o seu trabalho?</p> <p>91.3 Dispõem dos procedimentos e ferramentas adequadas para fazer o seu trabalho? Que mudanças se tem produzido nestes procedimentos e ferramentas durante os últimos anos?</p> <p>91.4 Que tipo de assistência recebem para enfrentar estas dificuldades?</p> <p>91.5 Em que capacitações, formações, monitorias ou assistências técnicas vozes tem participado nos últimos anos?</p> <p>91.6 Que mudanças tem acontecido no distrito nos últimos anos em relação a arrecadação fiscal?</p> <p>91.7 Que mudanças tem acontecido no distrito nos últimos anos em relação a arrecadação fiscal?</p> <p>91.8 Que mudanças tem acontecido no distrito nos últimos anos em relação ao processo de planificação e orçamentação?</p> <p>91.9 Que mudanças tem acontecido no distrito nos últimos anos em relação ao controlo das aquisições e procedimentos de compras?</p> <p>91.10 Que mudanças tem acontecido no distrito nos últimos anos em relação ao e-SISTAFE?</p> <p>91.11 Que mudanças tem acontecido no distrito nos últimos anos nas capacidades do distrito para administração, recursos humanos, finanças e supervisão de obras publicas?</p> <p>91.12 Que mudanças tem acontecido no distrito nos últimos anos na gestão dos fundos de desenvolvimento rural?</p>

Grupo de perguntas	Ministérios Perguntas
Direcção Nacional de Planificação	<p>11.1 Que características distintivas deveria ter um programa de fortalecimento institucional das instituições de Cabo Delgado respeito a programas com objetivos sectoriais?</p> <p>11.2 Que prioridade deve dar-se aos programas de fortalecimento institucional respeito aos programas com objetivos sectoriais?</p> <p>11.3 Quais são as políticas e planos nacionais que devem aplicar-se para o fortalecimento das instituições públicas em Cabo Delgado?</p> <p>11.4 Numa província como Cabo Delgado, que prioridade deve dar-se ao fortalecimento das finanças públicas respeito a outros sectores?</p> <p>11.5 Para trabalhar para o fortalecimento institucional, que vantagens e desvantagens tem a utilização do instrumento de apoio orçamental respeito a outros instrumentos da cooperação internacional?</p> <p>11.6 Mediante o instrumento de apoio orçamental, o programa deve estar perfeitamente integrado dentro da planificação das instituições. Que limitação pode suportar?</p> <p>11.7 A planificação das instituições está orientada a produtos, não a resultados em termos de efeitos ou mudanças. É possível trabalhar com orientação a resultados dentro da dinâmica de planificação governamental o bem estaria a se promover praticas diferentes o que pode criar confusões e falta de apropriação?</p> <p>11.8 As instituições tem suficiente autonomia para modificar as ferramentas com objeto de gerir com orientação a resultados um programa concreto de fortalecimento institucional?</p> <p>11.9 Num programa de fortalecimento institucional na província de Cabo Delgado, que Ministérios interveem desde o nível central é como tem que ser coordenada esta intervenção?</p> <p>11.10 E no caso específico do fortalecimento institucional das finanças públicas?</p> <p>11.11 Que programas de cooperação internacional para o fortalecimento institucional nas províncias são uma boa referencia?</p>
Finanças	<p>12.1 Quais são as políticas e planos nacionais que planificam as prioridades para o fortalecimento das finanças públicas nas províncias?</p> <p>12.2 Quais são as principais mudanças que observa no fortalecimento das finanças públicas nas províncias durante os últimos 4 anos?</p> <p>12.3 Quais são os principais factores que impulsam o fortalecimento das finanças publicas nas províncias? E os que dificultam?</p> <p>12.4 Como se situa a província de Cabo Delgado nesse processo de mudança? Existem factores diferenciais da província de Cabo Delgado respeito as outras?</p> <p>12.5 Que nível de autonomia tem cada província para planificar o fortalecimento das suas finanças? Como se coordena, supervisa e assiste desde o nível central?</p> <p>12.6 Como deve enfocar-se o fortalecimento institucional das finanças públicas em Cabo Delgado? Que prioridades deveriam ser consideradas?</p> <p>12.7 Que tipo de diagnostico deveria de utilizar-se para programar o fortalecimento das finanças públicas? Que diagnósticos existem?</p> <p>12.8 Num programa de fortalecimento das finanças publicas em Cabo Delgado, que relação deve haver entre uma componente de apoio institucional e outra de apoio sectorial?</p> <p>12.9 Para o fortalecimento das finanças publicas em Cabo Delgado, que vantagens e desvantagens tem a utilização do instrumento de apoio orçamental respeito a outros instrumentos da cooperação internacional?</p> <p>12.10 A planificação das instituições está orientada a produtos, não a resultados em termos de efeitos ou mudanças. É possível trabalhar com orientação a resultados dentro da dinâmica de planificação governamental o bem estaria a se promover praticas diferentes o que pode criar confusões e</p>

Direcção de
Planificação e
Desenvolvimento
Institucional

falta de apropriação?

12.11 As instituições tem suficiente autonomia para modificar as ferramentas com objeto de gerir com orientação a resultados um programa concreto de fortalecimento institucional?

12.12 Num programa de fortalecimento institucional das finanças públicas na província de Cabo Delgado, que Ministérios interveem desde o nível central é como tem que ser coordenada esta intervenção?

12.13 Que outros programas de cooperação internacional para o fortalecimento das finanças públicas nas províncias são uma boa referencia?

130.1 Quais são as políticas e planos nacionais que planificam as prioridades para o desenvolvimento das instituições públicas ao nível das províncias?

130.2 Quais são as principais mudanças que se observam no fortalecimento das instituições provinciais durante os últimos 4 anos?

130.3 Quais são os principais factores que impulsionam o desenvolvimento institucional? E os que dificultam?

130.4 Como planificam as instituições provinciais o seu desenvolvimento institucional?

130.5 Como se poderia melhorar a planificação do desenvolvimento institucional das instituições provinciais?

130.6 Como se poderia promover uma cultura de avaliação e aprendizagem para o desenvolvimento institucional?

130.7 Como deveriam de contribuir os programas de cooperação internacional ao desenvolvimento institucional?

130.8 Para trabalhar para o fortalecimento institucional, que vantagens e desvantagens tem a utilização do instrumento de apoio orçamental respeito a outros instrumentos da cooperação internacional?

130.9 Mediante o instrumento de apoio orçamental, o programa deve estar perfeitamente integrado dentro da planificação das instituições. Que limitação pode suportar?

130.10 A planificação das instituições está orientada a produtos, não a resultados em termos de efeitos ou mudanças. E possível trabalhar com orientação a resultados dentro da dinâmica de planificação governamental o bem estaria a se promover praticas diferentes o que pode criar confusões e falta de apropriação?

130.11 As instituições tem suficiente autonomia para modificar as ferramentas com objeto de gerir com orientação a resultados um programa concreto de fortalecimento institucional?

130.12 Num programa de fortalecimento institucional na província de Cabo Delgado, que Ministérios interveem desde o nível central é como tem que ser coordenada esta intervenção? Que pode-se aportar desde a Direcção de Planificação e Desenvolvimento Institucional?

130.13 Que outros programas de cooperação internacional para o fortalecimento institucional nas províncias são uma boa referencia?

131.1 Que documentos de diagnostico e políticas guiam a atuação do Ministerio em relação a Administração e RRHH?

131.2 Quais são as principais necessidades que se identificam em relação a gestão dos recursos humanos nas instituições provinciais?

131.3 Estão suficientemente desenvolvidos os procedimentos e sistemas de gestão dos recursos humanos que utilizam as instituições provinciais e distritais?

Direcção de
Administração e
RRHH

131.4 Se esta a promover uma cultura de gestão do desempenho?

131.5 Os programas de cooperação internacional no âmbito do fortalecimento institucional deveriam de atender a área de gestão de recursos humanos? Como deveriam contribuir?

131.6 Num programa de fortalecimento institucional na província de Cabo Delgado, que Ministérios interveem desde o nível central é como tem que ser coordenada esta intervenção? Que pode-se aportar desde a Direcção de Administração e RRHH no âmbito de gestão dos RRHH?

131.7 Que outros programas de cooperação internacional que incidem na gestão dos RRHH são uma boa referencia?

Grupo de perguntas	Outros programas em finanças públicas Perguntas
PNPFD (Pemba e Maputo)	<p>14.1 Quais são as políticas e planos nacionais que planificam as prioridades para o fortalecimento das finanças públicas nas províncias?</p> <p>14.2 Quais são as principais mudanças que observa no fortalecimento das finanças públicas nas províncias durante os últimos 4 anos?</p> <p>14.3 Quais são os principais factores que impulsionam o fortalecimento das finanças publicas nas províncias? E os que dificultam?</p> <p>14.4 Como se situa a província de Cabo Delgado nesse processo de mudança? Existem factores diferenciais da província de Cabo Delgado respeito as outras?</p> <p>14.5 Que relação deve haver entre o apoio institucional (desenvolvimento interno) e o apoio as acções propias do sector das finanças públicas (acções externas)? Deve trabalhar-se sempre ao interno e ao externo para assegurar o fortalecimento (capacidades internas + posta em pratica)?</p> <p>14.6 Em que medida o fortalecimento das finanças públicas ao nível provincial está condicionado por o fortalecimento ao nível central?</p> <p>14.7 Os programas de fortalecimento das finanças públicas ao nível provincial devem incluir necessariamente o fortalecimento ao nível distrital?</p> <p>14.8 Como identificam vozes as principais prioridades para o fortalecimento das finanças públicas nas províncias?</p> <p>14.9 Quais são as principais lições da sua experiência na área de fortalecimento das finanças publicas nas províncias?</p> <p>14.10 Quais são hoje as principais prioridades para o fortalecimento das finanças públicas em Cabo Delgado?</p> <p>14.11 O Plano PEFA 2010-14 identificou as necessidades prioritárias da província?</p> <p>14.12 Como deve interpretar-se que o Plano definido em 2010 continue a ser executado sem introduzir modificações?</p>
PNPFD (Pemba)	<p>14.13 A planificação das instituições está orientada a produtos, não a resultados em termos de efeitos ou mudanças. E possível trabalhar com orientação a resultados dentro da dinâmica de planificação governamental o bem estaria a se promover praticas diferentes o que pode criar confusões e falta de apropriação?</p> <p>14.14 As instituições tem suficiente autonomia para modificar as ferramentas com objeto de gerir com orientação a resultados um programa concreto de fortalecimento das finanças públicas?</p>

Grupo de perguntas	Outros doadores e expertos Perguntas
<p>Doadores</p> <p>Orlando Penicela</p>	<p>15.1 Qual é a ajuda programática da sua cooperação em Moçambique?</p> <p>15.2 Quais são as lições do apoio programático sectorial e do apoio orçamental geral?</p> <p>15.3 Quais são os instrumentos mais efectivos para a ajuda no nível provincial?</p> <p>15.4 Como valoram o apoio orçamental ao nível provincial? Que características deveria ter o apoio orçamental ao nível provincial para assegurar a sua efectividade?</p> <p>15.5 Nos programas provinciais, como incorporam vozes o fortalecimento institucional das instituições?</p> <p>15.6 Quais são as principais lições da sua experiência em relação ao fortalecimento institucional nas províncias?</p> <p>15.7 Que relação deve haver entre o apoio institucional e o apoio as atividades sectoriais?</p> <p>15.8 Como se assegura a coordenação entre o nível provincial e o nível central?</p> <p>15.9 A planificação das instituições está orientada a produtos, não a resultados em termos de efeitos ou mudanças. E possível trabalhar com orientação a resultados dentro da dinâmica de planificação governamental o bem estaria a se promover praticas diferentes o que pode criar confusões e falta de apropriação?</p> <p>15.10 As instituições tem suficiente autonomia para modificar as ferramentas com objeto de gerir com orientação a resultados um programa concreto de fortalecimento institucional?</p> <p>15.11 Que programas de cooperação internacional no âmbito do fortalecimento institucional são uma boa referencia?</p>

3 Questionários

MEMBROS DO COMITÉ DE MONITORIA																										
Cod	Pergunta																									
1	<p>Estima a frequência em que tem participado no Comité de Monitoria (duas reuniões por ano). Estimar o número de reuniões em que tem participado em cada ano:</p> <p>2010: 2011: 2012: 2013: 2014:</p>																									
2	<p>Acha que a compreensão do programa PFICD por parte dos membros do Comité de Monitoria ao longo do período 2010-14 tem sido:</p> <p><input type="checkbox"/> Mesma compreensão quanto aos objectivos e prioridades de acção</p> <p><input type="checkbox"/> Mesma compreensão quanto aos objectivos, mas divergente quanto às prioridades de acção</p> <p><input type="checkbox"/> Diferenças importantes na compreensão do programa</p>																									
3	<p>O PFICD planifica a consecução de produtos (resultados das actividades). Nas próximas fases, acha que a sua instituição estaria interessada e comprometida em planificar não apenas os produtos, mas também planificar, monitorar e avaliar os efeitos e mudanças conseguidos graças a estes produtos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, sem dúvida</p> <p><input type="checkbox"/> Provavelmente sim, estabelecendo procedimentos coerentes com as práticas da instituição</p> <p><input type="checkbox"/> Provavelmente não, na medida que significa mudar procedimentos existentes nas práticas da instituição</p> <p><input type="checkbox"/> Não, não corresponde a forma de trabalhar da instituição</p>																									
4	<p>Avalia em que medida o Comité de Monitoria tem contribuído para:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;"></th> <th style="width: 10%;">Muito</th> <th style="width: 10%;">Bastante</th> <th style="width: 10%;">Pouco</th> <th style="width: 10%;">Nada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Guiar as prioridades de acção do PFICD</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>- Debater e melhorar os planos e orçamentos elaborados pelas instituições</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>- Monitorar a execução assegurando o cumprimento de metas</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>- Renegociar a aplicação de fundos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Muito	Bastante	Pouco	Nada	- Guiar as prioridades de acção do PFICD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Debater e melhorar os planos e orçamentos elaborados pelas instituições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Monitorar a execução assegurando o cumprimento de metas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Renegociar a aplicação de fundos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Muito	Bastante	Pouco	Nada																						
- Guiar as prioridades de acção do PFICD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
- Debater e melhorar os planos e orçamentos elaborados pelas instituições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
- Monitorar a execução assegurando o cumprimento de metas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
- Renegociar a aplicação de fundos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
5	<p>A presença da sua instituição nos Comités de Monitoria semestrais tem sido:</p> <p><input type="checkbox"/> Muito regular, com participação quase sempre da pessoa representante</p> <p><input type="checkbox"/> Muito regular, mas com muita rotação de pessoas delegadas</p> <p><input type="checkbox"/> Irregular, frequentemente não temos participado</p> <p><input type="checkbox"/> De outro tipo (indicar qual):</p>																									
6	<p>A participação da sua instituição nas reuniões semestrais dos Comités de Monitoria tem sido:</p> <p><input type="checkbox"/> Muito activa, quase o mesmo nível que as instituições líderes</p> <p><input type="checkbox"/> Activa tanto nas questões gerais como nas questões referentes à nossa instituição</p> <p><input type="checkbox"/> Activa unicamente nas questões referentes à nossa instituição</p> <p><input type="checkbox"/> De outro tipo (indicar qual):</p>																									
7	<p>A vossa instituição sente-se satisfeita com o papel que tem podido desenvolver dentro do Comité de Monitoria?</p> <p><input type="checkbox"/> Muito</p> <p><input type="checkbox"/> Regular, a instituição tem influenciado as decisões mas abaixo do desejável</p> <p><input type="checkbox"/> Insatisfeita, a instituição não tem influenciado as decisões mais importantes</p>																									
8	<p>Tomando um valor total de 100, indique as três instituições mais influentes na Comité e o seu peso estimado na tomada de decisões:</p> <p><input type="checkbox"/> Instituição-1:, Peso:</p> <p><input type="checkbox"/> Instituição-2:, Peso:</p> <p><input type="checkbox"/> Instituição-3:, Peso:</p>																									
9	<p>Como avalia a liderança do Comité de Monitoria:</p> <p><input type="checkbox"/> Boa, permite cumprir os objectivos do PFICD</p> <p><input type="checkbox"/> Regular, não aborda em profundidade alguns aspectos importantes do programa</p> <p><input type="checkbox"/> Insatisfatória, não se consegue uma apropriação do programa por todas as instituições beneficiárias</p>																									
10	<p>Como avalia os benefícios que a vossa instituição tem obtido do PFICD:</p> <p><input type="checkbox"/> O PFICD tem uma repercussão muito importante no fortalecimento da minha instituição</p> <p><input type="checkbox"/> O PFICD é muito importante em aspectos estratégicos concretos</p>																									

	<input type="checkbox"/> O PFICD faz uma contribuição em áreas prioritárias, mas não mobiliza recursos suficientes para influir de forma importante no fortalecimento da instituição <input type="checkbox"/> O PFICD apoia áreas concretas para as quais não existem recursos na instituição por falta de prioridade estratégica
11	Para aumentar a sua efectividade, acha que deveria modificar-se a estrutura e dinâmica de funcionamento do Comité de Monitoria? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

CHEFES DE DEPARTAMENTO																					
Cod	Pergunta																				
1	Qual é a sua percepção sobre a melhoria em competência técnica do seu Departamento nos últimos anos: <input type="checkbox"/> O Departamento está aumentando de maneira muito importante a sua competência técnica <input type="checkbox"/> Existe um progresso continuado mas sem grandes saltos <input type="checkbox"/> O progresso é lento e pouco significativo																				
2	Quais são os principais factores que estão a contribuir na melhoria da competência técnica do seu Departamento nos últimos anos (indicar o peso relativo em percentagem, o total deve ser 100): <input type="checkbox"/> O enquadramento de pessoal mais qualificado %: <input type="checkbox"/> A capacitação do pessoal %: <input type="checkbox"/> A assistência técnica recebida %: <input type="checkbox"/> Melhores procedimentos e sistemas %: <input type="checkbox"/> Outro (indicar): %:																				
3	Qual é a sua percepção sobre a melhoria dos procedimentos e sistemas de gestão utilizados no seu Departamento nos últimos anos: <input type="checkbox"/> Os procedimentos e sistemas tem progredido muito e contribuem de maneira importante na melhora da prestação de serviços do Departamento <input type="checkbox"/> Não há grandes mudanças, trabalha-se com os mesmos procedimentos e sistemas mas se está a melhorar a sua utilização <input type="checkbox"/> Se percebe um estancamento na melhoria dos procedimentos e sistemas																				
4	Utiliza-se no seu Departamento um sistema de avaliação do desempenho? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não																				
5	Caso exista um sistema de avaliação do desempenho, o sistema permite: <input type="checkbox"/> Dispor de informação adequada para monitorar o desenvolvimento dos recursos humanos <input type="checkbox"/> O sistema gera informação básica, mas tem pouca influência no desenvolvimento dos recursos humanos <input type="checkbox"/> Na prática, o sistema não responde às nossas necessidades de desenvolvimento de recursos humanos																				
6	Qual é a sua percepção sobre a melhoria na qualidade da gestão do desempenho no seu Departamento durante os últimos anos: <input type="checkbox"/> Estase a criar uma cultura de avaliação do desempenho <input type="checkbox"/> Executa-se um procedimento de gestão do desempenho, mas tem pouca influência no Departamento <input type="checkbox"/> Não se faz uma gestão do desempenho significativa																				
7	Avalia a contribuição do financiamento de AECID na: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 60%;"></td> <td style="text-align: center;">Muita</td> <td style="text-align: center;">Bastante</td> <td style="text-align: center;">Pouca</td> <td style="text-align: center;">Nada</td> </tr> <tr> <td>- Melhoria da competência técnica</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>- Melhoria dos procedimentos e sistemas de gestão</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>- Melhoria da qualidade da gestão do desempenho</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		Muita	Bastante	Pouca	Nada	- Melhoria da competência técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Melhoria dos procedimentos e sistemas de gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Melhoria da qualidade da gestão do desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Muita	Bastante	Pouca	Nada																	
- Melhoria da competência técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
- Melhoria dos procedimentos e sistemas de gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
- Melhoria da qualidade da gestão do desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
8	Avalia em que medida as actividades previstas no Plano PEFA respondem às necessidades prioritárias do seu Departamento: <input type="checkbox"/> São acções complementares do plano do Departamento sem grandes repercussões no conjunto <input type="checkbox"/> São acções prioritárias, mas poucas e de reduzido volume financeiro em relação às necessidades existentes <input type="checkbox"/> São acções prioritárias geradoras de mudanças importantes no Departamento																				
9	Avalia a sua satisfação com o grau de execução das actividades previstas do seu Departamento no Plano PEFA: <input type="checkbox"/> Tem sido executada a maioria das actividades <input type="checkbox"/> Foram executadas algumas actividades importantes, mas outras não																				

	<input type="checkbox"/> As actividades mais importantes não têm sido executadas																																										
10	<p>Avalie a repercussão que tem tido no seu Departamento a execução das actividades do Plano PEFA:</p> <input type="checkbox"/> A execução do Plano PEFA explica uma parte importante das mudanças verificadas no Departamento nos últimos anos <input type="checkbox"/> A execução do Plano PEFA influi de maneira importante nas mudanças no Departamento ainda que não explica as mudanças mais importantes <input type="checkbox"/> A execução do Plano PEFA complementa a implementação do programa departamental																																										
11	<p>Indique como AECID poderia aumentar a sua contribuição na melhoria da gestão das finanças públicas sem aumentar em grande medida os fundos disponíveis (indique o nível de importância na escala de de 1 a 5, sendo 5 o valor máximo):</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Financiando actividades mais estratégicas</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>- Financiando assistências técnicas de alta qualidade</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>- Promovendo a incorporação de outros doadores</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>- Apoiando espaços de diálogo com doadores</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>- Apoiando espaços de diálogo com a sociedade civil</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>- Outro (indicar):</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	- Financiando actividades mais estratégicas	<input type="checkbox"/>	- Financiando assistências técnicas de alta qualidade	<input type="checkbox"/>	- Promovendo a incorporação de outros doadores	<input type="checkbox"/>	- Apoiando espaços de diálogo com doadores	<input type="checkbox"/>	- Apoiando espaços de diálogo com a sociedade civil	<input type="checkbox"/>	- Outro (indicar):	<input type="checkbox"/>																								
	1	2	3	4	5																																						
- Financiando actividades mais estratégicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
- Financiando assistências técnicas de alta qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
- Promovendo a incorporação de outros doadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
- Apoiando espaços de diálogo com doadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
- Apoiando espaços de diálogo com a sociedade civil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
- Outro (indicar):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
12	<p>Como avalia as ferramentas de consolidação da planificação e balanço provincial e distrital (PES, BdPES):</p> <input type="checkbox"/> Tem informação importante e útil para o nosso Departamento, para socializar com outros actores e para transparência e divulgação <input type="checkbox"/> A informação é pouco útil para o nosso Departamento, mas importante para outros actores <input type="checkbox"/> A informação é pouco útil para o nosso Departamento e demasiado pesada para outros actores, haveria que simplificar as ferramentas																																										
13	<p>Como avalia as ferramentas de gestão orçamental (CFMP, OP, REO,...):</p> <input type="checkbox"/> Utilizamos todas as ferramentas, elas têm um formato adequado <input type="checkbox"/> Utilizamos parcialmente as ferramentas, há aspectos dos formatos a ser melhorados <input type="checkbox"/> Há que melhorar as ferramentas, têm muitas fraquezas para a nossa gestão departamental																																										

TÉCNICOS	
Cod	Pergunta
1	<p>Quais são principais problemas que você tem para executar as suas funções; Aponte dentro dos parênteses sua gravidade utilizando a escala de 1 a 4, sendo que 1 o de maior gravidade e 4 o de menor gravidade.</p> <input type="checkbox"/> () <input type="checkbox"/> () <input type="checkbox"/> () <input type="checkbox"/> ()
2	<p>Qual é a sua percepção sobre a melhoria em competência técnica do seu Departamento nos últimos anos:</p> <input type="checkbox"/> O Departamento está aumentando de maneira muito importante a sua competência técnica <input type="checkbox"/> Existe um progresso continuado mas sem grandes saltos <input type="checkbox"/> O progresso é lento e pouco significativ
3	<p>Quais são os principais factores que estão a contribuir na melhoria da competência técnica do seu Departamento nos últimos anos (indicar o peso relativo em percentagem, o total deve ser 100):</p> <input type="checkbox"/> O enquadramento de pessoal mais qualificado %: <input type="checkbox"/> A capacitação do pessoal %: <input type="checkbox"/> A assistência técnica recebida %: <input type="checkbox"/> Melhores procedimentos e sistemas %: <input type="checkbox"/> Outro (indicar): %:
4	<p>Qual é a sua percepção sobre a melhoria dos procedimentos e sistemas de gestão utilizados no seu Departamento nos últimos anos:</p> <input type="checkbox"/> Os procedimentos e sistemas tem progredido muito e contribuem de maneira importante na melhora da prestação de serviços do Departamento <input type="checkbox"/> Não há grandes mudanças, trabalha-se com os mesmos procedimentos e sistemas mas se está a melhorar a sua utilização <input type="checkbox"/> Se percebe um estancamento na melhoria dos procedimentos e sistemas

5	<p>Qual é a sua percepção sobre a melhoria na qualidade da gestão do desempenho no seu Departamento durante os últimos anos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Estase a criar uma cultura de avaliação do desempenho <input type="checkbox"/> Executa-se um procedimento de gestão do desempenho, mas tem pouca influência no Departamento <input type="checkbox"/> Não se faz uma gestão do desempenho significativa
6	<p>Como se pode melhorar a prestação de serviços do seu Departamento?</p> <p>Por favor, numere as seguintes propostas para indicar a prioridade, sendo 1 a máxima prioridade (se tiver outras propostas acrescente no final):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a coordenação entre departamentos • Melhorar os processos de monitoria e avaliação na execução do plano do departamento • Melhorar a função directiva dos departamentos • Melhorar a gestão do desempenho do pessoal • Aumentar a participação do pessoal na gestão do departamento • Aumentar o nível de exigências na contratação do pessoal (perfil da pessoa contratada adequada ao posto) • Melhorar as ferramentas de planificação, orçamentação e monitoria do orçamento •

4 Grupos de discussão: procedimento, participantes e guíões

Procedimento:

- A duração dos grupos de discussão será de 2 horas.
- O objetivo destes grupos é o debate de questões concretas referentes as diferentes áreas de análise em GFP. O numero de questões a tratar não deve ser superior a cinco, assegurando um tempo suficiente para debater e atingir acordos nas diferentes questões.
- Os participantes serão técnicos dos departamentos com ampla experiência na matéria (não chefes de departamento).
- O grupo de discussão será somente facilitado, não dirigido. O facilitador colocará a questão ao grupo e deixará a eles debater e dar respostas, não entrará no debate.
- Se pedirá ao grupo autorização ao grupo para gravar a discussão, que será confidencial, não se reportaram as opiniões individuais. O facilitador não interferirá na dinâmica do grupo para poder tomar notas.
- Utilizando a gravação, o facilitador transcreverá posteriormente as principais conclusões e constatações em cada questão.

Grupo	Participantes previstos	Perguntas
Arrecadação fiscal	<ul style="list-style-type: none"> - DPPF /DRF: 2 Técnico/a DRF - DPPF /DRF: 2 Técnico/a sectoriais recolha de receitas - Distritos: 2 Técnicos/as recolha receitas distritais 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quais são os principais factores que favorecem o aumento da arrecadação fiscal da província? Quais são os principais factores que dificultam esse aumento? ➤ Quais são as atuações prioritárias que tem que ser desenvolvidas para estimular os factores que favorecem esse aumento e para reduzir os factores que dificultam esse aumento? ➤ As instituições públicas estão executando estas atuações prioritárias de maneira efectiva? ➤ Em que e como devem melhorar as instituições públicas para ser mais efectivas no âmbito específico da arrecadação fiscal? ➤ Em que e como devem melhorar as instituições públicas para ser mais efectivas no âmbito geral das finanças públicas?
Abrangência da programação, gestão e execução do Orçamento do Estado	<ul style="list-style-type: none"> - DPPF/DAS: 2 Técnicos/as DAS - DPPF/DAS: 2 Técnico/a monitoria distritos - Distritos: 2 Técnico/a SISTAFE 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como valoram a utilidade do e-SISTAFE? Que desafios devem enfrentar-se para aumentar a eficiência do sistema? ➤ Como valoram a disponibilidade do e-SISTAFE? Que desafios devem enfrentar-se para aumentar o acesso ao sistema e a sua utilização? ➤ O sistema adequa-se as possibilidades dos distritos? Como deve assegurar-se a funcionalidade do sistema nos distritos?
Planificação provincial e coordenação com os parceiros de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - SP: 1 Técnico/a Planificação prov. - DPPF/DPO: 2 Técnico/a Planificação prov. - Distritos: 2 Técnicos/as planificação 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como valoram os processos e as ferramentas utilizadas para a planificação provincial e distrital? Em que e como deveriam ser melhorados? ➤ A planificação da província presta a atenção necessária as necessidades dos distritos? Promove-se um desenvolvimento equilibrado entre o nível provincial e distrital? ➤ Como valoram a colaboração com os parceiros de desenvolvimento? Em que deveria melhorar-se esta colaboração e como se pode conseguir? ➤ Como valoram o papel da sociedade civil e da cidadania na gestão das finanças públicas? Qual deve ser este papel e como se pode promover?
Capacidade de controlo interno e a transparência na utilização dos recursos	<ul style="list-style-type: none"> - - - IAP: 1 Técnico/a controlo interno; 1 Inspector sectorial de nível provincial; 1 Inspector distrital - SP: 1 Técnico/a controlo interno 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como valoram o processo de inspecção fiscal? Quais são os principais aspectos que deveriam de ser melhorados? ➤ Como valoram os processos e as ferramentas utilizadas para o controlo das aquisições e compras? ➤ Como valoram a monitoria e assistência as UGEA distritais? ➤ Como valoram a utilização das auditorias externas? Como se deveria aumentar esta utilização?

Recursos humanos e capacitações

- DPPF/DPatrim.: 1 Técnico/a
 - Distritos: 2 Técnicos/as
 - SP/DPAI: 1 Técnico/a
 - SP/DATA, 1 Técnico/a
 - SP/DAF: Técnica, Maria Gil
 - SP/ Função Pública: 1 Técnico/a
 - DPPF/DPO: 1 Técnico/a
 - DPPF/DRF: 1 Técnico/a
 - DPPF/DARH: Técnica de Gestão do Programa, Isabel Dias
 - Distritos: 2 Técnicos/as RRHH
- Quais são os principais factores que influem na motivação, competência e desempenho das pessoas nas suas instituições?
 - Sobre que factores deveria de intervir o programa de fortalecimento institucional e como?
 - Estão suficientemente desenvolvidos os processos de gestão dos recursos humanos nas instituições de Cabo Delgado? Que processos e ferramentas deveriam de ser mais desenvolvidos?
 - Como valoram a gestão que se faz do desempenho do pessoal? Deve ser promovida uma cultura de avaliação e gestão do desempenho? Como deve de promover-se?
 - Como valoram a efectividade das capacitações/formações realizadas nos últimos anos? Como se pode aumentar esta efectividade?

5 Encontros inicial e final

1. Encontro inicial

- A duração prevista é de 2h30m.
- O encontro será com o Comité de Monitoria. Pedimos alargar o encontro com alguns chefes de departamento, não temos ainda confirmação de quem vai participar.
- Objectivos do encontro:
 - Contrastar as expectativas da avaliação
 - Partilhar de maneira simples o quadro lógico do PFICD, a Lógica do Programa e o enfoque para a conceptualização do fortalecimento institucional
 - Explicar a importância de reconstruir / desenvolver a lógica do programa de cara a uma próxima fase do programa
 - Motivar a participação no exercício de avaliação
 - Preencher o questionário de avaliação (o que aumentará o tempo disponível para as entrevistas)

2. Encontro final

- A duração prevista é de 2h30m.
- O encontro será com o Comité de Monitoria. Durante o trabalho de campo, insistiremos no interesse de acrescentar a participação com chefes de departamento.
- Serão socializados os resultados preliminares da avaliação, com uma participação similar ao encontro inicial.
- Se revisará a “lógica do programa” (reconstruída/evoluída) de acordo com as constatações do trabalho de campo.

5 CRONOGRAMA DAS ACTIVIDADES DE AVALIAÇÃO REALIZADAS

Cronograma da avaliação:

Actividades da avaliação	Maio				Junho				Julho				Agosto				Set.	Oct.	Nov .	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Fase 1: Actividades preparatórias y Estudio de Gabinete																				
Reunião inicial com Comité de Gestão																				
Revisão da documentação disponível																				
Desenho metodológico																				
Presentação ao Comité do Relatório Inicial																				
Revisão e validação do Relatório																				
Fase 2: Trabalho de campo																				
Trabalho de campo																				
Análise preliminar																				
Devolução de resultados preliminares e contraste																				
Fase 3: Análise e elaboração do Relatório Final																				
Análises e interpretação da informação																				
Redacção do draft do Relatório Final																				
Entrega do draft																				
Revisão do draft pelo Comité de Gestão																				
Integração de comentários ao draft e versão final																				

Programa do trabalho de campo:

	Xavi	Evildo / Mariam	Abdul
Segunda, 16	12:25 Chegada ao Maputo	09:00 – 17:30 Entrevistas (3) 15:30 – 16:30 Entrevista OTC-Maputo 16:30 – 18:00 Encontro avaliadores na OTC	09:00 – 17:30 Entrevistas (3)
Terça, 17		08:15 – 10:45 Voo Maputo-Pemba 14:30 – 17:00 Encontro inicial	
Quarta, 18	09:00 – 17:30 Entrevistas (4)	09:00 – 17:30 Entrevistas (4)	09:00 – 17:30 Entrevistas (4)
Quinta, 19	09:00 – 17:30 Entrevistas (4)	09:00 – 11:30 Grupo de Discussão sobre Abrangência	09:00 – 11:30 Grupo de Discussão sobre Planificação
		12:00 – 13:00 Entrevista (1)	12:00 – 13:00 Entrevista (1)
Sexta, 20	14:30 – 17:00 Grupo de Discussão sobre Arrecadação	14:30 – 17:00 Grupo de Discussão sobre Capacitação	
	Visitas e entrevistas Distrito de Ibo	09:00 – 11:30 Grupo de Discussão sobre Controlo interno 12:00 – 17:30 Entrevistas (2)	Entrevistas distritais (3) - Quissanga, Ancuabe, Mecufi ou Chiure
Sábado, 21		Trabalho interno dos avaliadores	
Segunda, 23	09:00 – 17:30 Entrevistas (4)	Entrevistas distritais(3) - Quissanga, Ancuabe, Mecufi ou Chiure	09:00 – 17:30 Entrevistas (4)
Terça, 24		09:00 – 11:30 Encontro final 12:00 – 13:00 Conclusões avaliadores	
	14:30 – 17:30 DPFP, recolha de dados	17:35 – 20:05 Voo Pemba-Maputo	17:35 – 20:05 Voo Pemba-Maputo
Quarta, 25	Trabalho em Pemba	Feriado Nacional (Dia da Independência)	15:40 Voo Maputo – Munique
Quinta, 26	09:00 – 12:00 DPFP, recolha de dados	09:00 – 13:00 Entrevistas (4)	
	13:40 – 16:10 Voo Pemba-Maputo		
Sexta, 27		09:00 – 13:00 Entrevistas (3) 15:30 – 16:30 Entrevista final OTC	
Sábado, 28	17:30 Voo Maputo – Barcelona		

6
PESSOAS E INSTITUIÇÕES CONSULTADAS
1. Entrevistas

Departamento	Posto	Pessoa	Entrev.	Quest.
Secretaria Provincial (SP)				
Direcção	Secretaria Permanente Provincial	Lina Maria Da Silva Portugal	XM	CM
Departamento de Apoio Institucional (DPAI)	Chefe de Departamento	Adriano Amedi		CM
	Chefe repartição documentação, informação e documentação	Anibal Manuel	XM AI	
Departamento de Administração Territorial e Autárquica (DATA)	Chefe de Departamento	Ybraimo Carimo	XM	CH
Departamento da Função Pública	Chefe de Departamento	Victor Pereira	AI	CH
Departamento de Administração e Finanças (DAF)	Chefe de repartição de administração e finanças	Maria Gil	ES	CM CH
Inspeção Administrativa Provincial (IAP)	Técnica	Cidália Muhai	ES	CM CH
Direcção Provincial do Plano e Finanças				
Direcção	Adjunto	João Reno	ES	
Planificação e Orçamento (DPO)	Chefe de Departamento	Galvano Matutino	ES	CM CH
	Administrador do Programa	Gil Rodrigues	XM	CM CH
Receitas e Fiscalização (DRF)	Chefe de Departamento	Paulino Garcia Machude	ES	CM CH
Património (DPatrim.)	Chefe de Departamento	Sumail Lingua	ES	CH
Contabilidade Pública	Chefe de Departamento	Nice Leonor Diogo	ES	CM CH
Administração e Recursos Humanos (DARH)	Chefe de Departamento	Celso Laice	AI	CH
Apoio ao SISTAFE (DAS)	Chefe de Departamento	Olivia Punika	XM	CH
Promoção e Desenvolvimento Rural (DPDR)	Técnico	Nelyto Banda	XM	
	Chefe de Departamento	Zeca Wacate	AI	CH
Direcção Provincial das Obras Públicas e Habitação				
Direcção	Director	Dinó Albino Coutinho	XM	CM
Chefe Dep. Habitação e Urbanismo (DHU)	Chefe de Departamento	Borges do Rosario	XM	
Direcção Provincial da Mulher e Acção Social				
Direcção	Directora Provincial	Maria Argentina Simão	XM	
Direcção Provincial para Coord. Acção Ambiental				
Direcção	Director Provincial	Policarpo M. Napica	AI	CM
Balcão de Atendimento Único				
Direcção	Director executivo	João Gemuce	AI	
Serviços de Administração, Finanças e Recursos Humanos	Chefe de Serviços	Omar Muharabo	AI	CM
Governo do Distrito de Ibo				
	Secretario Distrital	Eduardo Felix Malimbili	XM	
Secretaria Permanente Distrital	Assistente administrador	Geraldo Bonzo	XM	
	Técnico administrativo	Filipe Miguel Junior		
	Técnico	Sibaja Ussitai Anli		

	Técnica Administração Pública	Anastasia Mingas		
	Chefe Recursos Humanos	Rai Mussa		
	Chefe UGEA	Abdul Beca Rafaso		
	Técnica planificação	Amelita Zacarias		
	Técnica planificação	Ilúdia Selilistate		
	Chefe Planificação	Jovencio Augusto		
Governo do Distrito de Metuge				
Secretaria Permanente Distrital	Secretario Distrital	Nocif Francisco	XM	
Repartição de planificação e desenvolvimento local	Chefe Repartição	Magaia		
Repartição de Património		Ana Fatima	XM	
Repartição de Recursos Humanos	Chefe Repartição	Rui Alfredo		
Repartição de Finanças		Jima Saide		
		Irene Virgilia		
Governo do Distrito de Mecufi				
Secretaria Permanente Distrital	Secretario Distrital	Dinis Geraldo	AI	
		Rafael		
	Chefe de Repartição Planificação e Desenvolvimento Local	Mamudo Abdul	AI	
	Técnico de Planificação	Chefin Atua		
		Sérgio Chico		
		Joaquim		
Ministerio do Plano e Desenvolvimento				
Direcção Nacional de Planificação	Directora	Cristina Matusse	XM	
Departamento de Eficácia e Coordenação da Ajuda	Técnico Planificação	Sergio Hele	ES	
	Chefe Departamento	Hanifa Ibrahim	XM	
	Técnico	Orlando Penicela		
Ministério das Finanças				
Direcção Nacional de Orçamento				
Direcção Nacional do Tesouro	Directora Nacional	Maria Isaltina Sales	ES	
CEDSIF	Director Geral Adjunto	Jacinto Muchine	ES	
Ministério da Administração Estatal				
Direcção de Planificação e Desenvolvimento Institucional	Directora	Candida Moiane	AI	
Outros programas em finanças públicas e doadores				
Programa Nacional de Planificação e Finanças Descentralizadas	Coordenador do PNPFD	Omar Saide	XM	
Programa Nacional de Planificação e Finanças Descentralizadas				
Cooperação irlandesa	Coordenadora programas provinciais	Doris Vande	XM	
	Assessor de Governabilidade	Inocencio		
Cooperação alemã	Program director decentralisation	Macuacua		
		Josef Issing	XM	
Agencia Andaluza de Cooperação Internacional	Coordenador para Mali, Senegal e Moçambique	Pablo Matos López	XM	
Sociedade Civil				
FOCADE	Presidente	Rodrigues Miguel	AI	
		Nganga		
Action Aid	Coordenador	Roque Aguiar	AI	
AECID				
OTC – Cabo Delgado	Responsável Cabo Delgado	Jesús Pérez	XM	CM
OTC - Maputo	Adjunto Coordenadora OTC	Ignacio Cabria	XM	
	Responsável de Programa	Javier de la Cal	AI	
	Responsável Ajuda Programática	Cristina	ES	
		Manzanares		

Departamento África Subsahariana, Madrid	Consejera Técnica de África Central, Oriental y Austral	Ana Jar	XM
Ajuda Programática, Madrid	Técnica África Austral	Nuria Duperier Maricruz del Saso	XM

2. Grupos de discussão

Grupo	Nome Participante	Instituição	Posto
Planificação provincial e coordenação com os parceiros de desenvolvimento	José do Rosário	DPOPH	Chefe de Dpto. Plano
	Fátima de C. Chiboquete	DPPF	Chefe Rep. DRF
	Luís da Silva	DPPF/DPO	Técnico
	Galvano Neteque	DPPF/DPO	Chefe de Departamento
	Aníbal Manuel	Secretaria Provincial	Técnico
	Matias Jose Mugolla	DPPF	Chefe de RIFE
	Aníbal Benjamim	DPPF	Chefe de RCDER
Recursos humanos e capacitações	David S. Jeremias	DPOPH	Técnico
	Amândio J. Cardine	Secretaria Provincial	Técnico
	Miguel Teden	Secretaria Provincial	Técnico
	Osvaldinho Zisso	DPPF/DRF	Técnico
	Frag António Adamo	Secretaria Provincial	Técnico
Abrangência da programação, gestão e execução do Orçamento do Estado	2 Técnicos/as DAS	DPPF/DAS	Técnicos/as
	Distritos: 2 Técnico/a SISTAFE	Distritos	Técnico/a SISTAFE
Arrecadação fiscal	1 Técnico/a DRF	DPPF/DRF	Técnico/a DRF
Capacidade de controlo interno e a transparência na utilização dos recursos	1 Técnica	DPPF/Departamento de Património	Técnica

Se reproduce en este apartado un breve resumen sobre la actividad del PFICD en 2009, antes de la fase III 2010-14, resumiendo su ejecución financiera en los años 2001-09. La información procede de la presentación ppt del programa en septiembre de 2009⁹.

MISIÓN:

El Programa de Fortalecimiento Institucional al Gobierno de la provincia de Cabo Delgado (PFICD) tiene como misión el fortalecimiento de la Administración Pública Local en las áreas de:

- Planificación y gestión estratégica del territorio y los recursos naturales;
- Diversificación de la actividad económica.

VISIÓN:

Proceso a largo plazo, fomentando el compromiso local por los resultados y la sostenibilidad, fundamentado en:

- Partir de las necesidades y debilidades locales, identificadas conjuntamente con el Gobierno,
- Potenciando las capacidades existentes, aprovechándolas y fortaleciéndolas.

LÍNEAS DE INTERVENCIÓN:

Actividades horizontales: destinadas a reforzar los procesos de institucionalismo y gestión de la res publica, a través de:

- Dotación y capacitación de recursos humanos;
- Instrumentos técnicos de planificación, gestión y prestación de cuentas;
- Infra-estructuras y equipamientos.

Actividades verticales: de carácter sectorial, en las áreas de planificación y gestión del territorio y los recursos naturales y diversificación de la actividad económica.

ÁREAS ACTUALES DE INTERVENCIÓN:

Desarrollo Humano y Social:

- Mujer y Género (DPMAS).
- Formación en Salud (CFS).

Desarrollo Económico:

- Agricultura: SPA, SPER, SETSAN, DE, CIAM, SDAEs Moc. y Montepuez.
- Ambiente macro-económico: DPPF (DPO, DPDR, DCP).
- Turismo: DPTUR.

⁹ OTC-Pemba, "Programa de Fortalecimento Institucional ao Governo da Província de Cabo Delgado", apresentação ppt Setembro 2009

Cuestiones transversales:

Ambiente: DPCAA (DPOT), DPOPH (DHU), SDPI Ibo

OBJETIVOS:

En el cuadro del combate a la pobreza y de acuerdo con las prioridades establecidas en el Programa Quinquenal de Gobierno 2005-2009 y en el PARPA II, los objetivos establecidos en el PFICD son:

- Fortalecer la capacidad institucional de los gobiernos provinciales y locales;
- Mejorar la planificación y ordenación del territorio;
- Mejorar el acceso de las comunidades a los recursos naturales de forma equitativa para el uso y gestión sostenible;
- Promover la igualdad de género y fortalecimiento del poder de la mujer;
- Desarrollar y posicionar Mozambique como un destino turístico de clase mundial;
- Aumentar el acceso a las tecnologías y la información de extensión agraria;
- Garantizar que todos los ciudadanos tengan acceso físico y económico a los alimentos necesarios.

MODELO DE GESTIÓN:

El PFICD funciona mediante una síntesis entre la gestión de subvenciones de Estado (SdE) y la normativa de gestión pública del Gobierno de Mozambique, buscando en todo momento la armonización con los procedimientos nacionales y la apropiación y el liderazgo local.

- Planificación conjunta a través de los Planes Económicos y Sociales;
- Fondos son inscritos en el presupuesto provincial (OE).
- Desembolsos de las SdE son dirigidas a una cuenta receptora de la DPPF.
- La gestión directa de la cuenta receptora y sus desembolsos se realiza a través de la Unidad de Facilitación y Gestión del PFICD, subordinada a la coordinación conjunta del Programa por parte de la DPPF y la AECID.
- La justificación de fondos se realiza de acuerdo con los procedimientos de las SdE, siendo el proceso de ejecución de fondos, realizado a partir de la normativa de gasto público del Gobierno de Mozambique (ley del SISTAFE y decreto nº 5/2004 de adquisiciones de bienes y servicios del Estado) por parte de los sectores de tutela de las instituciones, mediante transferencias periódicas a partir de planes de gasto mensuales.

RECURSOS HUMANOS:

Responsable de programas de gobernabilidad – OTC

Responsable de proyectos de la AECID y coordinador PFICD

Asistencias técnicas especializadas:

- Agricultura
- Ordenación del territorio y catastro
- Ordenamiento urbano

Personal de administración y gestión:

- Administrador
- Contabilidad y secretaría

- Logista-administrador
- Logista-chófer

CUADRO DE INVERSIÓN PFICD 2001-2009, Euros:

Instituição	2001-09
DPPF	2.203.559
DPA	1.280.717
IIAM - CIAM	555.839
DPCAA	804.164
DPTUR	583.413
DPMAS	150.365
DPOPH	18.586
Gabinete Governador	125.213
Governos Distritais	610.629
TOTAL	6.332.484

A equipa de avaliação desenvolveu uma aproximação ao fortalecimento institucional para ser utilizada com quadro de referência para precisar a análise do fortalecimento realizado pelo PFICD.

Para aproximar-nos a esta conceptualização, partimos dos conhecimentos e experiências internacionais nesta área. Nos últimos anos diversas instituições tais como CIDA, DFID, EC, OECD, UNDP e WB desenvolveram importantes esforços e contribuíram de forma significativa na elaboração de abordagens e estratégias de fortalecimento institucional em particular e desenvolvimento de capacidades em geral, as quais servem de ponto de referência na avaliação do PFICD.¹⁰

No concernente ao quadro analítico para a avaliação do fortalecimento institucional, partimos da conceptualização da capacidade institucional. Utilizando o esquema interpretativo apresentado no quadro A5.1, focalizamos nos domínios 1, 2 e 3.

5 Domínios	Aspectos envolvidos
1. Recursos Humanos	Número de pessoal a desempenhar funções de planificação e finanças Conhecimento de planificação e finanças em contexto de governo locais descentralizados Habilidades do pessoal (talento, aptidões) Produtividade do pessoal
2. Recursos Materiais, Financeiros e Outros Meios Complementares	Medidas de sustentação/apoio de políticas e sistemas de planificação e finanças para estimular o fortalecimento das instituições; Dotação Orçamental TICs/computadores/ferramentas e aplicativos de software Materiais de apoio no trabalho - manuais, guiões e modelos Ambiente de trabalho – espaço, mobiliário e equipamento
3. Cultura de Gestão de Desempenho	Sistemas de monitoria e avaliação Política e sistema de recrutamento de pessoal Medição de desempenho Incentivos para alto desempenho, sanções por mau desempenho
4. Governação Económica Abrangente	Condições macroeconómicas que afectam a eficiência das funções de planificação e finanças
5. Sistemas internacionais	Acordos e protocolos regionais e globais Ambiente de TICs

Quadro A5.1: Capacidade institucional e os seus domínios e aspectos.

Fonte: Preparado pela Equipa de Avaliação

No caso do PFICD, para as diferentes áreas de resultado no âmbito de Planificação e Finanças Públicas, estimamos a percepção de fortalecimento nos três primeiros domínios (Recursos Humanos; Sistemas e recursos materiais e financeiros; Cultura de Gestão de Desempenho). Todas as ferramentas de recolha de informação da avaliação integram a recolha de dados para a análise do fortalecimento nestes três domínios de capacidade institucional.

Trata-se por tanto uma visão parcial da capacidade institucional, limitada a estes domínios e as áreas de intervenção do PFICD. Por outra parte, a capacidade institucional não é uma realidade estática, mas sim ela depende da interacção entre os seus elementos o domínios constituintes, como graficamente quer expressar a figura A5.2. A avaliação somente estuda parcialmente esta interacção e unicamente para as áreas de resultado estabelecidas.

¹⁰ Vide Anexo 13, referências de CIDA, DFID, EC, OECD, UNDP

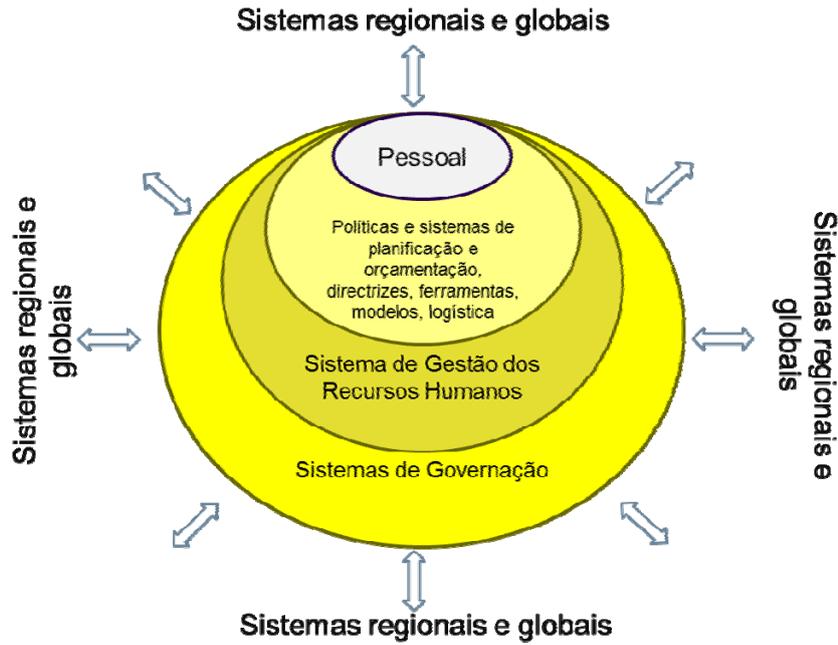


Figura A5.2: Inter-relação entre os domínios da capacidade institucional.

Fonte: Preparado pela Equipa de Avaliação

No entanto é importante salientar que analisar o fortalecimento de capacidades das instituições e das pessoas requiere que as instituições/pessoas estejam bem predispostas. Favorecer uma avaliação altamente participativa é muito recomendável.

Na verdade, o desenvolvimento de capacidade via fortalecimento institucional apresenta três ingredientes principais (figura A5.3) os quais somente podemos aperceber com uma alta predisposição das pessoas: o ambiente institucional, os recursos e capacidades, assim como as motivações e incentivos/pressões¹¹. Diferentes estratégias são aplicáveis para a consecução dos objectivos do desenvolvimento de capacidade.

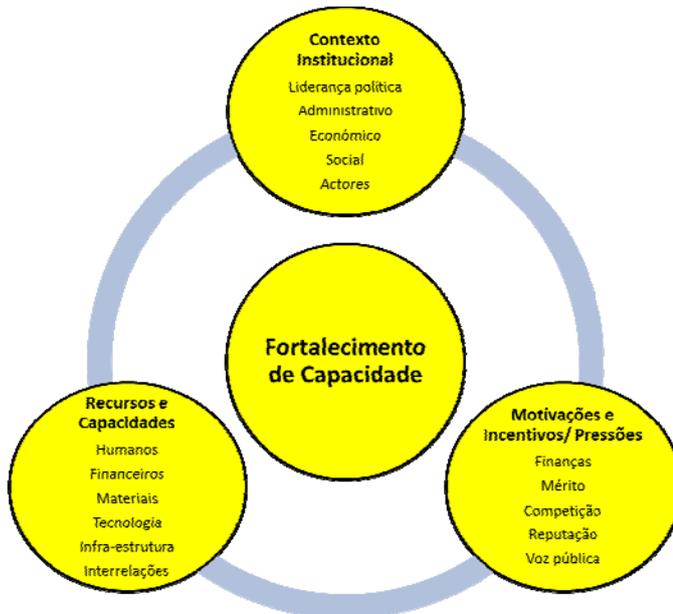


Figura A5.3: Ingredientes do fortalecimento de capacidade

Fonte: Adaptado de V. Wilhelm e S. Mueller. Capacity Enhancement at the Institutional Level.

¹¹ Vide Wilhelm, V., and Mueller, S., 2003, Capacity enhancement at the institutional level. In: Capacity Enhancement Brief, No. 2, December 2003.

O fortalecimento institucional no contexto de acções de desenvolvimento de um país ou província com apoio através de programas, tais como o PFICD, pode ser conceptualizado na base de um quadro analítico que integra de forma sistemática o suporte para fortalecimento institucional na lógica da cadeia de resultados da intervenção (política, programa ou projecto), isto é, desde a identificação e desenho da intervenção, passando pela alocação de recursos, implementação de actividades, passando pela monitoria e avaliação de actividades, produtos e resultados, até aos processos de gestão do intervenção, gestão de conhecimento e aprendizagem, com vista alcançar os objectivos, efeitos e impactos almejados. Por conseguinte, é necessário avaliar todo o processo de fortalecimento institucional (Figura A5.4).

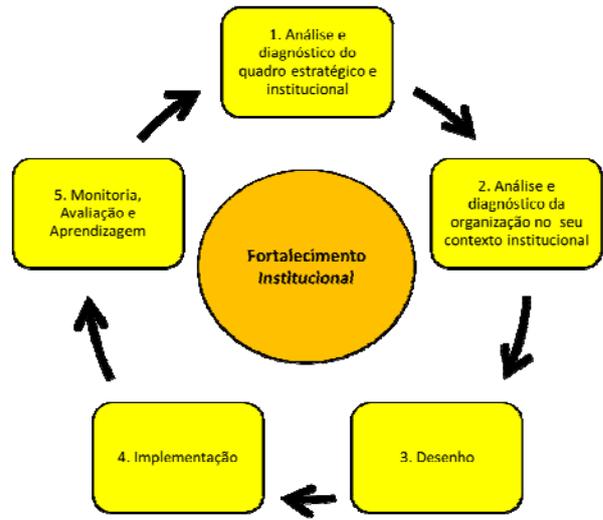


Figura A5.4: O processo de fortalecimento institucional e as suas fases. Fonte: Preparado pela Equipa de Avaliação

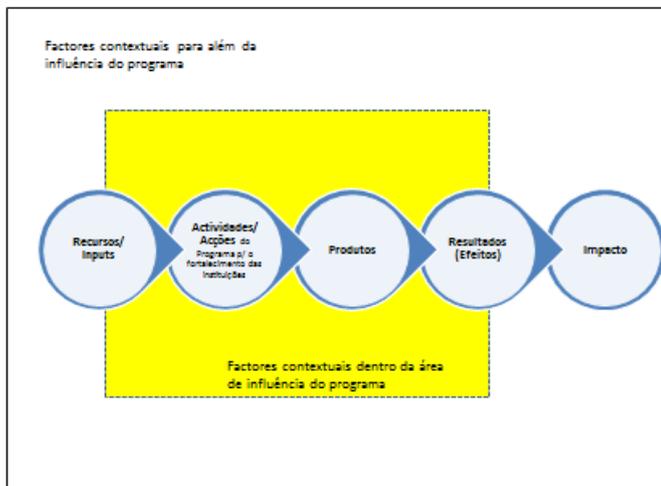


Figura A5.5: O programa e factores contextuais afectando a cadeia de resultados

Fonte: Preparado pela Equipa de Avaliação

Finalmente, para uma correta modalização do fortalecimento de capacidades, também é importante ter em conta que o Programa opera dentro de um quadro analítico no qual ele é considerado uma organização dentro de sistemas abertos, no sentido de que existem diversos factores e actores - uns dentro da sua área de influência e outros para além desta - influenciando o Programa nos diversos níveis da cadeia de resultado do mesmo (vide Figura A5.5).

Achamos que estas considerações são cruciais para precisar a Lógica do Fortalecimento Institucional do Programa e para reflectir a lógica que deverá guiar as próximas fases do PFICD. Atendendo aos processos acima descritos, apresentamos na Figura A5.6 uma ilustração do processo de fortalecimento institucional em que o PFICD está envolvido no âmbito específico da Planificação e Finanças Públicas em Cabo Delgado.

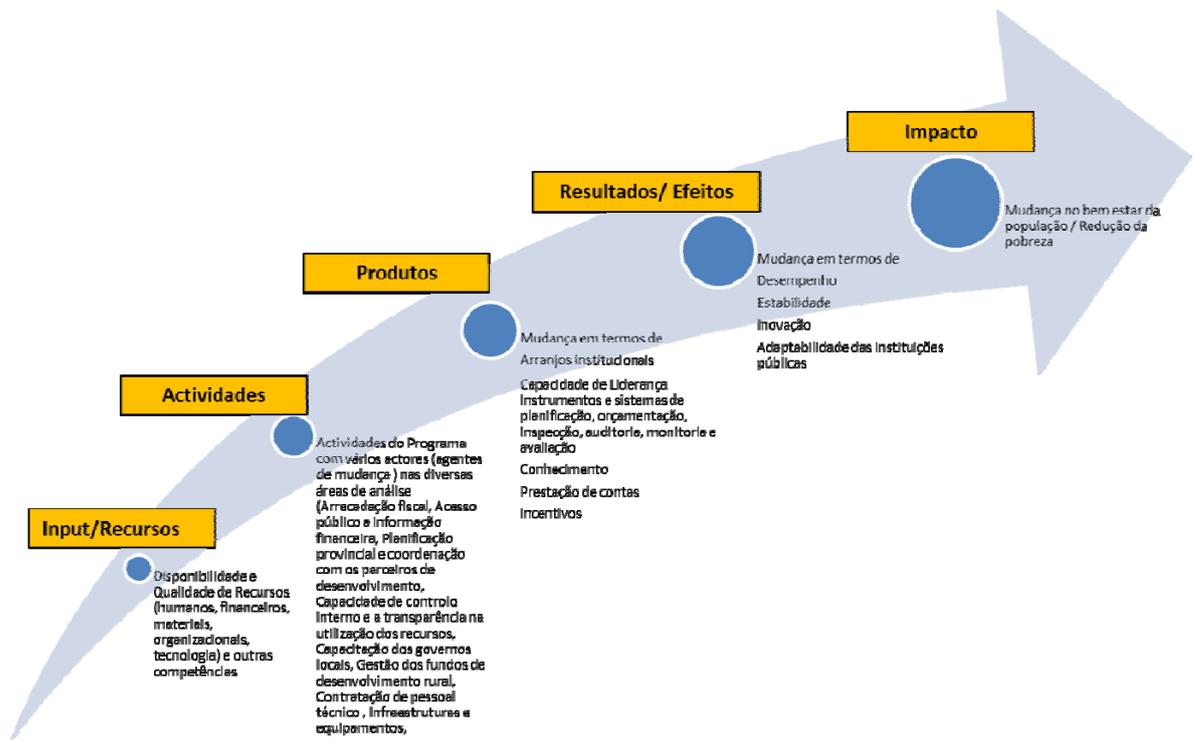


Figura A5.6: Reconstrução da Lógica do Fortalecimento Institucional do PFICD na área GFP

Memorando de Entendimento:

Data: Novembro 2010

Partes: Governo da Província de Cabo Delgado e AECID

Duração: Período de execução do Plano Estratégico de Cabo Delgado, 2010-14, a partir da assinatura do MdE.

Finalidade: Apoio orçamental ao PEDCD 2010-14, para atingir resultados que permitam:

- Apoiar a evolução, execução e monitoria do PEDCD.
- Incrementar a eficácia e eficiência dos sistemas de administração pública dos governos locais.
- Fortalecer a responsabilidade e a prestação de contas entre o GPCD e os seus cidadãos.
- Melhorar a efectividade da ajuda e a apropriação provincial do processo de desenvolvimento de Cabo Delgado.
- Reduzir os custos de transacção.

Linhas de acção:

- O fortalecimento da administração pública provincial para a elaboração de instrumentos de planificação estratégica e operacional.
- O desenvolvimento das capacidades técnicas e de gestão da administração pública provincial para execução dos planos e do orçamento no quadro de desenvolvimento do PEDCD 2010-14.
- O fortalecimento das unidades ou sectores de planificação e gestão das instituições beneficiárias de apoio financeiro.
- A dotação de infra-estruturas e equipamentos para o fortalecimento dos serviços públicos.

Planificação e monitoria:

- Constituição dum Comité de Monitoria que se reunirá semestralmente (TdR específicos). Um subcomité Técnico se ocupará da gestão trimestral.
- As instituições designaram uma o várias pessoas como pontos focais. Estas pessoas serão responsáveis das áreas de planificação e orçamento.
- Ferramentas de planificação: as existentes para a planificação provincial e sectorial do PEDCD 2010-14 e a sua operacionalização anual nos Planos Económicos e Sociais e Orçamentos provincial e distritais.
- Em Abril-Maio, negociação dos fundos disponíveis para o ano seguinte, objectivos e linhas de financiamento.
- As instituições beneficiarias elaboram o seu Plano Económico e Social segundo as metodologias em vigor. Os planos são compilados no PES da Província. As instituições inscrevem os fundos no Modulo de Elaboração do Orçamento (MEO) do e-SISTAFE.
- Aprovado o PES da Província pelo Governo, a DPPF remite à AECID um estrato da matriz do PES para os fundos AECID assim como as folhas de inscrição no MEO do e-SISTAFE (Plano de Tesouraria).

- Para procedimentos específicos de gestão vai-se desenvolver um manual de procedimentos.

Prestação de contas: Os documentos mais importantes são:

- Balanço do Plano Económico e Social da Província e dos distritos beneficiários
- Relatório de auditoria externa anual dos fundos provenientes da AECID das UGBs
- Relatório de execução das actividades especificamente financiadas pela AECID (ANEXO 3 - Matriz de relatório de execução anual de actividades do PFICD)
- Relatório d'execução financeira (REO) dos fundos transferidos pela AECID (ANEXO 4 – Matriz anual de execução financeira).
- A OTC elaborará um relatório anual analisando os resultados atingidos, as metas e os problemas surgidos.

Avaliação: Se realizará uma avaliação intermédia ao final do segundo ano do PEDCD 2010-14 e uma avaliação final.

Comité de Monitoria

Presidência: Secretária Permanente Provincial e pelo Coordenador da Cooperação Espanhola em Moçambique.

Membros: Pelo Governo de Cabo Delgado, um representante de cada uma das instituições beneficiárias: Direcção Provincial do Plano e Finanças; Direcção Provincial das Obras Públicas e Habitação; Direcção Provincial de Agricultura; Direcção Provincial do Turismo; Direcção Provincial de Mulher e Acção Social; Governo do Distrito de Montepuez; Governo do Distrito de Mocímboa da Praia; Governo do Distrito do Ibo. Pela Cooperação Espanhola: Responsável de Governabilidade e Desenvolvimento Territorial da AECID; Responsável da AECID do Projecto PFICD; Coordenador de Programas da AECID em Moçambique.

Funções: Analisar, orientar e pronunciar-se sobre os planos e orçamentos (PESP e PESODs) elaborados pelas instituições; analisar e pronunciar-se pelo grau de cumprimento dos objectivos e metas, assim como dos processos de prestação de contas; analisar as propostas de modificação e reorientação do orçamento; realizar qualquer outra consideração estratégica, administrativa, etc. de relevância no desenvolvimento do Programa.

Reuniões: Duas reuniões ordinárias no ano, Balanço Anual do PESP e PESODs (Fevereiro - Março) e Semestral (Julho – Agosto).

Subcomité Técnico: Seguimento subsidiário, responsável pela organização dos documentos e expedientes necessários, assim como operacionalizar trimestralmente o seguimento dos fundos e os desembolsos segundo o plano anual.

Beneficiário: Governo Provincial de CD (a través da Direcção Provincial de Planificação e Finanças).

Mecanismo: Transferência para a Conta única da Tesouraria Central.

Subvenção	Período	Euros	Objectivos
PFICD X.I Exp: 10-12- 2009	Previsto: Jan-10 à Dez-10 Real: Oct-10 à Dez-11 Transferência de fundos para o Ministério das Finanças em Julho-10, disponibilidade para as instituições beneficiarias em Outubro. Ampliação do prazo até Dez-11.	700.000	Contribuir para o combate contra a pobreza absoluta na província de Cabo Delgado a través de: i) Planificação estratégica ii) Planificação e gestão financeira iii) Planificação, ordenamento e gestão sustentável do território iv) Segurança alimentar a través da planificação e da inserção de políticas SAN e do aumento da produtividade agraria
PFICD XI.I Exp: 1685/10 17-09- 2010	Previsto: Jan-11 à Dez-11 Real: Jan-11 à Dez-11	250.000	v) Planificação e desenvolvimento da actividade turística e conservação do património vi) Participação da mulher nos processos de decisão e actividades económicas vii) Descentralização e desconcentração administrativa
PFICD XI.II Exp: 1461/11 12-07-2011	Previsto: Ago-11 à Dez-11 Real: Oct-11 à Jun-12 Transferência de fundos para o Ministério das Finanças em Setembro, disponibilidade para as instituições beneficiárias em Outubro. Ampliação do prazo até Jun-12.	290.000	Resultados do Plano de Acção de Despesa Pública e Responsabilidade Financeira 2010-14: a. Incrementar o nível de cobrança fiscal de receitas anuais em 0,5% como proporção do PIB b. Aumentar a abrangência da programação, gestão e execução do Orçamento do Estado, a todas as suas instituições, autarquias e empresas públicas c. Realizar a coordenação integrada de projectos de investimento público d. Incrementar a coordenação com os Parceiros de Desenvolvimento
PFICD XII.I Exp: 1839/11 29-08-2011	Previsto: Recepção fundos à Dez-12 Real: até Jun-13 Poupança de fundos e modificação de actividades. Ampliação do prazo ate Jun-13.	750.000	e. Massificar o pagamento directo atempado, via e-SISTAFE f. Capacitar aos Governos Locais nos domínios de administração, planificação e gestão de recursos humanos, finanças públicas e supervisão de obras públicas g. Prosseguir a política de afetação de técnicos qualificados nos órgãos locais do Estado
PFICD XIII.I Exp: 12-12-2012	Previsto: Recepção fundos à Dez-13 Real: Até Jun-14 Saldo ao final d'exercício. Ampliação prazo Jun-14.	190.512	h. Monitorar e aperfeiçoar os mecanismos de gestão dos Fundos de Desenvolvimento Distrital e fortalecer o seu impacto i. Construção e reabilitação de infra-estruturas públicas
PFICD XIV.I Exp: 12-11-2013		500.000	

1. Programa Quinquenal do Governo de Moçambique 2010-14

O seguinte quadro lista todos os Objectivos Estratégicos, Áreas Estratégicas e Acções Prioritárias do PQG 2010-14 que estão relacionadas com as actividades do PFICD em fortalecimento dos processos de planificação e de finanças públicas. A numeração dos objectivos e acções prioritárias são os utilizados no PQG. Os números em vermelho são nossos, não correspondem ao PQG.

1. DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO. Gestão Macroeconómica e Desenvolvimento do Sistema Financeiro (2.2.13)

Objectivos estratégicos relacionados:

- iii. Implementar reformas económicas conducentes à minimização dos custos de transacção, à eficiência na afectação e aplicação de recursos, bem como à minimização de riscos económicos e financeiros;
- iv. Assegurar a harmonização das políticas orçamental, fiscal, monetária e cambial em prol do crescimento e desenvolvimento económico sustentável e abrangente;
- v. Incentivar o fortalecimento do sistema financeiro, incluindo o aumento da oferta de crédito e serviços financeiros a preços competitivos.

Área estratégica	Acções prioritárias
<p>1.1 Política Fiscal e Orçamental</p>	<p>(1) Incrementar o nível de cobrança de receitas anuais em 0,5%, como proporção do PIB;</p> <p>(2) Promover a educação fiscal e aduaneira tendo em vista a popularização do imposto e o alargamento da base tributária, incluindo o sector informal;</p> <p>(3) Mobilizar recursos concessionais para o financiamento das acções prioritárias para o desenvolvimento económico e social;</p> <p>(5) Descentralizar as despesas públicas de funcionamento e a programação e execução dos projectos financiados por recursos externos, aos Distritos;</p> <p>(6) Aumentar a abrangência da programação, gestão e execução do Orçamento do Estado, a todas suas instituições, autarquias e empresas publicas;</p> <p>(9) Prosseguir com as acções de inspecção, assegurando a eficiência da gestao financeira e transparência na utilização dos recursos;</p> <p>(10) Promover e melhorar a eficiência das Empresas, Institutos e Fundos Públicos;</p> <p>1) Realizar a coordenação integrada de projectos de investimento público;</p> <p>(3) Aperfeiçoar a monitoria e avaliação no sistema de planificação pública;</p> <p>(4) Adoptar e implementar sistemas electrónicos de cobrança e gestão da receita através do e-Tributação;</p> <p>(7) Prestar maior assistência aos agentes económicos e demais contribuintes, no cumprimento das suas obrigações fiscais, criando e expandindo os serviços de atendimento ao contribuinte;</p> <p>(8) Descentralizar o sistema de pagamento de impostos mediante a abertura de mais postos fiscais, incluindo postos móveis de cobrança, para permitir que os postos fronteiriços sirvam também para o pagamento de impostos internos, bem como o envolvimento das autoridades administrativas e comunitárias locais na cobrança dos impostos;</p>
<p>1.2 Planificação e Finanças Públicas</p>	<p>(9) Continuar o processo de implantação dos Tribunais Fiscais e de instalação dos Tribunais Aduaneiros para garantir maior acesso dos cidadãos aos serviços da justiça fiscal;</p> <p>(10) Expandir a implementação da metodologia de planificação e orçamentação por programas a todas instituições do Estado a nível central, Provincial e distrital, com vista a melhorar a ligação entre os instrumentos de planificação e orçamentação;</p> <p>(11) Massificar o pagamento directo e atempado, via e-SISTAFE, aos fornecedores de bens e serviços e a outros beneficiários, incluindo o pagamento de salários e remunerações, pensões e rendas vitalícias;</p> <p>(12) Incrementar a coordenação com os Parceiros de Desenvolvimento para a redução da tramitação</p>

<p>1.3 Reforma do Sistema Financeiro: Sistema de Financiamento</p> <p>1.4 Reforma do Sistema Financeiro: Sistema Nacional de Pagamentos</p>	<p>fora do sistema orçamental dos projectos e programas, com vista à disponibilização da totalidade dos recursos externos via Conta Única do Tesouro e à contabilização tempestiva de todos os recursos financeiros públicos;</p> <p>(13) Reforçar a capacidade de controlo interno e da transparência na utilização dos recursos;</p> <p>(14) Assegurar o cumprimento da legislação, para que as comunidades locais e as zonas onde são explorados os recursos naturais beneficiem de uma proporção das receitas desta actividade.</p> <p>(1) Pomover as microfinanças, expandindo-as à escala nacional;</p> <p>(2) Prosseguir o alargamento dos serviços financeiros às zonas menos favorecidas do País, promovendo a captação de poupanças ociosas para dinamizar o investimento;</p> <p>(1) Prosseguir com as acções em curso visando a modernização do sistema nacional de pagamentos, garantindo a funcionalidade do sistema de pagamentos por grosso, abrangendo o sector público e privado, com segurança, celeridade e a preços mais atractivos;</p> <p>(3) Promover a expansão no território nacional de instituições bancárias e de microfinanças, seguradoras e de segurança social, com particular enfoque para os Distritos e zonas rurais, tendo em vista impulsionar o desenvolvimento rápido da economia;</p>
<p>2. BOA GOVERNAÇÃO, DESCENTRALIZAÇÃO, COMBATE À CORRUPÇÃO E PROMOÇÃO DA CULTURA DE PRESTAÇÃO DE CONTAS. Reforma do Sector Público (2.3.1)</p> <p>Objetivos estratégicos relacionados:</p> <p>i. Consolidar a Administração Pública orientada para resultados e voltada para o cidadão, assegurando que os serviços sejam prestados com qualidade e que o cidadão participe na monitoria da qualidade dos serviços que lhe são prestados;</p> <p>ii. Profissionalizar a Função Pública, dotando-a de quadros qualificados, motivados, experientes e com do espírito de servidores do Estado e do cidadão, no quadro de uma cultura baseada na meritocracia;</p> <p>iii. Promover a transparência administrativa e financeira, bem como a integridade dos sistemas da administração pública, elevando a responsabilização individual dos funcionários e agentes do Estado no concernente à prestação de serviços de qualidade ao cidadão;</p> <p>iv. Fortalecer e capacitar os órgãos locais, consolidando a descentralização e desconcentração, assegurando a capacidade para o exercício pleno das atribuições e competências dos órgão locais e a satisfação cada vez mais crescente das necessidades das comunidades locais;</p> <p>v. Assegurar a preservação da memória institucional e o acesso dos cidadãos à informação sobre a Administração Pública.</p>	
<p>2.1 Melhoria na Prestação de Serviços</p> <p>2.2 Reforço da Capacidade da Inspecção Geral Administrativa do Estado</p>	<p>(1) Prosseguir a implementação do Sistema de Gestão do Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP), assegurando o enfoque em resultados e numa cultura de meritocracia, excelência e de prestação de contas;</p> <p>(2) Fortalecer e expandir a oferta de serviços prestados nos Balcões de Atendimento Único (BAUs) ao cidadão e ao sector privado, através da utilização das tecnologias de informação e comunicação, no quadro do processo de desconcentração;</p> <p>(3) Consolidar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão e ao sector privado através dos processos de desburocratização e simplificação de procedimentos na provisão de serviços;</p> <p>(4) Consolidar a capacidade dos Órgãos Locais do Estado na prestação dos serviços às comunidades, através da consolidação do processo de descentralização da gestão de recursos humanos e desconcentração de competências;</p> <p>(5) Estabelecer mecanismos com vista à participação do cidadão/utente na monitoria e avaliação da qualidade de serviços prestados pela Administração Pública.</p> <p>(3) Reforço da capacidade inspectiva administrativa do Estado a nível nacional, através do desenvolvimento da acção formativa e capacitação dos seus agentes.</p>

<p>2.3 Profissionalização da Função Pública</p>	<p>(1) Formar 7.000 funcionários e Agentes do Estado; (2) Capacitar os dirigentes da Função Pública, num total de 2.500; (4) Expandir o Ensino à Distância, no âmbito do Sistema de Formação em Administração Pública (SIFAP); (9) Promover a afectação de mais quadros qualificados nos Distritos; (12) Desenvolver e adoptar um sistema centralizado de gestão de concursos para as carreiras de regime geral da área comum do Aparelho de Estado, a nível central e Provincial.</p>
<p>2.4 Desenvolvimento Institucional da Função Pública</p>	<p>(1) Prosseguir com a divulgação e implementação da Lei do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE) e respectivo Regulamento (REGFAE) visando a consolidação das relações laborais no Aparelho de Estado; (4) Institucionalizar as Unidades de Gestão de Documentos na Administração Pública, no quadro da preservação da memória institucional da Administração Pública;</p>
<p>2.5 Combate à Corrupção</p>	<p>(1) Prosseguir acções de consolidação de uma cultura de transparência, isenção, integridade e de responsabilização públicas, no quadro dos esforços de prevenção e combate à corrupção; (2) Promover a ética, disciplina e integridade na Função Pública, através do cumprimento rigoroso das normas e procedimentos na prestação de serviços; (3) Consolidar o papel do controlo interno na prevenção e combate à corrupção; (4) Realizar, periodicamente pesquisas de impacto e auscultação aos cidadãos sobre a qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública; (5) Aprovar e divulgar os resultados da 2ª pesquisa sobre governação e corrupção e implementar as respectivas recomendações; (6) Fortalecer a participação da sociedade civil na monitoria da acção do Governo no combate à corrupção, através da capacitação dos Observatórios de Desenvolvimento e dos Conselhos Consultivos Distritais.</p>
<p>3. BOA GOVERNAÇÃO, DESCENTRALIZAÇÃO, COMBATE À CORRUPÇÃO E PROMOÇÃO DA CULTURA DE PRESTAÇÃO DE CONTAS. Descentralização e Desenvolvimento da Administração Local e Autárquica (2.3.2)</p> <p>Objetivos estratégicos relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Prosseguir a descentralização orientada para o apoderamento das comunidades locais; ii. Implementar a Reforma Institucional da Administração Local do Estado; iv. Garantir a actualização permanente da organização territorial e divisão administrativa, endereçamento e toponímia do País; v. Consolidar os mecanismos de colaboração das autoridades comunitárias com o Estado e Autarquias e criar mecanismos que assegurem a governação local e participativa. 	
<p>3.1 Descentralização Administrativa, Reforma e Capacitação dos Órgãos Locais do Estado</p>	<p>(1) Estender a organização e implantação dos Órgãos Locais do Estado para os níveis de Localidade e Povoação; (2) Expandir e modernizar a rede de comunicações interligando os Órgãos Centrais com os Órgãos Locais do Estado; (3) Prosseguir a capacitação e o desenvolvimento da administração local do Estado a nível dos Postos Administrativos e das Localidades; (4) Capacitar os órgãos locais do Estado para uma melhor prestação de serviços ao cidadão; (5) Aprovar e implementar a Estratégia de Descentralização; (6) Prosseguir a política de afectação de técnicos qualificados nos Órgãos Locais do Estado; (7) Promover a construção de residências para a atracção e retenção de funcionários nos órgãos locais do Estado; (8) Prosseguir o programa de construção de infra-estruturas nos órgãos locais do Estado; (9) Capacitar os Governos locais, nos domínios da administração, planificação e gestão de recursos humanos, finanças públicas e supervisão de obras públicas; (10) Continuar a formular e implementar políticas e normas no âmbito desenvolvimento dos órgãos locais do Estado.</p>
<p>3.2 Participação e Gestão Comunitária</p>	<p>(1) Promover acções de formação das autoridades comunitárias e membros dos conselhos locais; (2) Promover a consagração do papel das comunidades e dos seus direitos no processo de governação;</p>

	<p>(3) Consolidar o funcionamento dos Conselhos Consultivos Locais e o relacionamento com as Autoridades Comunitárias no âmbito da participação da comunidade na decisão sobre assuntos locais;</p> <p>(4) Prosseguir o processo de reconhecimento, valorização e reforço do papel das autoridades comunitárias;</p> <p>(5) Consolidar os mecanismos institucionais para o envolvimento das autoridades comunitárias e outras formas de organização social das comunidades locais que exercem influência relevante no local.</p>
<p>3.3 Modernização da Administração Local, Boa Governação e Desenvolvimento Local</p>	<p>(1) Continuar a reforçar a capacidade institucional da Inspeção da Administração Local por forma a cumprir cabalmente a sua missão;</p> <p>(2) Desenvolver mecanismos céleres que permitam a Inspeção da Administração Local, monitorar e avaliar os principais problemas de funcionamento dos órgãos locais do Estado e das autarquias locais;</p> <p>(3) Prosseguir o combate ao burocratismo, à corrupção e imprimir celeridade no atendimento aos cidadãos pelos órgãos locais do Estado e autarquias locais;</p> <p>(4) Reforçar acções de auditoria e inspeção nos Órgãos Locais do Estado e Autarquias.</p>

ASSUNTOS TRANSVERSAIS

Objectivos estratégicos relacionados:

i. Promover a produtividade, competitividade e acumulação de capital nas zonas rurais

<p>3.4 Desenvolvimento Rural (3.7)</p>	<p>(2) Promover a expansão da actividade dos serviços bancários e financeiros nas áreas rurais;</p> <p>(3) Monitorar e aperfeiçoar os mecanismos de gestão dos Fundos de Desenvolvimento Distrital e fortalecer o seu impacto;</p> <p>(7) Assegurar que a exploração de recursos naturais contribua para a melhoria da qualidade de vida da população rural;</p>
--	--

2. Programas sectoriais do Governo relacionados com o PFICD

O sistema de planificação nacional organiza as acções e actividades das instituições públicas em programas. O seguinte quadro recolhe os programas correspondentes aos Ministérios que tem que ver com as actividades do PFICD em fortalecimento dos processos de planificação e de finanças públicas. Em color gris se indicam os programas que tem que ver com as actividades do PFICD.

FUNÇÃO PÚBLICA

PG	Designação PG	Objectivo Estratégico do PG	SPG	Designação SPG	Objectivo Intermédio SPG
MFP01	Apoio institucional administrativo	Melhorar a Infra-estrutura, o Apetrechamento e a Capacitação Institucional Administrativa	0	Apoio institucional administrativo	Melhorar a Infra-estrutura, o Apetrechamento e a Capacitação Institucional Administrativa
MFP02	Gestão de Documentos e Arquivos do Estado	Organizar a Documentação da Administração Pública	0	Gestão de Documentos e Arquivos do Estado	Organizar a Documentação da Administração Pública
MFP03	Desenvolvimento da Administração Pública	Melhorar a qualidade e formação da administração pública	0	Administração Pública	Melhorar a qualidade e formação de administração pública

ADMINISTRAÇÃO ESTATAL

PG	Designação PG	Objectivo Estratégico do PG	SPG	Designação SPG	Objectivo Intermédio SPG
MAE01	Apoio institucional administrativo	Melhorar a Infra-estrutura, o Apetrechamento e a Capacitação Institucional Administrativa	0	Apoio institucional administrativo	Melhorar a Infra-estrutura, o Apetrechamento e a Capacitação Institucional Administrativa
MAE02	Reforma do sector público	Promover a Reforma do Sector Público			
MAE03	Desenvolvimento autárquico e urbano	Alargar e Consolidar o Processo de Autarquização	0	Desenvolvimento autárquico e urbano	Alargar e Consolidar o Processo de Autarquização
MAE04	Desenvolvimento distrital	Implementar a Lei dos Órgãos Locais do Estado e o seu Regulamento - Reforçar a Governação Participativa	0	Desenvolvimento distrital	Implementar a Lei dos Órgãos Locais do Estado e o seu Regulamento - Reforçar a Governação Participativa
MAE05	Participação e gestão comunitária	Reforçar a Governação Participativa e completar o processo de reconhecimento e registo das Autoridades Comunitárias e consolidar e alargar a sua participação na governação e desenvolvimento local			
MAE07	Gestão eleitoral	Assegurar condições básicas para os pleitos eleitorais	0	Gestão eleitoral	Assegurar condições básicas para os pleitos eleitorais
MAE08	Gestão de calamidades	Reduzir o impacto negativo das calamidades	1	Gestão de riscos	Promover prevenção e mitigação das calamidades

		(par. 244)		naturais
			2	Gestão da seca
			3	Geração de renda de comunidades vulneráveis
				Reduzir a vulnerabilidade derivada da seca
				Promover geração de renda de comunidades vulneráveis

PLANIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

PG	Designação PG	Objectivo Estratégico do PG	SPG	Designação SPG	Objectivo Intermédio SPG
MPD03	Programa Nacional de Planificação e Finanças Descentralizadas	Consolidar o funcionamento dos processos de PFD dotando o aparelho governativo do nível local da capacidade institucional para planificar e gerir de forma participativa e transparente recursos afectos ao desenvolvimento social e económico local	1	Sistemas Nacionais de Suporte	Desenvolver sistemas de suporte formalmente adoptados pelo Governo e implantados em todo o País que garantam uma evolução contínua dos processos de PFD a todos os níveis
			5	Gestão de Conhecimento	Gerar, testar, sistematizar, divulgar e implementar práticas de referência e inovação na planificação distrital descentralizada, e promover melhores práticas de governação ao nível nacional
			6	Gestão do PNPFD	Gerir o programa orientado por objectivos e resultados e assegurar a afectação eficiente e transparente dos recursos
MPD01	Apoio institucional administrativo	Melhorar a Infra-estrutura, o Apetrechamento e a Capacitação Institucional Administrativa	0	Apoio institucional administrativo	Melhorar a Infra-estrutura, o Apetrechamento e a Capacitação Institucional Administrativa
MPD08	Fornecimento de dados estatísticos oficiais do País	Responder a necessidades de estatísticas dos utilizadores e promover a utilização das estatísticas oficiais (INE)	3	Produção dos dados sobre a estrutura e tendência da população	Fornecer dados estatísticos ao país sobre a população moçambicana decorrentes do Censo da População e Habitação
			4	Produção e disseminação de estatísticas económicas	Fornecer dados estatísticos económicos que permitem a formulação de políticas e acompanhamento dos principais desenvolvimentos económicos
			5	Produção e disseminação de estatísticas demográficas vitais e sociais	Fornecer dados estatísticos demográficos vitais e sociais capazes de servir como instrumento essencial para formulação de políticas socioeconómicas do país
MPD02	Desenvolvimento rural	Aumentar a competitividade e a acumulação da economia rural (par. 237)	0	Desenvolvimento rural	Aumentar a competitividade e a acumulação da economia rural (par. 237)
MPD04	Gestão de finanças públicas	Melhorar a eficiência e eficácia da gestão das finanças públicas (pars. 289 & 494)	0	Gestão de finanças públicas	Melhorar a eficiência e eficácia da gestão das finanças públicas (pars. 289 & 494)
MPD05	Promoção de investimento no País	Melhorar a divulgação das potencialidades para o Investimento no País.	0	Promoção de investimento no País	Melhorar a divulgação das potencialidades para o Investimento no País.
MPD06	Desenvolvimento económico e social	Redução da pobreza através do crescimento económico	0	Desenvolvimento económico e social	Redução da pobreza através do crescimento económico

FINANÇAS

PG	Designação PG	Objectivo Estratégico do PG	SPG	Designação SPG	Objectivo Intermédio SPG
MDF01	Apoio institucional administrativo	Melhorar as infra-estruturas, o apetrechamento e a capacitação no âmbito administrativa	0	Apoio institucional administrativo	Melhorar as infra-estruturas, o apetrechamento e a capacitação no âmbito administrativa
MDF02	Gestão da reforma de finanças públicas	Melhorar a eficiência e eficácia da gestão de Finanças Públicas no médio prazo	0	Gestão da reforma de finanças públicas	Melhorar a eficiência e eficácia da gestão de Finanças Públicas no médio prazo
MDF03	Gestão do SISTAFE	Melhorar a eficiência e eficácia da gestão de Finanças Públicas	1	Gestão do orçamento	Manter, expandir e melhorar o Sistema de Informação do Orçamento
			2	Gestão do tesouro	Manter, expandir e melhorar o Sistema de Informações do Tesouro
			3	Gestão da contabilidade pública	Manter, expandir e melhorar o Sistema de Informação da Contabilidade Pública
			4	Gestão do património do Estado	Manter, expandir e melhorar o Sistema de Informação do Património do Estado
			5	Gestão da reforma do SISTAFE	Manter, expandir e melhorar a Reforma do Sistema de Informação de Finanças Públicas
			6	Gestão de aquisições de bens e serviços	Manter, expandir e melhorar o Sistema de Informação de Aquisições de Bens e Serviços
			7	Gestão tributária	Manter, expandir e melhorar o Sistema de Informação Tributária (Aumentar progressivamente as receitas internas e alargar a base tributária)
MDF04	Supervisão do sistema financeiro	Reforçar a regulamentação e supervisão do sistema financeiro para minimizar os riscos de crises financeiras e crimes financeiros	1	Gestão da informação financeira	Reforçar a regulamentação e supervisão do sistema financeiro
			2	Gestão do mercado de capitais	Expandir e melhorar o Sistema de Informação do Mercado de Capitais

3. Plano Estratégico de Desenvolvimento da Província Cabo Delgado 2010-14

O seguinte quadro lista as acções previstas no PECD dentro do âmbito de Planificação e GFP. As acções fazem parte do sector do PECD denominado “Administração Pública”.

Implementar a Reforma do Sector Público	
Programa	Subprograma
<p>Colecção de documentos orientadores de boas práticas de consulta, divulgação e prestação de contas, gestão e boa governação, difusão das normas e legislação e sua implementação</p> <p>Escolha de processos prioritários para tramitação relacionados com a Terra, Construção, Licenciamento de Actividades, Pensões, Emissão de Documentos de Identidade, Registos entre outros, profissionalizando o atendimento ao cidadão e a resposta da administração, através da promoção do domínio de processos e rotinas pelos funcionários.</p> <p>Promover as reformas no seio da Administração Pública através da promoção e progressão dos funcionários do Estado.</p> <p>Promover uma maior disciplina, produtividade e funcionalidade do Sector da Administração Pública.</p>	<p>Realizar seminários de capacitação aos funcionários públicos para divulgação da legislação em vigor</p> <p>Divulgar as leis e demais regulamentos sobre a matéria aos OLEs</p> <p>Promover as reformas no seio da Administração Pública através da promoção e progressão dos funcionários do Estado.</p> <p>Capacitar os OLEs sobre normas de funcionamento da AP, assistências regulares e visitas de monitoria e avaliação</p>
Implementar as Políticas de Descentralização	
<p>No âmbito da descentralização e implementação dos órgãos locais do Estado, promover a participação comunitária nos processos de planificação e decisão ao nível local.</p> <p>Prosseguir com a implementação dos programas de descentralização administrativa.</p>	<p>Promover acções de formação de curta duração para dirigentes do Estado e consolidar o perfil dos Conselhos Comunitários Distritais</p> <p>Promover acções de formação de curta duração para dirigentes do Estado e consolidar o perfil dos CCD.</p>
Melhorar a gestão dos funcionários públicos	
<p>Formar quadros aos diferentes níveis no âmbito do SIFAP nos cursos Modulares</p> <p>Necessidade da montagem urgente do SIP na Secretaria Provincial para melhorar a gestão Pessoal do Sector Público</p>	<p>Continuar a expansão do Ensino a Distancia para 4 Distritos (Mueda, Montepuez, Chiúre e Mocimboa da Praia) de modo a permitir a participação dos funcionários</p> <p>Priorizar a expansão para Distritos, Postos Administrativos.</p>
Reforço da capacidade de gestão de obras públicas	
<p>Em coordenação com o sector das Obras Públicas e Habitação assegurar a aplicação de metodologias e procedimentos para a realização e fiscalização de Obras Públicas, recrutamento e formação de pessoal.</p>	<p>Efectuar obras de construção e reabilitação de Secretarias Comuns de Postos administrativos e respectivas residências bem como a construção gradual de Secretarias Administrativas e respectivas residências para Chefes de Localidades</p>

4. Plano de Acção para Redução da Pobreza 2011-14

A continuação aliam-se os objectivos e as linhas estratégicas do PARG relacionadas com as actividades do PFICD em Planificação e GFP.

Pilar de Apoio - Boa Governação	
Objectivo estratégico	Área estratégica
Prioridade 1 – Melhorar o acesso e a qualidade de prestação de serviços públicos aos cidadãos em toda a extensão territorial	
Melhorar a qualidade dos serviços do Sector Público em particular os BAUs	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar a Carta da Função Pública Africana; • Introduzir o uso das TICs na prestação de serviços; • Proceder à simplificação e desburocratização de serviços; • Formar e capacitar os funcionários e agentes do Estado; • Alargar a abrangência do inquérito de satisfação dos utentes a mais distritos; • Informatizar e conectar os BAUs às instituições do Estado.
Alargar a oferta de serviços (físico e temático)	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir os BAUs para alguns distritos seleccionados; • Aumentar a quantidade de serviços disponíveis nos BAUs para, pelo menos, os descritos no Decreto nº 14/2007, de 30 de Maio; • Alargar a rede Registral em todas as instituições.
Melhorar a eficiência do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) no funcionamento das Instituições Públicas e prestação de serviços públicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a largura de banda da Rede Electrónica do Governo (GovNet) para melhorar as comunicações no sector público; • Ligar os Distritos à Rede Electrónica do Governo para garantir melhoria da interligação e prestação de serviços; • Alargar a cobertura do Sistema do Correio Electrónico do Governo para os Distritos;
Prioridade 2 – Combater a corrupção nas instituições públicas	
Aumentar a transparência e a prestação de contas	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o número de aquisições do Estado feitas via concurso; • Implementar as recomendações da 2ª Pesquisa Nacional sobre a Governação e Corrupção; • Implementar a Iniciativa sobre a Transparência da Indústria Extractiva; • Publicar dados sobre processos disciplinares, desagregados por sectores. • Melhorar o funcionamento dos órgãos de Controlo Interno e garantir a implementação das recomendações saídas das inspecções e auditorias internas, e a sua publicação;
Fortalecer os mecanismos de controlo interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> • Auditar uma porção crescente do OE em todos os níveis territoriais; • Implementar as recomendações saídas das auditorias externas e garantir a sua publicidade.
Prioridade 3 – Descentralização e governação local	
Garantir a reforma e capacitação institucional da administração local	<ul style="list-style-type: none"> • Prosseguir com a reforma organizacional e institucional dos OLEs; • Capacitar os OLEs em recursos humanos e meios de trabalho através do Programa Nacional de Planificação e Finanças Descentralizadas e outras acções complementares de capacitação das lideranças locais; • Fortalecer a capacidade dos OLEs na gestão de recursos públicos (planificação, gestão financeira e implementação) para o desenvolvimento local duma maneira participativa e transparente; • Operacionalizar um sistema de monitoria de desenvolvimento distrital na implementação de desenvolvimento local; • Construir e reabilitar infra-estruturas administrativas dos órgãos locais e infra-estruturas económicas; • Incrementar as transferências orçamentais para os Órgãos locais do Estado e municípios.
Reforçar a participação do	<ul style="list-style-type: none"> • Integração de assuntos transversais nos Planos de Desenvolvimento

cidadão na acção governativa

Distrital;
 • Fortalecer a participação de cidadãos na formulação, implementação, monitoria e avaliação de planos de desenvolvimento a todos níveis.

Pilar de Apoio - Macroeconomia

Prioridade 2: Gestão de Finanças Públicas

Aumentar a arrecadação de receitas de uma forma sustentável e justa

- Descentralizar o sistema de pagamento de impostos mediante a abertura de mais áreas fiscais, incluindo postos móveis de cobrança, para permitir que postos fronteiriços sirvam também para o pagamento de impostos internos, bem como o envolvimento das autoridades administrativas e comunidades locais na cobrança dos impostos;
- Implementar o mecanismo de janela única electrónica para o desembarço aduaneiro, facilitando o comércio externo;
- Facilitar pagamentos através do Bancos, fortalecer a repartição do Grandes Contribuintes e diminuir os custos de transacção para os contribuintes;
- Adoptar e implementar sistemas electrónicos de cobrança e gestão da receita através do e-Tributação;
- Promover a educação fiscal, tendo em vista a popularização do imposto e o alargamento da base tributaria, incluindo nela o sector informal.

Garantir a afectação de recursos públicos para áreas prioritárias para a redução da pobreza
 Promover o financiamento para investimento de forma sustentável

- Melhorar os processos de planificação e orçamentação visando a sua integração, eficácia e eficiência no âmbito da implementação da metodologia POP (planificação e orçamentação por programa);
- Estabelecer o Sistema Nacional de Planificação.
- Mobilizar recursos concessionais para o financiamento das acções prioritárias para o desenvolvimento económico e social;

Promover maior abrangência, transparência, eficácia e eficiência na gestão dos recursos públicos

- Massificar o pagamento directo e atempado, via e-SISTAFE aos fornecedores de bens e serviços e a outros beneficiários, incluindo pagamento de salários, pensões rendas vitalícias;
- Elaborar o Modelo conceptual do Sistema de Gestão do Património para permitir a ligação entre o processo das aquisições de bens e sua inventariação;
- Melhorar a transparência e integridade do sistema de procurement para garantia de redução do risco fiduciário e aumento da eficiência da despesa pública;
- Reforçar a capacidade de controlo interno e da transparência na utilização dos recursos públicos;
- Aumento de eficiência e eficácia da auditoria externa;
- Aperfeiçoar o sistema de acompanhamento de recomendações de auditorias pelos OCI's;
- Melhorar os processos de contratações públicas através de mecanismos que permitam monitorar e avaliar a transparência, informação, integridade, capacidade e mecanismos de recursos nos processos de aquisições, realizados pelos órgãos e instituições do Estado.

Melhorar a gestão de recursos naturais de forma a aumentar o aproveitamento para a economia nacional e comunidades locais

- Implementar a Iniciativa sobre a Transparência da Indústria Extractiva e melhorar na informação publicada sobre os megaprojectos;
- Desenvolver um sistema eficaz de controlo dos grandes contribuintes e megaprojectos;
- Incrementar os benefícios para as comunidades que resultam da exploração dos recursos naturais;
- Assegurar o cumprimento da legislação para que as comunidades locais e as zonas onde são explorados os recursos naturais beneficiem duma proporção das receitas desta actividade.

12 QUADRO DA CONTRIBUIÇÃO DO PFICD NA EXECUÇÃO DO PLANO PEFA 2010-14

Programa Quinquenal do Governo 2010-14		PLANO PEFA 2010-14										Programa PFCID 2010-14							
Área / Sub-área estratégica	Estratégias/ Acções Prioritárias	Nº	Actividades	Resp	Indicador	Meta	Cronograma previsto					Orçamento Estimativo	Planificação e execução PFCID						
							2010	2011	2012	2013	2014		2010	2011	2012	2013	2014		
Gestão Macroeconómica: Política Fiscal e Orçamental	Incrementar o nível de cobrança fiscal de receitas anuais em 0,5%, como proporção do PIB	1	Elaboração de um estudo sobre a capacidade e potencial do sistema actual de arrecadação de receitas públicas, incluindo as medidas e acções a serem desenvolvidas para o aumento das receitas ao nível provincial. O estudo terá em conta, especialmente na análise, as duas fontes de receita: taxa e impostos.	DAF/DPPF (DRF)	Nº de estudos realizados	1						2.700.000 MT							
		2	Apresentar o diagnóstico das potencialidades e o subsequente plano de acção aos responsáveis de Receitas e Fiscalização, área fiscal, administradores distritais e alfândegas.	DAF/DPPF (DRF)	Nº de apresentação feitas	1							300.000 MT						
		3	Seguimento e acompanhamento das actividades de recolha de receitas dos técnicos ao nível dos distritos e dos sectores.	DPPF (DRF)	Nº de instituições abrangidas	32							1.080.000 MT						
		Promover a educação fiscal e aduaneira tendo em vista a popularização do imposto e alargamento da base tributária	4	Desenhar uma actividade para os cidadãos sobre a promoção e a importância das obrigações fiscais.	DRF / DAF	Nº de campanhas desenvolvidas	1						400.000 MT						
		Prosseguir com as acções de inspecção, assegurando	5	Consultar o TA se e possível sistematicamente receber a DRF uma copia das auditorias deixadas nos sectores e dos distritos.	Secretaria Provincial DRF	Consult a realizad a	1						Sem custos adicionais						
	6		Harmonização e globalização da função de coordenação, acompanhamento e monitoria das auditorias externas no DRF da DPPF	Secretaria Provincial DRF	Sistema de coordenação estabelecido	100%							Sem custos adicionais						
	7		Elaborar um sistema (quadro) globalizado de monitoria das recomendações deixadas as instituições pelos diferentes órgãos de controlo e auditoria (internas + externas), incluindo empresas publicas e órgãos do Estado.	Secretaria Provincial DRF	Quadro elaborado	100%							200.000 MT						
	8		Elaboração de um relatório de compilação dos resultados das auditorias e submetê-lo aos fóruns apropriados.	Secretaria Provincial DRF	Nº de relatórios produzidos	3							Sem custos adicionais						
	9		Apoiar o processo de lançamento da página do portal de internet do Governo junto as instituições competentes.	DPPF (DPDR)	Página lançada	100%							30.000 MT						

a eficiência da gestão financeira e transparência na utilização de recursos	10	Tornar pública a informação sobre plano, orçamento e balanço, colocando-os on-line na página do portal do Governo da Província, segundo o seu grau de elaboração <ul style="list-style-type: none"> Legislação: Constituição da República; Constituição Assembleia Provincial; Lei do SISTAFE; Regulamento do SISTAFE; Regulamento de Procurement; Administração Pública; Órgãos Locais do Estado; Autarquias. Políticas da Província: Preparação OP deste ano; OP exercícios anteriores (Documento de Fundamentação, REO); PEDCD; PES; BdPES; PESOD. Políticas Globais: Objectivos de Desenvolvimento do Milénio, Agenda 2025, Programa do Governo; PARPA. Cenário Fiscal de Médio Prazo (CFMP) da Província: Este ano e exercícios anteriores. 	DPPF (DPDR)	Nº de documentos em rede	9															
	11	Realizar, em conjunto com Organizações da Sociedade Civil (OSC's), sessões de divulgação do PES, BdPES, Orçamento, REO e CFMP (Observatórios de Desenvolvimento da Província).	DPPF (DPO)	Nº de sessões do ODP celebradas	8															
Aumentar a abrangência da programação, gestão e execução do Orçamento do Estado, a todas as suas instituições, autarquias e empresas públicas	12	Em coordenação com o MF acelerar a instalação do e-SISTAFE em todos os Distritos.	DPPF (DAS)	Nº de distritos com e – SISTAFE instalado	1 6															
	13	Elaboração de um Relatório da Receita Provincial.	DPPF (DRF)	Nº de relatórios elaborados	4															
	14	Melhorar o sistema de envio de correspondência postal de serviços públicos.	Secretaria Provincial	Nº de expedientes enviados	4 8															
	15	Relatório de Aquisições Provincial, incluindo os mapas de aquisições e narrativo das questões-chave.	DPPF (DP)	Nº de relatórios anuais realizados	1															
	16	Desenhar uma matriz de controlo de preços, quantidade, data e fornecedores das aquisições.	DPPF (DP)	Matriz desenhada e preenchida anualmente	100%															
	17	Contratar 1 Consultor a curto prazo para a área de planificação e orçamentação.	DPPF (DARH)	Nº de consultores contratados	1															
	18	Realizar reuniões de planificação sectoriais de nível provincial (abrangendo os distritos, momentos antes da elaboração do PES), dando impulso aos sectores que ainda não realizam, e elaborando os termos de referência comuns e cronograma-padrão para todos eles.	Secretaria Provincial	Nº de reuniões realizadas	1 por sec tor															
	19	Realização do Plano Estratégico de Desenvolvimento da província de Cabo Delgado.	DPPF (DPO)	Plano concluído	100%															

Gestão Macroeconomia: Planificação e Finanças Públicas	Realizar a coordenação integrada de projectos de investimento público	20	Rever a estrutura e conteúdos do CFMP de maneira a ter em conta os seguintes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Elaboração dos CFMP contemplando as variações de preços anuais nos orçamentos. • Ajustar o CFMP aos limites definitivos aprovados para cada ano (Maio) e não apenas a proposta de Orçamento Provincial referente ao mesmo período: reconciliação formal do Orçamento Provincial com o respectivo CFMP antes da preparação do CFMP seguinte. • Incorporar os parceiros de cooperação na elaboração do CFMP • Programação orçamental 	DPPF (DPO)	Nº de CFMP e relatórios elaborados	1 por															
		21	Rever a estrutura e conteúdos do PES e BdPES de maneira a torná-lo um instrumento de planificação e monitoria efectiva das metas e indicadores, tanto no plano operacional como no plano estratégico (indicadores do POG, PEDCD). Introdução de uma matriz de monitoria trimestral, semestral e anual das acções a partir da metodologia de orçamentação por programas.	DPPF (DPO)	Revista a estrutura do PES e BdPES	100%															
		22	Definir o modelo (formato e conteúdos) para a Província, dos documentos de planificação e orçamentação, nomeadamente: a) Documento de Fundamentação do Orçamento da Província e respectivos mapas; b) Relatório de Execução Orçamental Provincial.	DPPF (DPO)	Nº de OP e REO elaborados	1 por															
	Incrementar a coordenação com os Parceiros de Desenvolvimento para a redução da tramitação fora do sistema orçamental dos projectos e programas, com vista a disponibilização da totalidade dos recursos externos via Conta Única do Tesouro e à contabilização tempestiva de todos os recursos financeiros públicos	23	Integração dos projectos e programas externos e dos parceiros de cooperação no ciclo de planificação e orçamentação, assim como na prestação de contas.	DPPF (DPDR)	Integrados os projectos dos parceiros	100%															
		24	Criação de uma base de dados provincial sobre todos os fundos externos (On/Off-CUT, On/Off Budget, projectos, etc) que são disponibilizados para a Província – em alternativa melhorar a base de dados do ODAMOZ a este respeito.	DPPF (DPDR)	Base de dados operacional	100%															
		25	Estabelecer com os Parceiros um mecanismo regular de avaliação de desempenho (pode-se, por exemplo, usar a experiência dos PAP's).	DPPF (DPDR)	Nº de encontros anuais celebrados	2															
		26	Introdução e adaptação de uma plataforma simples de coordenação e diálogo com os Parceiros da Província inspirado no modelo usado a nível central pelos PAP's.	DPPF (DPDR)	Sistema funcional	100%															
	Massificar o pagamento directo atempado, via e – SISTAFE, aos fornecedores de bens e serviços e a outros beneficiários, incluindo o pagamento de salários e remunerações, pensões e rendas vitalícias	27	Desenhar uma campanha de promoção do NUIT que tenha como objecto incentivar aos cidadãos a sua adesão voluntária.	BAÚ	Percentagem de crescimento dos NUITs	70%															
		28	Propor a descentralização aos processos de cadastro de fornecedores de bens e serviços ao Estado ao nível Provincial.	DPPF Director Provincial	Proposta realizada	100%															
		29	Realizar 2 cursos de Gestão de Finanças Públicas, abrangendo as matérias de planificação, orçamentação, prestação de contas, execução orçamental e organização dirigidos aos Secretários Permanentes Distritais e responsáveis das áreas financeiras dos distritos.	Secretaria Provincial / DPPF (DPO)	Nº de SPD e técnicos formados	48															

		43	Realizar um curso de gestão do Procurement para sectores e distritos.	DPPF (DP)	Nº de técnicos capacitados	40						600.000 MT						
		44	Monitoria e assistência técnica das UGEA's Distritais para a promoção da realização do concurso na aquisição de bens e serviços.	DPPF (DP)	% das UGEAs monitoradas	100%							2.430.000 MT					
		45	Apoiar o recrutamento colectivo (capacitar e lançar) de pessoal (quadros) para o nível distrital.	Secretaria Provincial PPF	Nº de contratados	64							832.000 MT					
		46	Reforçar o quadro do pessoal da DPPF	DPPF (RH)	Nº de contratados	10							14.133.974 MT					
Reforma do sector público: Melhoria na Prestação de Serviços Públicos	Fortalecer e expandir a oferta de serviços prestados nos Balcões de Atendimento Único (BAUs) ao cidadão e ao sector privado	47	Instalada a rede de internet no BAÚ	BAÚ	Rede Instalada	100%						Sem custos adicionais						
		48	Capacitados os técnicos em matéria das TIC do BAU com vista a uma maior implementação dos seus serviços.	BAÚ	Nº de técnicos capacitados	12							300.000 MT					
		49	Fortalecer a coordenação entre o BAU e os serviços de Registo e Notariado	BAÚ	% de processos tratados no prazo estabelecido	100%							Sem custos adicionais					
Reforma do sector público: Reforço da capacidade e da Inspeção Geral	Reforçar a capacidade de controlo interno e da transparência na utilização dos recursos	50	Desenhar e criar uma equipa multidisciplinar de globalização e harmonização de todos os processos de Procurement da Província.	Secretaria Provincial	Equipa criada	100%							175.000 MT					
		51	Formar uma equipa de inspectores para instruir os processos de contratação do serviço público de Província.	Secretaria provincial	Equipa criada	100%								1.080.000 MT				
		52	Promover encontro/capacitações/treinamento para inspectores provinciais sectoriais e distritais.	Secretaria Provincial	Nº de encontros realizados	6								700.000 MT				
		53	Apoiar o processo da inspecção única de actividades económicas públicas e privadas do INAE de Cabo Delgado	Secretaria Provincial INAE	IAE implantada e funcional	100%								700.000 MT				
Desenvolvimento Rural	Monitorar e aperfeiçoar mecanismos de gestão dos Fundos Desenvolvimento Distrital e fortalecer o seu impacto	54	Capacitar/treinar aos beneficiários dos Fundos de Desenvolvimento Distritais.	DPPF (DPDR)	Nº de beneficiários capacitados	150							7.150.000 MT					
		55	Capacitar/treinar aos membros dos Conselhos Consultivos Distritais	DPPF (DPDR)	% de membros capacitados	100%								3.575.000 MT				
		56	Elaborar um sistema (quadro) de monitoria e acompanhamento dos Fundos de Desenvolvimento Distritais.	DPPF (DPDR)	Sistema elaborado	100%								Sem custos adicionais				

 Actividades planificadas e executadas

 Actividades planificadas e não executadas

 Actividades em execução (2014)

Contexto de Moçambique:

- Anne Frühauf, "Mozambique's LNG revolution: A political risk outlook for the Rovuma LNG ventures", Oxford Institute for Energy Studies, April 2014
- Barry Ames & others, "Comparative Assessment of Decentralization in Africa: Mozambique in-country Assessment Report", USAid, September 2010
- Direcção Nacional de Estudos e Análise de Políticas, Ministério da Planificação e Desenvolvimento, "Pobreza e Bem-estar em Moçambique: Terceira avaliação nacional", Setembro 2010
- Governo de Moçambique, "Programa Quinquenal do Governo para 2010-2014", Abril de 2010
- República de Moçambique, "Plano de Acção para Redução da Pobreza (PARP) 2011-2014", Maio de 2011
- Ichumile Gqada, "A Boom for Whom? Mozambique's Natural Gas and the New Development Opportunity", Governance of Africa's Resources Programme, Occasional Paper nº 151, August 2013
- INE, "Mulheres e homens em Moçambique, Indicadores Seleccionados de Género – 2011"
- SPTEC, "Mozambique: The Emergence of a giant in Natural Gas", January 2013

Contexto de Cabo Delgado:

- Gil Rodrigues Atiena, "Ajuda Externa em Cabo Delgado. Análise da Eficácia dos Programas/ Projetos dos Parceiros de Cooperação em Cabo Delgado em Conformidade com os Princípios Plasmados na Declaração de Paris Sobre Eficácia da Ajuda ao Desenvolvimento", Fevereiro de 2014
- Governo da Província de Cabo Delgado, "Plano Estratégico de Desenvolvimento da Província de Cabo Delgado 2010-2014"
- <http://www.retratorural.cabodelgado.gov.mz/>
- <http://www.cabodelgado.gov.mz>
- Plano Económico e Social (PES) 2009
- Plano Económico e Social (PES) 2010
- Plano Económico e Social (PES) 2011
- Plano Económico e Social (PES) 2012
- Plano Económico e Social (PES) 2013
- Plano Económico e Social (PES) 2014
- Governo da Província de Cabo Delgado, "Balanço do Plano Económico e Social 2009"
- Governo da Província de Cabo Delgado, "Balanço do Plano Económico e Social 2010"
- Governo da Província de Cabo Delgado, "Balanço do Plano Económico e Social 2011"
- Governo da Província de Cabo Delgado, "Balanço do Plano Económico e Social 2012"
- Governo da Província de Cabo Delgado, "Balanço do Plano Económico e Social 2013"

Contexto da AECID:

- AECID, "Marco de associação país com Moçambique: Nota de conceito (Etapa 0)"; "Análise (Etapa 1)"; "Decisões estratégicas (Etapa 2)", pendente de aprovação
- AECID, "Acta de la Secta Comisión Mixta Hispano-Mozambiqueña de Cooperación, 2005-08", Junio 2005
- Cooperación Española, "Documento de Estrategía País 2005-2008. Mozambique"
- Cooperación Española, Plan director de la Cooperación Española 2009-2012
- Cooperación Española, Plan director de la Cooperación Española 2003-2016
- OTC-Maputo, "Base de dados de financiamento", actualizados a 18 de Junho 2014

Ajuda Programática e Apoio Orçamental:

- AECID, "La Ayuda Programática Guía Técnica para la puesta en marcha de los nuevos instrumentos de cooperación", 2008
- AECID-Madrid, "Operaciones de Ayuda Programática (Apoyos presupuestarios y fondos comunes)", tabla Excel, Diciembre 2013
- CE, "Libro Verde de la Comisión al Consejo, el Parlamento Europeo, el Comité Económico y Social y el Comité de las Regiones. El futuro del apoyo presupuestario de la UE a terceros países", 2010
- DRN, "Evaluation des opérations d'aide budgétaire de la Commission Européenne à la Tunisie entre 1996 et 2008. Rapport Final", Mars 2011
- G19, "Avaliação dos PAPs ao Desempenho do Governo de Moçambique em 2013"
- GdM–PAPs, "Memorando de Entendimento entre o GdM e os Parceiros de Apoio Programático sobre a Concessão de Apoio Geral ao Orçamento", Março 2009
- ICAI, "The Management of UK Budget Support Operations", May 2012
- ITAD et al, "Independent Evaluation of Budget Support in Mozambique. Final Report. 2014"
- ITAD et al: "Independent Evaluation of Budget Support in Mozambique. Desk Report 2013", "Final Report 2014"
- Joseph Lieberman & others, "General Budget Support: An Alternative Assistance Approach. Mozambique Country Case Study", USAID, August 2004
- Juan Ignacio Pita et al, "La aplicación de los nuevos instrumentos en la cooperación española en África. Lecciones de la experiencia mozambiqueña", 2006
- Juan Manuel Santomé et al, "Evaluación de la Gestión de la Ayuda Programática de la AECID 2005-2010", MAEC 2013
- KPMG/MPD, "Moçambique: Avaliação da Declaração de Paris", Dezembro 2010
- MPD, "Aid Coordination and Effectiveness in Mozambique", 2013
- MPD, "Avaliação Final do Governo de Moçambique ao Desempenho dos Parceiros de Apoio Programático (PAPs) em 2013 no âmbito do Processo de Revisão Anual 2014", abril 2014
- OECD-DAC, "Harmonising Donor Practise for Effective Aid Delivery: Volume 2; Budget Support, Sector Wide Approaches & Capacity Development in Public Finance Management", 2006
- Particip, "Evaluation of Budget Support in South Africa. Final Report", prepared for the European Commission and the Government of South Africa, 2013

Gestão da Planificação e Finanças Públicas em Moçambique:

- Assembleia da República, Lei n.º 09/2002, Sistema de Administração Financeira do Estado - SISTAFE
- A. Pegissanhe, PNPF, "Processo de Planificação e Orçamentação em Moçambique. Sessão do Governo, Província de Cabo Delgado", Outubro 2010
- Banco de Moçambique, "Relatório Anual 2012"
- CEDSIF, "Relatório anual de actividades e de execução orçamental 2012"
- CIP, "Execução Orçamental e Suas Implicações para a Implementação dos Programas Prioritários do Governo no Período 2008-2011"
- GdM, Lei 9/2002 de 12 Fevereiro, Sistema de Administração Financeira do Estado (SISTAFE)
- GdM, Lei 8/2003 de 19 Maio, Lei dos Órgãos Locais do Estado e que detalha a organização do governo nos níveis provincial e distrital
- GdM, Decreto 23/2004 de 20 Agosto, que aprova o regulamento da lei do SISTAFE
- GdM, Decreto 11/2005 de 10 Junho, que aprova o regulamento da Lei dos Órgãos Locais do Estado
- GdM, Decreto 90/2009, Criação dos FDDs
- GdM, Decreto 15/2010 de 24 Maio, o Regulamento de Contratação de Empreitadas, Fornecimento de Bens e Prestação de Serviços ao Estado.
- GdM, Resolução 40/2012, "Política e estratégia de descentralização"
- <https://www.pefa.org/>
- IMF, "Mozambique Country Report No. 13/200", Julho 2013
- MAE, MF, MPD: "Fundo Distrital de Desenvolvimento. Manual de Procedimentos", Setembro de 2011

- Mariam Umarji et al, “Avaliação de Despesa Pública e Responsabilidade Financeira (PEFA) em Moçambique 2010. Relatório Final 2010”, Março 2011
- Mdf, "Orçamento do Estado para Ano de 2013. SISTAFE"
- Mdf, "Módulo de Elaboração Orçamental do e-SISTAFE (MEO). Manual Operacional do Usuário da
- Metier, "Serviços de consultoria para Avaliação Intercalar do Programa Nacional de Planificação e Finanças Descentralizadas", Dezembro 2013
- MFP, "Sistema de Gestão e Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP)", 2009
- UGB. Elaboração do Orçamento do Estado para 2012", Maio 2011
- MPD/MF, “Cenário Fiscal de Médio Prazo 2013-2015”, Junho 2012; “Cenário Fiscal de Médio Prazo 2014-2016”, Junho 2013
- MPD/MAE, "SMoDD - Relatório Nacional de Desempenho 2012", Outubro 2013

Gestão da Planificação e Finanças Públicas em Cabo Delgado:

- DPPF, “Plano Económico e Social 2014”, Outubro de 2013
- DPPF, "Mapas_CFMP CD 2013 - 2015 Globais Sectores", "Mapas_CFMP CD 2014 - 2016 Globais Sectores", "Mapas_CFMP CD 2014 - 2016 Global Distritos"
- DPPF-DFP, Relatório de viagem ao distrito de Ancuabe para a realização de um seminário de capacitação de 16 técnicos distritais, na administração e execução do Orçamento do Estado, Julho 2014
- DPPF-DRF, “Evolução da receita própria dos distritos de Cabo Delgado”, Junho 2014
- DPPF-DPDR "Lista de ONGs nacionais e estrangeiras" inclui 42 ONGs nacionais e 37 estrangeiras.
- DPPF-DPDR “Empresas estrangeiras em Cabo Delgado”, 2014
- DPPF-DPDR, “A Construção do seu Plano de Negócio”
- DPPF-DPDR, “Historial do FDD”, 2014
- Mariam Umarji et al, “Avaliação do Sistema de Gestão de Finanças Públicas na Província de Cabo Delgado 2008. Aplicação da Metodologia PEFA – Despesa Pública e Responsabilidade Financeira. Relatório Final”, Dezembro de 2009 (período 2006-08)
- Mariam Umarji et al, “Relatório Final. Segunda Avaliação do Sistema de Gestão de Finanças Públicas da Província de Cabo Delgado. Aplicação da Metodologia PEFA – Despesa Pública e Responsabilidade Financeira para o Nível Provincial”, Julho de 2013 (período 2009-11)
- FOCAD, “Posicionamento da Sociedade Civil ao Desempenho do Governo no Plano Económico e Social de 2013”
- GPCD, “Plano de Ação para a Melhoria do Sistema de Gestão de Finanças Públicas na Província de Cabo Delgado 2010 – 2014”,
- GPCD: "Síntese da VI Sessão plenária do Observatório de Desenvolvimento da Província", Junho 2010; "Síntese da VII Sessão plenária do Observatório de Desenvolvimento da Província", Junho 2011; "Síntese da VIII Sessão plenária do Observatório de Desenvolvimento da Província", Maio 2012; "Síntese da X Sessão plenária do Observatório de Desenvolvimento da Província", Maio 2014
- <http://www.odamoz.org.mz/>
- IAP, Relatório do 1º seminário provincial de inspetores sectoriais da província de Cabo Delgado, Junho 2012
- IAP, Acta do II seminário provincial de formação e capacitação de inspetores sectoriais, Maio 2013
- SP, “Proposta global de quadro de pessoal da Secretaria Provincial - Projeções para o período de 2014 – 2023”
- SP, “Síntese do seminário de capacitação dos administradores e secretários permanentes distritais, na cidade de Montepuez”, Outubro de 2013
- SP, “Relatório de Visita de Trabalho aos Distritos de Mecufi, Metuge, Chiúre, Montepuez, Namuno, Balama Quissanga e Ibo”, Junho de 201

Fortalecimento institucional, conceptualização:

- CIDA, 2000, Capacity Development. Why, What and How. Canadian International Development Agency. Gatineau, Quebec

- DFID, 2003, Promoting Institutional and Organisational Development. London
- EC, 2005, Institutional Assessment and Capacity Development. Why, what and How? Tools and Methods Series. Reference Document No. 1. European Commission. Luxembourg
- OECD, 2006, The Challenge of Capacity Development. Working Towards Good Practice. DAC Guidelines and Reference Series. Organisation for Economic Co-operation and Development. Paris
- UNDP, "Capacity Assessment Methodology. User's Guide", May 2007
- UNDP, 2008, Capacity Development Practice Note. New York; UNDP, 2009, Capacity Development - A UNDP Primer. New York; UNDP, 2010, Defining and Measuring Capacity Development Results. New York
- UNDP, 2010, Measuring Capacity, New York; WB, 2009, The Capacity Development Results Framework. A strategic and results-oriented approach to learning for capacity development. The World Bank, Washington, D.C.
- Wilhelm, V., 2003, Capacity enhancement at the institutional level. In; Capacity Enhancement Brief, No. 2, December 2003

PFICD - Evolução:

- OTC-Pemba, "Programa de Fortalecimento Institucional ao Governo da Província de Cabo Delgado", apresentação ppt Setembro 2009
- OTC-Pemba, "La Cooperación Española en la Provincia de Cabo Delgado", apresentação ppt Fevereiro 2010
- OTC-Pemba, "Programa de Fortalecimento Institucional ao Governo da Província de Cabo Delgado", apresentação ppt Junho 2010
- OTC-Pemba, "A experiência de Cooperação Espanhola na implementação de programas bilaterais de desenvolvimento", apresentação PPT, 2012
- OTC-Pemba, "Programa de Fortalecimento Institucional ao Governo da Província de Cabo Delgado", apresentação ppt 2012

PFICD - Programação:

- PFICD, "Memorando de Entendimento entre o Governo da Província de Cabo Delgado e a AECID para o apoio ao Plano Estratégico de Desenvolvimento da Província de Cabo Delgado, 2010-14", 3 de Novembro de 2010
- PFICD, "Termos de Referencia do Comité de Seguimento do Programa de Fortalecimento Institucional ao Governo da Província de Cabo Delgado (PFICD)"

Outros programas relacionados:

- PNPFD, "Documento do Programa", Setembro 2009
- Agencia Andaluza de Cooperação Internacional, "Programa de fortalecimento institucional ao Governo da Província de Cabo Delgado para redução da pobreza feminina 2010-14"
- Agencia Andaluza de Cooperação Internacional, "Documento de formulación. Proyecto de cooperación para el desarrollo, Programa de Fortalecimiento Institucional al Gobierno de la Provincia de Cabo Delgado", 2014

PFICD – Subvenções:

- AECID, Resolução de concessão de subvenção de cooperação internacional (Subvenção de Estado), 10-12- 2009 (PFICD X.I)
- AECID, Resolução de concessão de subvenção de cooperação internacional (Subvenção de Estado), 17-09- 2010, Exp: 1685/10 (PFICD XI.I)
- AECID, Resolução de concessão de subvenção de cooperação internacional (Subvenção de Estado), 12-07-2011, Exp: 1461/11 (PFICD XI.II)
- AECID, Resolução de concessão de subvenção de cooperação internacional (Subvenção de Estado), 29-08-2011, Exp: 1839/11 (PFICD XII.I)

- AECID, Resolução de concessão de subvenção de cooperação internacional (Subvenção de Estado), 12-12-2012 (PFICD XIII.I)
- AECID, Resolução de concessão de subvenção de cooperação internacional (Subvenção de Estado), 12-11-2013 (PFICD XIV.I)

PFICD – Planos anuais:

- PFICD, “Apoio ao Plano Económico e Social 2010. Plano de Tesouraria”
- PFICD, “Apoio ao Plano Económico e Social 2011. Plano de Tesouraria dos Fundos da AECID a través da Conta Única do Tesouro, Anejo 1”
- PFICD, “Apoio ao Plano Económico e Social 2012. Plano de Tesouraria dos Fundos da AECID a través da Conta Única do Tesouro, Anexo 1”
- PFICD, “Apoio ao Plano Económico e Social 2013. Plano de Tesouraria dos Fundos da AECID a través da Conta Única do Tesouro”, Novembro de 2012
- PFICD, “Apoio ao Plano Económico e Social 2014. Plano de Tesouraria dos Fundos da AECID a través da Conta Única do Tesouro”, Outubro de 2013

PFICD – Relatórios d’execução:

- PFCID, "Relatório de execução orçamental (REO) e Balanço de Actividades, PES 2010", Abril 2011
- PFCID, "Balanço Anual de Actividades e Orçamento, PES 2011 - On CUT", Janeiro 2012
- PFCID, "Balanço Anual de Actividades e Orçamento, 2012", Janeiro 2013
- PFCID, "Balanço Anual de Actividades e Orçamento, 2013", Janeiro 2014
- OTC Mozambique, "Apoyo al Plan Económico y Social de Cabo Delgado 2011. Expediente Subvención de Estado 1461/11. Informe valoración justificación técnica", 20 Enero 2014

PFICD – Actas de reuniões:

- Acta 15-2-2012
- Acta 12-5-2012 (Subcomité)
- Acta 19-7-2012
- Acta 11-10-2012 (Subcomité)
- Acta 21-3-2013
- Acta 5-9-2013
- Acta 24-1-2014