

Financiado Por:

Elaborador por:



PROJECTO CLUSTER DA COOPERAÇÃO PORTUGUESA

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO EXTERNA AO CLUSTER DA COOPERAÇÃO PORTUGUESA DA ILHA DE MOÇAMBIQUE

3ª FASE DO CLUSTER: 2019 – 2023

Parceiros de Implementação:



Conteúdo	Páginas
Acrónimos e Abreviaturas	i
Ficha Técnica de Equipa de Avaliação e Declaração	iii
I. Sumário Executivo	1
II. Executive Summary	13
1. Introdução e Enquadramento	27
1.1. Finalidade e Objectivos da Avaliação Externa da 3ª fase	28
1.2. Limitações da Concepção da Avaliação.....	28
1.3. Contexto Político, Social, Económico e Institucional da Intervenção.....	29
1.4. Breve Descrição do Projecto.....	35
2. Metodologia	41
2.1. Abordagem Metodológica.....	41
2.2. Prevenção e Correção de Enviesamentos.....	42
3. Avaliação por Critérios	42
3.1. Relevância.....	42
3.2. Eficiência.....	44
3.3. Eficácia.....	60
3.4. Coerência.....	80
3.5. Impacto.....	89
3.6. Sustentabilidade.....	96
4. Conclusões	106
5. Recomendações	111
6. Lições Aprendidas	116
7. Fontes de Informação / Bibliografia	118
8. Anexos	119
Anexo 1. Mapa de Moçambique, província de Nampula, Distrito e Ilha de Moçambique	119
Anexo 2. Alinhamento do Cluster com documentos Estratégicos.....	120
Anexo 3. Grelha de Articulação das Conclusões, Recomendações e Medidas Concretas.....	130
Anexo 4. Quadro dos Indicadores.....	136
Anexo 5. Termos de Referências.....	138
Anexo 6. Matriz de Avaliação.....	147
Anexo 7. Plano de Trabalho de Campo.....	149
Anexo 8. Campo Calendário de Recolha de Dados - Online	150
Anexo 9. Instrumentos de Recolha de Dados.....	150

Índice de Figuras e Gráficos

Figura 1. Mapa da Ilha de Moçambique	29
Figura 2. Esquema da 1ª fase do Cluster	36
Figura 3. Esquema da 2ª fase do Cluster	36
Figura 4. Esquema da 3ª fase do Cluster	38
Figura 5. Fases de avaliação do projecto	40
Figura 6. Número de entrevistados por categoria.....	41
Figura 7. Principais actividades realizadas para a produção do relatório final.....	41
Figura 8. Montante Financeira Global da 3ª fase	44
Figura 9. Execução Financeira Global	45
Figura 10. Execução Financeira das Componentes.....	46
Figura 11. Execução Financeira Componente 1	46
Figura 12. Execução Financeira Componente 2	47
Figura 13. Execução Financeira Componente 3	48
Figura 14. Execução Financeira Componente 4	49
Figura 15. Execução Financeira Componente 5	49
Figura 16. Modelo de Gestão Global da 3ª Fase do Cluster	50
Figura 17. Percentagem por género de membros dos CDB capacitados - Pilar da sociedade civil	74
Figura 18. Percentagem por género dos jovens formados na UNIVA	75
Figura 19. Taxa de execução física e financeira por componente	78
Figura 20. Complementaridade prevista entre os componentes do Cluster.....	86

Índice de Tabelas

Tabela 1. Número de formadores, membros da direcção e estudantes formados	66
Tabela 2. Número de crianças nas escolinhas e centros infantis da Helpo	68
Tabela 3. Número de bibliotecários, professores, educadores e alfabetizadores formados	70
Tabela 4. Número de crianças formadas no programa PAACEP	70
Tabela 5. Quadro de indicadores no pilar da sociedade civil	75
Tabela 6. Quadro de indicadores no pilar da UNIVA	76
Tabela 7. Quadro de indicadores no pilar de artes e Ofícios	76
Tabela 8. Discriminação das actividades realizadas, não concluídas e não realizadas	77
Tabela 9. Taxa de execução física e financeira por componente	78

Acrónimos e Abreviaturas

ADPM	Associação de Defesa do Património de Mértola
AIM	Associação da Ilha de Moçambique
ANEP	Autoridade Nacional de Educação Profissional
APETUR	Associação de Promoção e Empreendedorismo Turístico da Ilha de Moçambique
CAD-OCDE	Comité de Ajuda ao Desenvolvimento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
CAE	Comissões de Acompanhamento Estratégico
Camões, I.P.	Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.
CBT	<i>Certificate Basic Training</i>
CDA	Comités de Desenvolvimento da Aldeia
CDB	Comités de Desenvolvimento de Bairro
CMCIM	Conselho Municipal da Ilha de Moçambique
COVID-19	Coronavírus – 2019
CPC	Centro Português de Cooperação
DECPI	Desenvolvimento e educação de cuidados na primeira infância
DGPC	Direção Geral do Património Cultural, I.P.
DICIPE	Desenvolvimento Integrado da Criança em Idade Pré-Escolar
DIPLAC	Dados da Direcção de Planificação
DPEDH	Direcção Provincial de Educação e Desenvolvimento Humano
DPI	Desenvolvimento da Primeira Infância
EPE	Educação Pré-Escolar
EPIM	Escola Profissional da Ilha de Moçambique
EPM-CELP	Escola Portuguesa de Moçambique – Centro de Ensino e Língua Portuguesa
ETP	Ensino Técnico Profissional
FAK Moz	Fundação Aga Khan Moçambique
FNEP	Fundo Nacional de Educação Profissional
GACIM	Gabinete de Conservação da Ilha de Moçambique
GDIM	Governo do Distrito da Cidade da Ilha de Moçambique
GIZ	Agência Alemã de Cooperação Internacional
HACCP	<i>Hazard Analysis and Critical Control Point</i>
HELPO	Associação Helpe - Organização Não Governamental para o Desenvolvimento
IFP	Instituto de Formação de Professores
IMPIM	Instituto Médio e Politécnico da Ilha de Moçambique
INAMAR	Instituto Nacional do Mar, I.P.
INEFP	Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional
IRI	Instituto Renato Imbroisi (IRI)
MASMA	Movimento para Advocacia, Sensibilização e Mobilização de Recursos para a Alfabetização
MCTESTP	Ministério da Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional
MdE	Memorando de Entendimento
MGCAS	Ministério do Género, Criança e Acção Social da República de Moçambique
MINEDH	Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano
MICULTUR	Ministério da Cultura da República de Moçambique
MZ	Moçambique
NC	Não concluído
NEE	Necessidades Educativas Especiais
NR	Não realizado
ODS	Objectivos de Desenvolvimento Sustentável
OIKOS	Oikos – Cooperação e Desenvolvimento
OSC	Organizações da Sociedade Civil
PAACEP	Programa Acelerado de Aquisição de Competências para o Ensino Primário
PDIIM	Plano de Desenvolvimento Integrado da Ilha de Moçambique

PEC	Programas Estratégicos de Cooperação
PEE	Plano Estratégico de Educação
PLFCT	Programa de Literacia Familiar Conto Contigo
PQG	Programa Quinquenal do Governo
PT	Portugal
QNQP	Quadro Nacional de Qualificações Profissionais
R	Realizado
SDEJT	Serviço Distrital de Moçambique Juventude e Tecnologia
SEETP	Secretaria de Estado do Ensino Técnico Profissional
SNV	Organização Internacional para o Desenvolvimento
TdR	Termos de Referência
TP	Turismo de Portugal, I.P.
UCCLA	União das Cidades Capitais de Língua Portuguesa
UE	União Europeia
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
UNILÚRIO	Universidade Lúrio
UNIVA	Unidade de Inserção na Vida Activa



Ficha Técnica de Equipa de Avaliação e Declaração

Título: Relatório de Avaliação Externa ao Cluster da Cooperação Portuguesa na Ilha de Moçambique

Elaborado por: Pine3 – Consultoria e Formação, Lda

Equipa Técnica: Pedro Pinheiro, Tinie van Eys, Carlos Neves e Nércio Maute

Data: Abril de 2025

Declaração de Responsabilidade

Este relatório é produto dos seus autores os quais são responsáveis pelo rigor da informação nele contida. As constatações, conclusões, lições e recomendações expressas neste documento não traduzem necessariamente a posição do Camões, I.P. e não foram influenciadas por qualquer tipo de conflito de interesses.

I. Sumário Executivo

A presente avaliação tem como objeto a 3ª fase de implementação do Cluster da Cooperação Portuguesa na Ilha de Moçambique, com a finalidade de avaliar a sua execução geral no período entre dezembro de 2019 e 31 de dezembro de 2023, de modo a (i) Aferir se os objectivos e os resultados da intervenção foram alcançados como previsto, (ii) Identificar os constrangimentos ou riscos da intervenção; (iii) Propor eventuais alterações ao modelo de gestão; (iv) Identificar fraquezas e pontos fortes dos parceiros envolvidos e do modelo de gestão adotado; (v) Identificar as áreas de intervenção prioritárias para o próximo ciclo de programação; (vi) Sugerir alterações e fazer recomendações para o próximo ciclo de programação, com identificação clara de quem são os destinatários das recomendações e (vii) Identificar estratégias de saída em algumas componentes.

O Cluster da Cooperação Portuguesa na Ilha de Moçambique tem por objectivo apoiar o Governo da República de Moçambique para o desenvolvimento integrado e sustentado da Ilha de Moçambique e da região continental adjacente. Implementado por fases, a 1.ª decorreu entre 2011 e 2014, a 2.ª entre 2015 e 2018, tendo sido, posteriormente, prolongada até final de 2019.

Presentemente, está a decorrer a 3ª fase do Cluster, cujo período inicial de implementação foi de dezembro de 2019 até dezembro de 2021. No entanto, decorrente dos constrangimentos da pandemia da COVID-19, houve necessidade de estender o período de implementação por mais dois anos, até 31 de dezembro de 2023. No final de 2023, foi aprovada uma nova prorrogação por mais seis meses, até 30 de junho de 2024, a qual veio a ser novamente estendida até 31 de dezembro de 2024, permitindo a realização da presente avaliação e a transição entre a 3ª fase e a preparação da 4ª fase.

A 3ª fase do Cluster abrange cinco sectores de intervenção/componentes, sendo que quatro delas surgem como continuidade das actividades desenvolvidas nas duas primeiras fases (Gestão e Desenvolvimento Urbano, Formação Profissional, Educação e Património) e uma nova foi integrada com o objectivo de contribuir, a longo-prazo, para o desenvolvimento e fortalecimento da sociedade civil e para fomentar o empoderamento de jovens e mulheres.

A presente avaliação combinou a análise documental com entrevistas semiestruturadas, sessões de grupos focais e observação directa e respondeu a um conjunto de questões de avaliação baseadas em critérios internacionais do Comité de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD-OCDE): Relevância, Eficiência, Eficácia, Coerência, Impacto e Sustentabilidade.

As **Conclusões** são as seguintes:

Ao nível da relevância:

- **C1.** Tendo constatado que o Cluster da Cooperação Portuguesa na Ilha de Moçambique está alinhado com as prioridades e políticas da Ilha e do país, atendendo aos objectivos estratégicos do PQG 2020-2024, do PDIIM e do Plano de Gestão e Conservação da Ilha de Moçambique, concluímos que o projecto apresenta um elevado nível de relevância em relação aos planos de desenvolvimento locais e nacionais. Esse alinhamento foi facilitado pela auscultação dos parceiros durante o desenho da 3ª fase do projeto.
- **C2.** Tendo constatado que os objectivos e resultados do Cluster estão alinhados com os documentos estruturantes sectoriais do país e da Cooperação Portuguesa, assim como com os ODS, concluímos que o projecto é altamente relevante. A sua abrangência em áreas prioritárias como Educação, Empregabilidade, Turismo e Património, reforça a sua contribuição para os objectivos estratégicos nacionais, bilaterais e internacionais.

Ao nível da eficiência podemos concluir o seguinte:

- **C3.** Constatado que, de forma geral, os meios disponibilizados estavam bem adaptados ao contexto e foram utilizados de forma eficiente e conforme o programado, concluímos que a execução financeira foi satisfatória na maioria das componentes. Os meios financeiros foram, em geral, disponibilizados atempadamente, permitindo que as componentes 1, 2 e 3 atingissem taxas de execução de 100%, 94% e 80% do valor desembolsado, respetivamente. No entanto, as componentes 4 e 5 enfrentaram maiores dificuldades na utilização dos recursos, refletindo-se em taxas de execução mais baixas, de 24% e 68%, respetivamente.
- **C4.** Constatada a diversidade de componentes, com diferentes modelos de gestão e com diversas áreas de actuação, conclui-se que o modelo de gestão da 3ª fase do Cluster como um todo é bastante complexo, facto acentuado pela inexistência de um manual de gestão ou governação, conferindo expressiva dificuldade à gestão do projecto no seu conjunto.
- **C5.** Conclui-se que a presença do coordenador residente na Ilha de Moçambique, e respetiva equipa local, foi benéfica para atenuar a complexidade do modelo de gestão global, embora a inexistência de um sistema de monitorização integrado, de dados de linha de base, e escassez de reporte sobre o projecto na sua globalidade tenha prejudicado uma gestão orientada para resultados.

- **C6.** Foi constatado que os modelos de gestão de cada componente funcionaram satisfatoriamente para a tipologia de actividades das diferentes componentes. No entanto, concluímos que, de um modo geral, atendendo também a forma como reportaram a sua ação, o modelo de implementação indirecta foi o mais eficiente, sobretudo se realizado por entidades com conhecimento do sector de intervenção e experiência em contextos similares e apoiada por uma equipa de coordenação geral do Cluster.
- **C7.** Tendo constatado a inexistência de um plano de comunicação e visibilidade da 3ª fase do Cluster e a falta de integração dos esforços de comunicação e visibilidade de cada componente com os da equipa de coordenação, concluímos que a comunicação do Cluster como um conjunto foi limitada.

Ao nível da eficácia podemos concluir o seguinte:

- **C8.** Constatado que 76% das actividades programadas nas diferentes componentes foi realizada e com qualidade, concluímos que o grau de execução física global do Cluster foi elevado. A nível individual, as componentes 1 e 3 foram as que atingiram a maior parte dos resultados programados enquanto as componentes 2, 4 e 5 enfrentaram maiores dificuldades na conclusão de algumas actividades até ao final do período da avaliação, designadamente as ações relacionadas com construção e requalificação de bens imóveis de domínio público, sujeitas a procedimentos administrativos morosos.

Ao nível da coerência podemos concluir o seguinte:

- **C9.** Tendo constatado que o Cluster está alinhado com as recomendações e prioridades da UNESCO e que foram identificadas sinergias com outros projectos da Cooperação Portuguesa, mas que a articulação com intervenções de outros doadores foi limitada, concluímos que a inexistência de uma plataforma de diálogo entre os diversos parceiros de cooperação presentes na Ilha de Moçambique é um factor limitante à complementaridade entre intervenções de diferentes doadores e aumenta o risco de duplicação de esforços.
- **C10.** Tendo-se constatado que as estratégias de complementaridade entre as componentes não estavam claramente definidas e que a comunicação entre os diversos parceiros com vista a promover essa complementaridade foi limitada, apesar dos esforços da coordenação do Cluster e de algumas actividades terem sido realizadas em conjunto

entre componentes, concluímos que não existiu uma efectiva complementaridade entre as componentes, o que comprometeu a coerência esperada do Cluster.

- **C11.** Tendo constatado que houve um esforço por parte da coordenação do Cluster para promover a articulação entre as componentes, mas que a comunicação entre os parceiros foi insuficiente, concluímos que a realização limitada das Comissões de Acompanhamento Estratégico (CAE) anuais prejudicou ainda mais esse processo, reduzindo as oportunidades de diálogo e o alinhamento estratégico entre as intervenções.

Ao nível do impacto podemos concluir o seguinte:

- **C12.** Tendo constatado que as capacidades do CMCIM foram significativamente reforçadas nos sectores de urbanismo e salubridade ambiental, com impacto positivo na melhoria das condições de vida da população da Ilha de Moçambique, concluímos que a intervenção da componente 1 teve um efeito relevante na zona insular. Contudo, a falta de aproveitamento do trabalho do cadastro realizado para outros sectores e as disparidades nos resultados entre a zona insular e continental indicam que melhorias poderiam ser feitas na expansão dos benefícios para todo o Município da Ilha de Moçambique.
- **C13.** Tendo constatado que a melhoria das condições físicas e o desenvolvimento de competências no IMPIM resultaram na melhoria da qualidade do ensino técnico-profissional e no avanço do processo de acreditação do IMPIM junto da ANEP, concluímos que as ações implementadas na componente 2 criaram um impacto positivo.
- **C14.** Tendo constatado que a intervenção contribuiu para o aumento do acesso ao ensino pré-escolar e a valorização do ensino por parte dos pais e encarregados de educação, além de promover o domínio da língua oficial do país através da dinamização da biblioteca pública distrital, concluímos que a intervenção na componente 3 foi impactante. Porém, o impacto esperado da formação dos alfabetizadores não foi atingido, devido à escassez de competências por parte desses profissionais, limitando o sucesso global da componente.
- **C15.** Tendo constatado que a capacidade técnica do GACIM foi reforçada e que houve uma melhoria na responsabilidade cívica e patrimonial da população e dos funcionários, concluímos que a intervenção na componente 4 teve um impacto positivo na mudança de comportamentos. Contudo, ainda é necessário continuar o trabalho de consolidação dessas mudanças para garantir a sua sustentabilidade a longo prazo.

- **C16.** Tendo constatado que o pilar de fortalecimento da sociedade civil teve um impacto positivo significativo, promovendo maior autonomia e participação da comunidade no processo de tomada de decisões locais, concluímos que este pilar foi o mais bem-sucedido da componente 5, contribuindo de forma substancial para o fortalecimento do tecido social da Ilha. Os pilares de artes e ofícios e da UNIVA tiveram igualmente impactos positivos, particularmente no empoderamento de mulheres e jovens. Contudo, o pilar da literacia familiar não gerou mudanças significativas, limitando o impacto geral da componente.

Ao nível da sustentabilidade podemos concluir o seguinte:

- **C17.** Constatado que o CMCIM tem instrumentos, equipamentos e técnicos capacitados para dar continuidade às actividades da componente 1 nas áreas de urbanismo e salubridade ambiental, concluímos que é provável que os benefícios alcançados sejam mantidos após a conclusão do projecto. No entanto, a continuidade dependerá da permanência nos seus departamentos das equipas formadas e da capacitação de novos técnicos.
- **C18.** Constatado que no eixo do Turismo da componente 1, a mobilidade constante dos técnicos dificultou a sua capacitação e que se notou uma limitada valorização do Posto de Turismo por parte das autoridades locais, concluímos que a probabilidade de continuação das actividades deste eixo após a conclusão do projecto é reduzida.
- **C19.** Constatado que a reabilitação e o apetrechamento do IMPIM, o desenvolvimento de novos cursos e a capacitação dos docentes e da equipa de direcção contribuem significativamente para a continuidade dos benefícios alcançados na componente 2, concluímos que o IMPIM tem a capacidade de manter e consolidar os avanços na sua oferta educacional. No entanto, o contributo dos novos espaços criados, como a cozinha e o anfiteatro, para a geração de receitas e o reforço da sustentabilidade financeira do IMPIM, está condicionado à criação e implementação de instrumentos de gestão eficazes e à capacidade de gestão dos responsáveis pelos novos espaços.
- **C20.** Constatadas melhorias nas infra-estruturas e equipamentos para a aprendizagem, nas competências técnico-científicas dos formadores e na capacidade de gestão e administração na componente 2, apesar dos esforços empreendidos para obter a acreditação da ANEP, esta ainda não aconteceu até à data de avaliação, factor fundamental para a sustentabilidade da intervenção no IMPIM.

- **C21.** Constatado que a capacitação das equipas locais e a sensibilização dos pais e encarregados de educação fortaleceram a gestão e criaram uma base técnica sustentável para o ensino pré-escolar na componente 3, concluímos que, embora as acções realizadas tenham valorizado significativamente a sustentabilidade técnica, a continuidade das escolinhas e centros infantis após o termino do projecto, dependerá da criação de um modelo financeiro viável que assegure a sua operação no longo prazo e que poderá incluir a participação das autoridades locais.
- **C22.** Constatado que a capacitação do GACIM e as ações de sensibilização para a defesa do património cultural aumentaram a probabilidade de continuidade dos benefícios alcançados após a conclusão do projecto na componente 4, concluímos que a sustentabilidade dessas iniciativas será ainda maior se a equipe técnica do GACIM for reforçada com um arquitecto e se as acções de sensibilização forem articuladas com outros benefícios que a defesa do património pode proporcionar à população.
- **C23.** Constatando-se que a capacitação organizacional nos bairros e comunidades contribuiu para a melhoria da estruturação e do funcionamento dos Comitês de Desenvolvimento de Bairro (CDB) na Componente 5, conclui-se que a consolidação dessas capacidades é essencial para garantir a sustentabilidade das actividades comunitárias. Apesar de se reconhecer que os CDB podem funcionar de forma eficaz mesmo sem uma estrutura formal, desde que mantenham a motivação, o envolvimento comunitário e a capacidade de resposta às necessidades locais, a formalização dos CDB pode conferir maior legitimidade e facilitar o acesso a recursos e parcerias.
- **C24.** Constatado que as novas competências desenvolvidas nos artesãos e a criação de novos produtos contribuem positivamente para a continuidade dos benefícios gerados, concluímos que a sustentabilidade da intervenção neste pilar da componente 5 pode ser impactada negativamente pela falta de capacitação dos artesãos em gestão de negócios.
- **C25.** Constatado que no pilar da UNIVA da componente 5, foram desenvolvidas capacidades e habilidades entre os jovens, mas que houve uma colaboração limitada entre a FAK e o IMPIM em questões estratégicas e não se conseguiu desenvolver as capacidades necessárias dentro do IMPIM para gerir a UNIVA, concluímos que essas limitações representam um desafio para a sustentabilidade da intervenção.
- **C26.** Constatado que o projecto na sua globalidade conseguiu promover a apropriação pelos parceiros locais, especialmente por meio da capacitação das equipas do CMCIM, IMPIM, GACIM e os técnicos das escolinhas, centros infantis e bibliotecas, concluímos que

o fortalecimento institucional dos parceiros locais foi uma estratégia eficaz para garantir a continuidade das actividades, embora se reconheça a necessidade de capacitação destas entidades em matéria de monitorização e auto-avaliação da sua acção, de modo a garantir a sustentabilidade dos resultados alcançados.

- **C27.** Constatado que houve uma reduzida interação institucional entre o Camões, I.P. e os ministérios envolvidos (MICULTUR e MGCAS) durante a implementação do projecto, concluímos que a ausência de comunicação regular e partilha de relatórios de execução entre o Camões, I.P. e os ministérios envolvidos pode ter prejudicado a apropriação do projecto a nível nacional.

Com base nas constatações e nas conclusões, indicamos de seguida as **Recomendações** propostas e os respectivos destinatários:

- **R1 (C4).** Tendo-se verificado a complexidade do modelo de gestão do Cluster como um todo, recomenda-se que numa próxima fase o Cluster se foque num menor número de componentes, que se encontrem, em desenho de projecto, integrados num quadro lógico comum, numa ação gerida com recurso a um Guia/Manual de Governação - Camões, I.P. e parceiros de implementação.
- **R2 (C5).** Sobre o acompanhamento, tendo-se verificado a ausência de uma prática de monitorização do projecto na sua globalidade, para melhorar a eficiência recomendamos que a futura intervenção assente num Plano de Monitorização e Avaliação que inclua um conjunto de ferramentas nomeadamente instrumentos de recolha e análise de dados com a sua calendarização e orçamentação - Camões, I.P. e parceiros de implementação/parceiros locais.
- **R3 (C6).** Tendo-se verificado uma maior eficiência do modelo de implementação indirecta, que também melhor documentou a sua ação, recomenda-se que numa próxima fase se priorize este modelo, garantindo que os implementadores tenham conhecimento do sector e experiência em contextos similares e que o coordenador geral do Cluster tenha menor responsabilidades na implementação e se foque mais na supervisão, monitorização, comunicação e articulação entre as diversas intervenções e os diversos parceiros. - Camões, I.P.
- **R4 (C7).** Tendo-se verificado que a comunicação do Cluster como um conjunto foi limitada, recomenda-se que na próxima fase se elabore um plano de comunicação e visibilidade integrado do Cluster que crie condições para comunicação interna e externa, com a

utilização de diferentes canais, incluindo rádios comunitárias e outros meios locais, que permita comunicar claramente os benefícios criados pelo Cluster na Ilha de Moçambique junto de diferentes públicos-alvo – Camões, I.P. e parceiros de implementação.

- **R5 (C8).** Tendo-se verificado que algumas actividades não foram realizadas dentro do período de duração previsto no projecto, recomendamos que na próxima fase se estude previamente a relação entre o tipo de actividades e o tempo necessário para a sua execução, tendo em conta a especificidades do contexto. Por exemplo, na inclusão de actividades que envolvam construção e importação de equipamentos, com base na experiência obtida, devem prever demora nos processos administrativos. – Parceiros de implementação/parceiros locais.
- **R6 (C9).** Tendo-se verificado que a ausência de diálogo entre os diversos parceiros de cooperação presentes na Ilha de Moçambique foi um factor limitante à complementaridade entre o Cluster e intervenções de outros doadores, recomendamos que seja criada e implementada uma plataforma de coordenação e diálogo, de preferência liderada pelas autoridades locais. Esta plataforma deverá facilitar o alinhamento estratégico entre os diferentes parceiros presentes na Ilha, promover sinergias entre projectos e evitar a sobreposição de esforços. Pela sua importância deve-se garantir a participação da UNESCO na plataforma – Autoridades Locais e Camões, I.P.
- **R7 (C10).** Tendo-se verificado que a falta de articulação e comunicação entre as componentes e os parceiros dificultou a complementaridade esperada no Cluster, recomendamos que numa próxima fase sejam criados mecanismos e canais regulares de comunicação, incluindo reuniões periódicas, plataformas digitais de partilha de informações e grupos de trabalhos inter-componentes para garantir uma melhor coordenação e colaboração entre os parceiros envolvidos - Camões, I.P. e parceiros de implementação.
- **R8 (C10).** Tendo-se verificado que a ausência de uma estratégia clara de complementaridade dificultou a integração entre componentes, recomendamos que, numa próxima fase do Cluster, complementarmente ao Quadro Lógico Comum, seja criado um planeamento detalhado para a interacção e a complementaridade entre as componentes, garantindo uma abordagem coordenada, evitando sobreposições e maximizando a eficiência do Cluster - Camões, I.P. e parceiros de implementação/parceiros locais.

- **R9 (C11).** Tendo-se verificado que a não realização de todas as CAE anuais previstas prejudicou a articulação entre os parceiros e o alinhamento estratégico das intervenções, recomendamos que numa próxima fase do Cluster, seja assegurada a realização periódica das CAE, assegurando que estas sirvam como um espaço estratégico para promover a partilha de informação e integração efectiva entre as componentes. - Camões, I.P. e parceiros de implementação/parceiros locais.
- **R10 (C12).** Tendo-se verificado que a intervenção da componente 1 teve efeito relevante nos sectores de urbanismo e salubridade ambiental na zona insular, recomendamos que na próxima fase se desenvolvam estratégias para expandir os benefícios também para a zona continental, com o objectivo de promover o desenvolvimento económico-social da zona continental e dessa forma aliviar em termos populacionais a zona insular. - Camões, I.P., CMCIM e parceiro de implementação.
- **R11 (C12).** Tendo-se verificado a falta de aproveitamento do trabalho do cadastro realizado na componente 1 para apoiar outros sectores sociais e económicos, recomendamos que numa próxima fase se incluam acções de advocacia junto do CMCIM para que aproveite os dados recolhidos no sector do cadastro para melhorar o ordenamento do território, planeamento urbano e gestão pública. - Camões, I.P., parceiro implementador e CMCIM.
- **R12 (C14).** Tendo-se verificado que a formação dos alfabetizadores não teve o impacto esperado na componente 3, recomendamos que seja revisto o modelo de selecção dos alfabetizadores a serem capacitados, de forma que se garanta que cumprem com rigor os critérios definidos, nomeadamente que tenham concluída a 12ª classe. - Parceiro de implementação e MASMA.
- **R13 (C17).** Tendo-se verificado que com o contributo da componente 1, o CMCIM possui instrumentos, equipamentos e técnicos capacitados nas áreas de urbanismo e salubridade ambiental, mas que a continuidade das actividades depende da permanência nos seus departamentos das equipas formadas e da capacitação de novos técnicos, recomendamos que o CMCIM adopte estratégias para garantir a retenção dos recursos humanos capacitados durante a intervenção do Cluster e a transmissão dos conhecimentos adquiridos para novos técnicos. - CMCIM.
- **R 14 (C18).** Tendo-se verificado que a mobilidade constante dos técnicos do Posto de Turismo da Ilha de Moçambique é um obstáculo à continuidade dos benefícios criados

pelo projecto recomendamos que o CMCIM constituía uma equipa capacitada com funções permanentes no Posto de Turismo. – CMCIM.

- **R15 (C19).** Tendo-se verificado que o IMPIM tem capacidade de manter e consolidar os avanços na sua oferta educacional conseguidos na componente 2, recomendamos a criação e implementação de um Plano de Gestão e a capacitação dos responsáveis pela gestão dos novos espaços em matérias de gestão de negócios, para que a cozinha e o anfiteatro do IMPIM possam gerar receitas adicionais, contribuindo assim para a sustentabilidade financeira da instituição. – IMPIM, Camões, I.P. e parceiro de implementação.
- **R16 (C20).** Tendo-se verificado que o IMPIM, durante a implementação da componente 2 deu passos importantes para a obtenção da acreditação da ANEP e dada a sua importância para a sustentabilidade da intervenção no IMPIM, recomendamos que o IMPIM envide esforços para que consiga obter o estatuto de instituição acreditada o mais rapidamente possível. – IMPIM.
- **R17 (C21).** Tendo-se verificado a dificuldade existente na sustentabilidade das escolinhas e centros infantis no âmbito da componente 3, recomenda-se que na próxima fase seja incluído um estudo aprofundado sobre a viabilidade de diferentes modelos, nomeadamente através de um sistema de cooperativismo, envolvimento do CMCIM e criação de fontes de receitas alternativas. – Camões, I.P., Autoridades Locais relacionadas com o ensino pré-escolar e parceiro de implementação.
- **R18 (C22).** Tendo-se verificado a importância da capacidade técnica da equipa do GACIM para garantir a continuidade dos benefícios alcançados na componente 4, recomendamos o reforço da equipa técnica do GACIM com a contratação de um arquitecto, garantindo maior capacidade técnica para a preservação do património. - GACIM.
- **R19 (C22).** Tendo-se verificado que a sustentabilidade das acções de sensibilização para a defesa do património cultural realizadas na componente 4 pode ser ampliada, recomendamos que estas sejam articuladas com outros benefícios concretos que a defesa do património pode proporcionar à população, reforçando assim o seu impacto e adesão comunitária, designadamente mediante a criação de pequenos negócios com base em produtos turísticos/culturais, como por exemplo roteiros temáticos (Rota Religiosa, Rota Histórica, Rota de Artesanato e Saberes Locais, Rota Natural e Ecológica, Rota da Pesca Artesanal e Gastronomia). - GACIM e parceiro de implementação.

- **R20** (C23). Tendo-se verificado que a capacitação organizacional desenvolvida na Componente 5 contribuiu para a melhoria da estruturação e do funcionamento dos CDB, e considerando que a formalização pode contribuir para a continuidade das suas acções, facilitando o reconhecimento institucional, o acesso a recursos e a parcerias, recomenda-se a ponderação caso a caso, sobre o benefício da formalização dos CDB tomando em conta os riscos associados em termos de motivação e de envolvimento da comunidade.– Parceiro de implementação.
- **R21** (C24). Tendo-se verificado que a sustentabilidade das novas competências desenvolvidas nos artesãos e da criação de novos produtos no âmbito da componente 5 pode ser impactada negativamente pelos reduzidos conhecimentos de gestão dos artesãos, recomendamos a implementação de acções de formação em gestão de negócios de modo a ampliar as oportunidades de desenvolvimento económico para os artesãos. - Camões, I.P. e parceiro de implementação.
- **R22** (C25). Tendo-se verificado que o facto de não se ter conseguido desenvolver as capacidades necessárias dentro do IMPIM para gerir a UNIVA representa um desafio para a sustentabilidade da intervenção nesse pilar na componente 5, recomendamos que numa próxima fase seja promovida uma maior apropriação da UNIVA por parte do IMPIM, promovendo a liderança das actividades por parte do IMPIM com apoio e supervisão do parceiro de implementação. – IMPIM e parceiro de implementação.
- **R23** (C26). Tendo-se verificado que o fortalecimento institucional dos parceiros locais foi uma estratégia eficaz para garantir a continuidade das actividades e a sustentabilidade dos resultados alcançados, recomendamos numa próxima fase, a promoção de formação em desenho, monitorização e avaliação de projectos, de modo a que as entidades, em rede, planeiem, analisem e auto-avaliem a sua acção, mantendo e aprimorando as competências adquiridas ao longo desta fase do Cluster. – Camões, I.P. e parceiros de implementação.
- **R24** (C27). Tendo-se verificado que a reduzida interacção institucional entre o Camões, I.P e os ministérios envolvidos durante a implementação do projecto pode ter prejudicado a apropriação do projecto a nível nacional, recomendamos o estabelecimento de mecanismos formais de comunicação entre o Camões, I.P e as entidades governamentais relevantes, que inclua a partilha de relatórios de execução e de monitoria, de modo a fortalecer o alinhamento institucional e a garantir maior comprometimento e apropriação das iniciativas. – Camões, I.P., parceiros locais e tutela.

As **Lições Aprendidas** são as seguintes:

- **L1 (C1).** A auscultação dos parceiros locais na fase de desenho do projecto foi essencial para garantir o alinhamento com as prioridades locais e nacionais. Esse processo de integração e envolvimento desde o início contribui para a relevância do projecto, assegurando que as intervenções respondam adequadamente às necessidades locais e nacionais.
- **L2 (C4).** A presença de um coordenador residente do Cluster é fundamental para eficiência do projecto, pois facilita a supervisão, coordenação e a resolução de problemas de forma eficaz, assegurando ainda a integração das diversas componentes e a sua relação com os parceiros internos e externos ao projecto.
- **L3 (C6).** A inexistência de uma prática de monitorização e reporte do Cluster como programa integrado prejudicou o acompanhamento e a comunicação, com impacto na eficiência e eficácia, bem como na presente avaliação.
- **L4 (C6).** A implementação indireta mostrou-se o modelo mais eficiente quando conduzida por entidades com conhecimento do sector de intervenção e experiência em contextos similares. Esse modelo, aliado a uma coordenação geral eficaz, pode otimizar a execução de projectos complexos, garantindo maior eficiência na gestão e melhor adaptação às especificidades locais.
- **L5 (C7).** A ausência de um plano de comunicação integrado pode limitar a visibilidade e a perceção do Cluster como um todo. A coordenação eficaz das estratégias de comunicação entre as diferentes componentes e a equipa de coordenação é essencial para fortalecer a identidade e o impacto do projecto junto dos parceiros e beneficiários.
- **L6 (C8).** A Planificação das intervenções deve ter em conta a especificidade das actividades, designadamente das que exigem procedimentos administrativos mais exigentes e morosos, como é o caso de obras de reabilitação ou construção de infraestruturas do domínio público, requerendo maior tempo de implementação.
- **L7 (C10).** A inexistência de um Plano de Gestão/Governança que defina claramente os diferentes intervenientes, objectivos, complementaridades, funções, articulação e comunicação entre as componentes, dificulta a perceção e o funcionamento do Cluster enquanto programa integrado.
- **L8 (C11).** A articulação eficaz entre as componentes de um projecto depende de uma comunicação estruturada e de espaços regulares de diálogo entre os parceiros. A

realização consistente das CAE anuais é fundamental para fortalecer a coordenação, alinhar estratégias, maximizar a complementaridade das intervenções e prestar contas.

- L9 (C15). As acções de consciência cívica e patrimonial junto da população e dos funcionários das instituições da Ilha de Moçambique realizadas no âmbito da componente 4, tiveram um impacto directo na mudança de mentalidades, aumentando a sua participação nas dinâmicas locais e no entendimento mais profundo sobre o património.
- L10 (C17). A manutenção das equipas dos parceiros locais formadas ao longo do projecto e após o fim do mesmo é essencial para a eficácia da intervenção.
- L11 (C26). O fortalecimento institucional dos parceiros locais, através da capacitação das suas equipas é essencial para apropriação e sustentabilidade das iniciativas. Projectos futuros devem prever que os parceiros locais implementem acções de capacitação internas de sequência para garantir que os conhecimentos adquiridos durante o projecto sejam mantidos e aplicados a longo prazo.

II. Executive Summary

This evaluation concerns the 3rd phase of implementation of the Portuguese Cooperation Cluster on the Island of Mozambique, with the purpose of evaluating its general execution in the period between December 2019 and December 31, 2023, in order to (i) Assess whether the objectives and results of the intervention were achieved as expected, (ii) Identify the constraints or risks of the intervention; (iii) Propose possible changes to the management model; (iv) Identify weaknesses and strengths of the partners involved and the management model adopted; (v) Identify priority areas of intervention for the next programming cycle; (vi) Suggest changes and make recommendations for the next programming cycle, clearly identifying who the recipients of the recommendations are and (vii) Identify exit strategies in some components.

The Portuguese Cooperation Cluster on the Island of Mozambique aims to support the Government of the Republic of Mozambique for the integrated and sustainable development of the Island of Mozambique and the adjacent continental region. Implemented in phases, the 1st took place between 2011 and 2014, the 2nd between 2015 and 2018, and was later extended until the end of 2019.

Currently, the 3rd phase of the Cluster is underway, whose initial implementation period was from December 2019 to December 2021. However, due to the constraints of the COVID-19

pandemic, there was a need to extend the implementation period for another two years, until December 31, 2023. At the end of 2023, a new extension was approved for another six months, until June 30, 2024, which was extended again until December 31, 2024, allowing for the present evaluation to be carried out and the transition between the 3rd phase and the preparation of the 4th phase.

The 3rd phase of the Cluster covers five intervention sectors/components, four of which emerge as a continuation of the activities developed in the first two phases (Urban Management and Development, Professional Training, Education and Heritage) and a new one was integrated with the aim of contributing, in the long term, to the development and strengthening of civil society and to foster the empowerment of young people and women.

This evaluation combined documentary analysis with semi-structured interviews, focus group sessions and direct observation and responded to a set of evaluation questions based on international criteria of the Development Assistance Committee (OECD-DAC): Relevance, Efficiency, Effectiveness, Coherence, Impact and Sustainability.

The Conclusions are as follows:

At the level of relevance:

- C1. Having found that the Portuguese Cooperation Cluster on the Island of Mozambique is aligned with the priorities and policies of the Island and the country, meeting the strategic objectives of the PQG 2020-2024, the PDIIM and the Management and Conservation Plan for the Island of Mozambique, we conclude that the project presents a high level of relevance in relation to local and national development plans. This alignment was facilitated by consultation with partners during the design of the 3rd phase of the project.
- C2. Having found that the Cluster's objectives and results are aligned with the country's and Portuguese Cooperation's structuring sectoral documents, as well as with the SDGs, we conclude that the project is highly relevant. Its scope in priority areas such as Education, Employability, Tourism and Heritage, reinforces its contribution to national, bilateral and international strategic objectives.

In terms of efficiency, we can conclude the following

- C3. Having found that, in general, the resources made available were well adapted to the context and were used efficiently and as planned, we concluded that the financial execution was satisfactory in most components. Financial resources were generally made available in a timely manner, allowing components 1, 2 and 3 to achieve execution rates of 100%, 94% and 80% of the amount disbursed, respectively. However, components 4 and 5 faced greater difficulties in using resources, resulting in lower execution rates of 24% and 68%, respectively.
- C4. Given the diversity of components, with different management models and different areas of activity, it is concluded that the management model of the 3rd phase of the Cluster as a whole is quite complex, a fact accentuated by the lack of a management or governance manual, making it significantly difficult to manage the project as a whole.
- C5. It is concluded that the presence of the resident coordinator on the Island of Mozambique, and the respective local team, was beneficial in mitigating the complexity of the global management model, although the lack of an integrated monitoring system, baseline data, and lack of reporting on the project as a whole have hindered results-oriented management.
- C6. It was found that the management models of each component worked satisfactorily for the types of activities of the different components. However, we concluded that, in general, also considering the way in which they reported their action, the indirect implementation model was the most efficient, especially if carried out by entities with knowledge of the intervention sector and experience in similar contexts and supported by a general coordination team of the Cluster.
- C7. Having noted the lack of a communication and visibility plan for the 3rd phase of the Cluster and the lack of integration of the communication and visibility efforts of each component with those of the coordination team, we concluded that the communication of the Cluster as a whole was limited.

In terms of effectiveness, we can conclude the following:

- C8. Having found that 76% of the activities programmed in the different components were carried out and with quality, we conclude that the degree of global physical execution of the Cluster was high. At an individual level, components 1 and 3 achieved most of the planned results, while components 2, 4 and 5 faced greater difficulties in

completing some activities by the end of the evaluation period, namely actions related to the construction and requalification of public domain real estate, subject to lengthy administrative procedures.

In terms of coherence, we can conclude the following:

- *C9. Having found that the Cluster is aligned with UNESCO's recommendations and priorities and that synergies were identified with other Portuguese Cooperation projects, but that coordination with interventions from other donors was limited, we conclude that the lack of a platform for dialogue between the various cooperation partners present on the Island of Mozambique is a limiting factor in the complementarity between interventions from different donors and increases the risk of duplication of efforts.*
- *C10. Having found that the complementarity strategies between the components were not clearly defined and that communication between the various partners with a view to promoting this complementarity was limited, despite the efforts of the Cluster coordination and some activities having been carried out jointly between the components, we concluded that there was no effective complementarity between the components, which compromised the expected coherence of the Cluster.*
- *C11. Having noted that there was an effort on the part of the Cluster coordination to promote coordination between the components, but that communication between the partners was insufficient, we concluded that the limited implementation of the annual Strategic Monitoring Committees (CAE) further harmed this process, reducing opportunities for dialogue and strategic alignment between interventions.*

In terms of impact, we can conclude the following:

- *C12. Having found that the CMCIM's capabilities were significantly strengthened in the urban planning and environmental health sectors, with a positive impact on improving the living conditions of the population of the Island of Mozambique, we conclude that the intervention of component 1 had a relevant effect on the island area. However, the lack of use of the registry work carried out for other sectors and the disparities in the results between the island and mainland areas indicate that improvements could be made in expanding the benefits to the entire Municipality of Ilha de Moçambique.*

- *C13. Having found that the improvement of physical conditions and the development of skills at IMPIM resulted in an improvement in the quality of technical-professional education and in the advancement of the IMPIM accreditation process with ANEP, we conclude that the actions implemented in component 2 created a positive impact.*
- *C14. Having found that the intervention contributed to increasing access to pre-school education and the appreciation of education by parents and guardians, in addition to promoting mastery of the country's official language through the dynamization of the district public library, we conclude that the intervention in component 3 was impactful. However, the expected impact of the training of literacy teachers was not achieved, due to the lack of skills among these professionals, limiting the overall success of the component.*
- *C15. Having found that GACIM's technical capacity was strengthened and that there was an improvement in the civic and patrimonial responsibility of the population and employees, we conclude that the intervention in component 4 had a positive impact on changing behavior. However, it is still necessary to continue the work of consolidating these changes to ensure their long-term sustainability.*
- *C16. Having found that the pillar of strengthening civil society had a significant positive impact, promoting greater autonomy and community participation in the local decision-making process, we conclude that this pillar was the most successful of component 5, contributing substantially to the strengthening of the social fabric of the Island. The arts and crafts and UNIVA pillars have also had positive impacts, particularly in empowering women and youth. However, the family literacy pillar did not generate significant changes, limiting the overall impact of the component.*

In terms of sustainability, we can conclude the following:

- *C17. Having found that the CMCIM has instruments, equipment and qualified technicians to continue the activities of component 1 in the areas of urban planning and environmental health, we conclude that it is likely that the benefits achieved will be maintained after the project is completed. However, continuity will depend on the permanence of the teams formed in their departments and the training of new technicians.*

- C18. Having found that in the Tourism axis of component 1, the constant mobility of technicians made their training difficult and that there was a limited appreciation of the Tourist Office by local authorities, we conclude that the probability of continuing the activities of this axis after the completion of the project is low.
- C19. Having found that the rehabilitation and equipping of IMPIM, the development of new courses and the training of teachers and the management team contribute significantly to the continuity of the benefits achieved in component 2, we conclude that IMPIM has the capacity to maintain and consolidate advances in its educational offering. However, the contribution of the new spaces created, such as the kitchen and the amphitheater, to the generation of revenue and the strengthening of the financial sustainability of IMPIM, is conditioned on the creation and implementation of effective management instruments and the management capacity of those responsible for the new spaces.
- C20. Improvements were noted in the infrastructure and equipment for learning, in the technical-scientific skills of the trainers and in the management and administration capacity in component 2, despite the efforts made to obtain ANEP accreditation, this had not yet happened by the evaluation date, a fundamental factor for the sustainability of the intervention in IMPIM.
- C21. Having found that the training of local teams and the awareness of parents and guardians strengthened management and created a sustainable technical basis for preschool education in component 3, we conclude that, although the actions carried out have significantly enhanced technical sustainability, the continuity of the schools and children's centers after the end of the project will depend on the creation of a viable financial model that ensures their operation in the long term and that may include the participation of local authorities.
- C22. Having found that GACIM's training and awareness-raising actions for the defense of cultural heritage increased the likelihood of continuity of the benefits achieved after the completion of the project in component 4, we conclude that the sustainability of these initiatives will be even greater if GACIM's technical team is reinforced with an architect and if awareness-raising actions are articulated with other benefits that the defense of heritage can provide to the population.

- C23. Noting that organizational training in neighborhoods and communities contributed to improving the structuring and functioning of Neighborhood Development Committees (CDB) in Component 5, it is concluded that the consolidation of these capacities is essential to guarantee the sustainability of community activities. While it is recognized that CDBs can function effectively even without a formal structure, as long as they maintain motivation, community involvement and the ability to respond to local needs, formalizing CDBs can provide greater legitimacy and facilitate access to resources and partnerships.
- C24. Having found that the new skills developed by artisans and the creation of new products contribute positively to the continuity of the benefits generated, we conclude that the sustainability of the intervention in this pillar of component 5 may be negatively impacted by the lack of training of artisans in business management.
- C25. Having found that in the UNIVA pillar of component 5, capacities and skills were developed among young people, but that there was limited collaboration between FAK and IMPIM on strategic issues and that it was not possible to develop the necessary capacities within IMPIM to manage UNIVA, we conclude that these limitations represent a challenge to the sustainability of the intervention.
- C26. Having found that the project as a whole managed to promote appropriation by local partners, especially through the training of teams from CMCIM, IMPIM, GACIM and technicians from schools, children's centers and libraries, we conclude that the institutional strengthening of local partners was an effective strategy to guarantee the continuity of activities, although we recognize the need to train these entities in terms of monitoring and self-evaluation of their actions, in order to guarantee the sustainability of the results achieved.
- C27. It was found that there was reduced institutional interaction between Camões, I.P. and the ministries involved (MICULTUR and MGCAS) during the implementation of the project, we conclude that the lack of regular communication and sharing of implementation reports between Camões, I.P and the ministries involved may have hindered the ownership of the project at the national level.

Based on the findings and conclusions, we indicate below the proposed recommendations and their respective recipients:

- *R1 (C4). Having verified the complexity of the Cluster management model as a whole, it is recommended that in the next phase the Cluster concentrates on a smaller number of components, which are, in the project design, integrated into a common logical framework, in an action managed using a Governance Guide/Manual - Camões, I.P. and implementation partners.*
- *R2 (C5). Regarding monitoring, given the absence of a monitoring practice for the project as a whole, to improve efficiency we recommend that future intervention be based on a Monitoring and Evaluation Plan that includes a set of tools, namely data collection and analysis instruments with their scheduling and budgeting - Camões, I.P. and implementation partners/local partners.*
- *R3 (C6). Having verified greater efficiency of the indirect implementation model, which also better documented its action, it is recommended that in a next phase this model be prioritized, ensuring that the implementers have knowledge of the sector and experience in similar contexts and that the general coordinator of the Cluster has less responsibility in the implementation and focuses more on supervision, monitoring, communication and coordination between the various interventions and the various partners. - Camoes, I.P.*
- *R4 (C7). Having verified that the communication of the Cluster as a whole was limited, it is recommended that in the next phase an integrated communication and visibility plan for the Cluster be drawn up that creates conditions for internal and external communication, with the use of different channels, including community radios and other local media, that allows to clearly communicate the benefits created by the Cluster on the Island of Mozambique to different target audiences – Camões, I.P. and implementation partners.*
- *R5 (C8). Having verified that some activities were not carried out within the duration period foreseen in the project, we recommend that in the next phase the relationship between the type of activities and the time required for their execution be studied in advance, taking into account the specificities of the context. For example, when including activities involving construction and import of equipment, based on the experience gained, delays in administrative processes should be anticipated. – Implementation partners/local partners.*

- *R6 (C9). Having noted that the lack of dialogue between the various cooperation partners present on the Island of Mozambique was a limiting factor to the complementarity between the Cluster and interventions from other donors, we recommend that a coordination and dialogue platform be created and implemented, preferably led by local authorities. This platform should facilitate strategic alignment between the different partners present on the Island, promote synergies between projects and avoid overlapping efforts. Due to its importance, UNESCO's participation in the platform must be guaranteed – Local Authorities and Camões, I.P.*
- *R7 (C10). Having noted that the lack of coordination and communication between the components and partners hindered the expected complementarity in the Cluster, we recommend that in a next phase regular communication mechanisms and channels be created, including periodic meetings, digital platforms for sharing information and inter-component working groups to ensure better coordination and collaboration between the partners involved - Camões, I.P. and implementation partners.*
- *R8 (C10). Having verified that the absence of a clear complementarity strategy made integration between components difficult, we recommend that, in a next phase of the Cluster, in addition to the Common Logical Framework, a detailed plan be created for interaction and complementarity between components, ensuring a coordinated approach, avoiding overlaps and maximizing the efficiency of the Cluster - Camões, I.P. and implementation partners/local partners.*
- *R9 (C11). Having noted that the failure to carry out all the planned annual CAEs has harmed the coordination between partners and the strategic alignment of interventions, we recommend that in a next phase of the Cluster, the periodic holding of CAEs be ensured, ensuring that they serve as a strategic space to promote the sharing of information and effective integration between the components. - Camoes, I.P. and implementation partners/local partners.*
- *R10 (C12). Having verified that the intervention of component 1 had a relevant effect on the urban planning and environmental health sectors in the island zone, we recommend that in the next phase strategies be developed to expand the benefits to the continental zone as well, with the aim of promoting the economic and social development of the continental zone and thus relieving the population burden on the island zone. - Camões, I.P., CMCIM and implementation partner.*

- *R11 (C12). Having noted the lack of use of the registration work carried out in component 1 to support other social and economic sectors, we recommend that in a next phase advocacy action be included with the CMCIM so that it can use the data collected in the registration sector to improve territorial planning, urban planning and public management. - Camões, I.P., implementing partner and CMCIM.*
- *R12 (C14). Having found that the training of literacy teachers did not have the expected impact on component 3, we recommend that the model for selecting literacy teachers to be trained be reviewed, to ensure that they strictly comply with the defined criteria, namely that they have completed the 12th grade. - Implementation partner and MASMA.*
- *R13 (C17). Having noted that with the contribution of component 1, the CMCIM has instruments, equipment and technicians trained in the areas of urban planning and environmental health, but that the continuity of activities depends on the permanence of the teams formed in its departments and the training of new technicians, we recommend that the CMCIM adopt strategies to guarantee the retention of human resources trained during the Cluster's intervention and the transmission of the knowledge acquired to new technicians. - CMCIM.*
- *R 14 (C18). Having verified that the constant mobility of technicians from the Tourist Office of the Island of Mozambique is an obstacle to the continuity of the benefits created by the project, we recommend that the CMCIM constitute a qualified team with permanent functions at the Tourist Office. – CMCIM.*
- *R15 (C19). Having verified that IMPIM has the capacity to maintain and consolidate the advances in its educational offering achieved in component 2, we recommend the creation and implementation of a Management Plan and the training of those responsible for managing the new spaces in business management issues, so that the IMPIM kitchen and amphitheater can generate additional income, thus contributing to the financial sustainability of the institution. – IMPIM, Camoes, I.P. and implementation partner.*
- *R16 (C20). Having verified that IMPIM, during the implementation of component 2, took important steps towards obtaining ANEP accreditation and given its importance for the*

sustainability of the intervention in IMPIM, we recommend that IMPIM make efforts to obtain the status of accredited institution as quickly as possible. – IMPIM.

- *R17 (C21). Having identified the difficulties in the sustainability of schools and children's centres within the scope of component 3, it is recommended that the next phase include an in-depth study on the viability of different models, namely through a cooperative system, involvement of the CMCIM and creation of alternative sources of income. – Camões, I.P., Local Authorities related to pre-school education and implementation partner.*
- *R18 (C22). Having noted the importance of the technical capacity of the GACIM team to ensure the continuity of the benefits achieved in component 4, we recommend strengthening the GACIM technical team by hiring an architect, ensuring greater technical capacity for the preservation of the heritage. - GACIM.*
- *R19 (C22). Having verified that the sustainability of awareness-raising actions for the defense of cultural heritage carried out in component 4 can be expanded, we recommend that these be articulated with other concrete benefits that the defense of heritage can provide to the population, thus reinforcing its impact and community adherence, notably through the creation of small businesses based on tourist/cultural products, such as themed itineraries (Religious Route, Historical Route, Crafts and Local Knowledge Route, Natural and Ecological Route, Artisanal Fishing and Gastronomy Route). - GACIM and implementation partner.*
- *R20 (C23). Having verified that the organizational capacity developed in Component 5 contributed to improving the structuring and functioning of the CDBs, and considering that formalization can contribute to the continuity of their actions, facilitating institutional recognition, access to resources and partnerships, it is recommended to consider on a case-by-case basis the benefit of formalizing the CDBs, taking into account the associated risks in terms of motivation and community involvement.– Implementing partner.*
- *R21 (C24). Having verified that the sustainability of new skills developed in artisans and the creation of new products within the scope of component 5 can be negatively impacted by the artisans' reduced management knowledge, we recommend the implementation of training actions in business management in order to expand*

economic development opportunities for artisans. - Camoes, I.P. and implementation partner.

- *R22 (C25). Having verified that the failure to develop the necessary capacities within IMPIM to manage UNIVA represents a challenge for the sustainability of the intervention in this pillar in component 5, we recommend that in a next phase a greater ownership of UNIVA by IMPIM be promoted, promoting the leadership of activities by IMPIM with the support and supervision of the implementing partner. – IMPIM and implementation partner.*
- *R23 (C26). Having verified that the institutional strengthening of local partners was an effective strategy to guarantee the continuity of activities and the sustainability of the results achieved, we recommend, in a next phase, the promotion of training in project design, monitoring and evaluation, so that the entities, in a network, plan, analyze and self-evaluate their action, maintaining and improving the skills acquired throughout this phase of the Cluster. – Camoes, I.P. and implementation partners.*
- *R24 (C27). Given that the limited institutional interaction between Camões, I.P. and the ministries involved during the implementation of the project may have hindered the ownership of the project at the national level, we recommend the establishment of formal communication mechanisms between Camões, I.P. and the relevant government entities, including the sharing of implementation and monitoring reports, in order to strengthen institutional alignment and ensure greater commitment and ownership of the initiatives. – Camões, I.P., local partners and guardianship.*

Lessons Learned:

- *L1 (C1). Consultation with local partners at the project design stage was essential to ensure alignment with local and national priorities. This process of integration and involvement from the beginning contributes to the relevance of the project, ensuring that interventions respond adequately to local and national needs.*
- *L2 (C4). The presence of a resident Cluster coordinator is essential for the efficiency of the project, as it facilitates supervision, coordination and effective problem-solving, while also ensuring the integration of the various components and their relationship with internal and external partners in the project.*

- *L3 (C6). The lack of a monitoring and reporting practice for the Cluster as an integrated program hampered monitoring and communication, impacting efficiency and effectiveness, as well as the present evaluation.*
- *L4 (C6). Indirect implementation proved to be the most efficient model when conducted by entities with knowledge of the intervention sector and experience in similar contexts. This model, combined with effective general coordination, can optimize the execution of complex projects, ensuring greater efficiency in management and better adaptation to local specificities.*
- *L5 (C7). The absence of an integrated communication plan can limit the visibility and perception of the Cluster as a whole. Effective coordination of communication strategies between the different components and the coordination team is essential to strengthen the project's identity and impact among partners and beneficiaries.*
- *L6 (C8). The planning of interventions must take into account the specificity of the activities, especially those that require more demanding and time-consuming administrative procedures, such as rehabilitation works or construction of public domain infrastructures, requiring more time for implementation.*
- *L7 (C10). The lack of a Management/Governance Plan that clearly defines the different actors, objectives, complementarities, functions, articulation and communication between the components, makes it difficult to perceive and operate the Cluster as an integrated program.*
- *L8 (C11). Effective coordination between the components of a project depends on structured communication and regular spaces for dialogue between partners. The consistent implementation of annual CAEs is essential to strengthen coordination, align strategies, maximize complementarity of interventions and provide accountability.*
- *L9 (C15). The civic and heritage awareness actions among the population and employees of institutions on the Island of Mozambique carried out within the scope of component 4 had a direct impact on changing mentalities, increasing their participation in local dynamics and a deeper understanding of heritage.*
- *L10 (C17). Maintaining the teams of local partners formed throughout the project and after the project ends is essential to the effectiveness of the intervention.*

- 
- *L11 (C26). The institutional strengthening of local partners, through the training of their teams, is essential for the appropriation and sustainability of initiatives. Future projects should include local partners implementing internal training activities to ensure that the knowledge acquired during the project is maintained and applied in the long term.*

1. Introdução e Enquadramento

Os Programas Estratégicos de Cooperação (PEC - 2017/21 e 2022/26) assinados entre Portugal e Moçambique reforçam uma parceria histórica com o objectivo de promover o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento institucional em Moçambique, alinhando-se com os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A cooperação foca-se em quatro eixos principais, nomeadamente (i) Desenvolvimento Humano e Social; (ii) Desenvolvimento Económico e Sustentável; (iii) Boa Governação e Estado de Direito; e (iv) Cultura e Desenvolvimento.

No âmbito da cooperação bilateral foi desenhado e implementado o Projecto Cluster da Cooperação Portuguesa na Ilha de Moçambique na sua 3ª fase, no período de 2019 a 2023 destinado a apoiar o Governo da República de Moçambique, contribuindo para o desenvolvimento integrado da Ilha de Moçambique e da região continental adjacente, nos domínios de: (i) preservação e reabilitação do património; (ii) gestão e ordenamento territorial e urbanístico; (iii) ensino pré-escolar e sua ligação ao ensino primário na região; (iv) ensino profissional; e (v) apoio à sociedade civil, artes e ofícios, e empreendedorismo.

O projecto foi implementado em parceria entre o Camões, I.P, e os seguintes parceiros: União das Cidades Capitais de Língua Portuguesa (UCCLA), Conselho Municipal da Cidade da Ilha de Moçambique (CMCIM), Turismo de Portugal (TP), Instituto Médio e Politécnico da Ilha de Moçambique (IMPIM), HELPO, Escola Portuguesa de Moçambique – Centro de Ensino e Língua Portuguesa (EPM-CELP), Direção Geral do Património Cultural (DGPC), Associação de Defesa do Património de Mértola (ADPM), Universidade Lúrio (UniLúrio), Gabinete de Conservação da Ilha de Moçambique (GACIM), Fundação Aga Khan (FAK) e Associação Ilha de Moçambique (AIM).

O projecto foi financiado pelo Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, I.P. e cofinanciado pelos parceiros portugueses¹.

O presente relatório apresenta a avaliação externa final da 3ª fase do Projecto Cluster da Cooperação Portuguesa na Ilha de Moçambique até 31 de dezembro de 2023.

¹ União das Cidades Capitais de Língua Portuguesa; Direção-Geral do Património Cultural de Portugal; Turismo de Portugal, I.P. e Associação Helpo.

1.1. Finalidade e Objectivos da Avaliação Externa da 3ª fase

O presente documento reflecte a avaliação externa da 3ª fase do Cluster da Cooperação Portuguesa na Ilha de Moçambique, com a finalidade de avaliar a sua execução geral no período entre dezembro de 2019 e 31 de dezembro de 2023.

A avaliação externa da 3ª fase visa produzir conhecimento para:

- Aferir se os objectivos e os resultados da intervenção foram alcançados como previsto e avaliar o desempenho do projecto, de acordo com os critérios de avaliação do CAD-OCDE, que são: relevância, eficiência, eficácia, coerência, impacto e sustentabilidade;
- Identificar os factores de sucesso da intervenção do Cluster;
- Identificar os constrangimentos ou riscos da intervenção;
- Propor eventuais alterações ao modelo de gestão;
- Identificar fraquezas e pontos fortes dos parceiros envolvidos e do modelo de gestão adotado;
- Identificar as áreas de intervenção prioritárias para o próximo ciclo de programação;
- Sugerir alterações e fazer recomendações para o próximo ciclo de programação, com identificação clara de quem são os destinatários das recomendações;
- Identificar estratégias de saída em algumas componentes.

1.2. Limitações da Concepção da Avaliação

A concepção e execução desta avaliação enfrentaram algumas limitações que condicionaram a profundidade da análise. A primeira dessas limitações foi a dimensão do Projecto Cluster, composto por cinco componentes individuais, embora interdependentes, o que trouxe desafios metodológicos específicos.

O facto de não se terem realizado avaliações nas fases anteriores do Cluster, também dificultou uma visão mais ampla do projecto e limitou o conhecimento sobre as fases anteriores que seria importante para a presente avaliação.

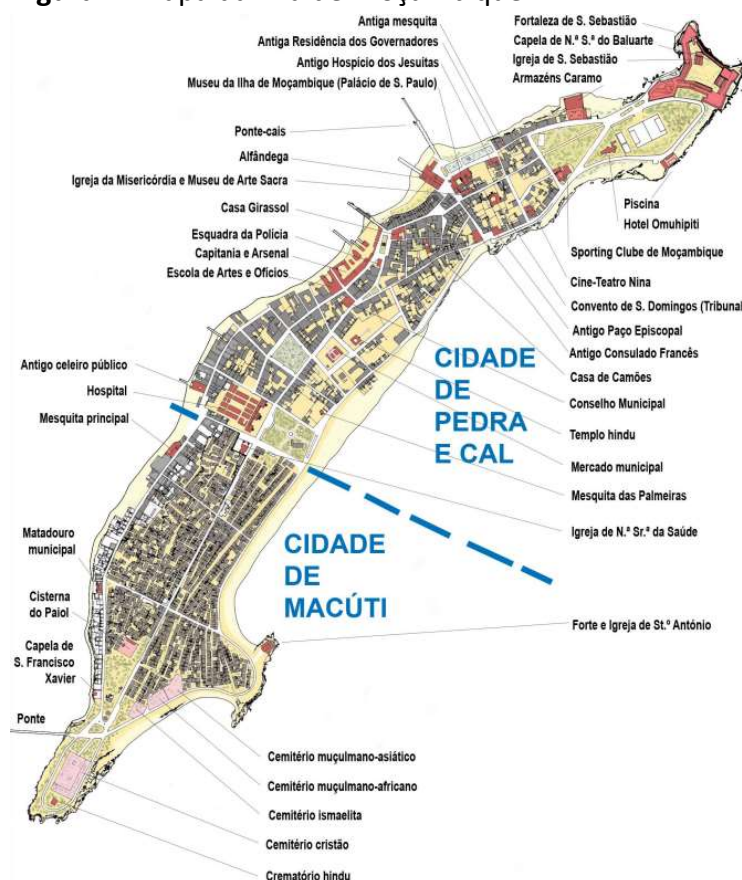
A falta de linha de base, metas mais objectivas, quadro lógico geral e a ausência de reporte do Cluster enquanto programa integrado, constituído por 5 componentes dificultou a obtenção de dados objectivos, principalmente para análise da eficácia do projecto.

Para além das limitações acima, houve dificuldade em entrevistar alguns beneficiários, prejudicando uma análise mais consistente e informada.

1.3. Contexto Político, Social, Económico e Institucional da Intervenção

O Distrito da Ilha de Moçambique², localizado na província de Nampula, no leste de

Figura 1. Mapa da Ilha de Moçambique



Moçambique, está situado a cerca de 180 km da cidade de Nampula. Limita-se a leste com o Oceano Índico e a norte, sul e oeste com o Distrito de Mossuril. O Distrito da Ilha de Moçambique é uma unidade administrativa que inclui a Ilha e uma área continental, abrangendo tanto zonas costeiras quanto interiores. O distrito da Ilha de Moçambique tinha em 2023 uma população total 86.702, dos quais 44.723 mulheres³. Mais de 95% da população confessa a religião muçulmana e a língua predominante é o Emacua.

Em 2013 foi criado o Distrito da Ilha de Moçambique, liderado por um administrador. Igualmente em 2013 a cidade da Ilha de Moçambique é elevada a município, tendo um governo local eleito. O Município é dividido em duas zonas administrativas: a zona insular, que inclui a sede do município com 8 bairros, abrangendo as cidades de Pedra e Cal e Macúti, e o Posto Administrativo de Lumbo na zona continental, que é composto por 22 bairros. A

² Em anexo 1. Mapa de Moçambique, província de Nampula, Distrito da Ilha de Moçambique e Ilha de Moçambique.

³ Estatísticas do Distrito de Ilha de Moçambique 2019 – 2023, Instituto Nacional de Estatística, Maputo.

gestão do município é conduzida por um presidente e 6 vereadores, com o apoio de uma Assembleia Municipal composta por 21 membros.

A parte insular da Ilha de Moçambique tem cerca de 3 km de comprimento e 300 a 400 metros de largura e encontra-se ligada ao continente por uma ponte de 3,8 km, construída em 1966 sobre a baía de Mossuril.

Devido à sua história, reflectida no património arquitectónico extremamente rico, a Ilha de Moçambique foi classificada, em 1991, como Património Mundial da Humanidade pela UNESCO. No seguimento, foi aprovado o Estatuto Específico da Ilha de Moçambique (1996)⁴, destinado a harmonizar a aplicação da legislação nacional pertinente com as normas da UNESCO aplicáveis à protecção de um bem do Património Mundial, bem como ao estabelecimento de regras específicas de coordenação entre os diferentes intervenientes, designadamente doadores internacionais, na reabilitação e desenvolvimento da Ilha de Moçambique.

Arquitectonicamente, a Ilha está dividida em duas partes: a "cidade de pedra e cal" e a "cidade de Macúti". A primeira tem cerca de 400 edifícios incluindo os principais monumentos e a segunda, na metade sul da Ilha, tem cerca de 1200 casas de construção precária⁵. Entre os monumentos mais significativos constam o Palácio S. Paulo, a Fortaleza de S. Sebastião, a Capela de Nossa Senhora do Baluarte, o Templo Hindu, a Mesquita Central e o Fortim de S. Lourenço⁶.

As principais actividades económicas do distrito da Ilha de Moçambique são a pesca artesanal, o turismo e a extracção do sal. Para além destas, a população pratica uma diversidade de outras actividades económicas, tais como a agricultura e a horticultura, a produção de castanha de cajú, o artesanato e alguma exploração mineira⁷.

Tal como nos restantes distritos da província de Nampula e um pouco por todo o país, o desemprego juvenil é um grave problema no distrito da Ilha de Moçambique. O Inquérito do Orçamento Familiar (IOF) 2022 registou uma taxa de emprego de 72,5% na província de Nampula⁸. Para ganhar algum dinheiro, a maioria dos jovens que terminam a escola (primária

⁴ Boletim da República de Moçambique: Decreto n.º 27/2006 – Estatuto Específico da Ilha de Moçambique Disponível em: <https://ilhademocambique.co.mz/sites/default/files/2023-05/legislacoes1.pdf>, consultado a 28-01.2025.

⁵ https://pt.wikipedia.org/wiki/Ilha_de_Mo%C3%A7ambique

⁶ Ilha de Moçambique, Património Mundial e Cultural da Humanidade, e Conselho Municipal da Cidade da Ilha de Moçambique, 2011.

⁷ [guia turismo ilha de mocambique af 0.pdf](#)

⁸ A taxa de emprego ou taxa de ocupação é a relação entre a população de 15 anos de idade ou mais, que no período de referência se encontrava na situação de empregada e o total de população em idade de trabalhar; <https://rosc.org.mz/index.php/documentos/relatorios/40-inquerito-sobre-orcamento-familiar-2022/file>

ou secundária) ocupam-se da produção agrícola e/ou actividades de comércio, artesanato, mineração artesanal e transporte no sector informal. Alguma força de trabalho juvenil é ainda absorvida pelo sector de turismo.

Gestão e Desenvolvimento Urbano

No contexto do desenvolvimento local, o CMCIM tem um importante papel em prol da boa governação à escala local, da redução da pobreza urbana e do crescimento sustentável. A sua credibilização junto dos cidadãos afigura-se determinante para, numa relação de grande proximidade, consolidar o estado de direito, os processos democráticos e o capital social. O crescente interesse e dinamismo do sector privado ao nível da hotelaria e turismo, impõem necessidades acrescidas de abastecimento de bens e serviços, mas também de redes de infraestruturas e saneamento (água e esgotos, eletricidade, telecomunicações, entre outras).

Com base neste contexto, o Cluster tem como objectivo reforçar as competências institucionais do CMCIM, promover boas práticas de administração e gestão e promover a prestação de serviços que promovam um maior desenvolvimento socioeconómico em sectores-chave como o turismo, a gestão urbana e o ambiente.

Educação

A educação inadequada também não ajuda a aliviar o desemprego juvenil pois o sistema educacional em Moçambique muitas vezes não está alinhado com a procura do mercado de trabalho. Constata-se uma desconexão entre as habilidades dos jovens e as necessidades das empresas. Isso leva a altas taxas de subemprego e desemprego estrutural⁹.

O documento “Revisão de Políticas Educacionais de Moçambique” (MINEDH e UNESCO, 2019), estima que em Moçambique, apenas 0,8% dos jovens (15 a 24 anos) estejam matriculados em instituições do ensino técnico profissional (ETP) do nível secundário, sendo o número de homens duas vezes superior ao número de mulheres. Essa discrepância sugere que o país tem que tomar medidas apropriadas para atingir a meta 4.3 do ODS 4¹⁰.

Ensino Técnico-Profissional

⁹<https://meusalario.org/mocambique/noticias-em-mocambique/desemprego-juvenil-em-mocambique-causas-e-solucoes>

¹⁰O ODS 4 estipula que: “Até 2030, deve-se garantir a igualdade de acesso para todas as mulheres e homens a preços acessíveis e de qualidade no ensino técnico, profissional e superior, incluindo a universidade”.

Em Moçambique a governação do sub-setor de educação técnica e formação profissional compete à Secretaria do Estado do Ensino Técnico-Profissional¹¹. A reforma do Ensino Técnico Profissional de Moçambique preconizada pela Lei n.º 23/2014, de 23 de setembro, regulamentada pelo Decreto n.º 28/2017, de 11 de julho, valoriza a existência de escolas profissionais sendo referido que estas têm vindo a assumir um papel de motor do desenvolvimento das regiões onde estão inseridas e alterou o estatuto da Escola Profissional da Ilha de Moçambique (EPIM) que adquiriu a qualidade de Instituto Médio Politécnico da Ilha de Moçambique (IMPIM).

Em 2016 foi criada a ANEP (Autoridade Nacional de Educação Profissional)¹² órgão regulador, à qual compete a gestão do Quadro Nacional de Qualificações Profissionais (QNQP), incluindo a aprovação de Qualificações Profissionais e seu registo no respectivo Catálogo Nacional.

A obtenção do estatuto de Instituto Médio possibilita que sejam ministrados cursos com as qualificações do QNQP dos níveis 3, 4 e 5 (correspondente à 12ª classe) mas exige que os seus docentes detenham a formação de formadores com a componente pedagógica que lhes é conferida com obtenção do CBT A, B ou C (currículo baseado em competências) e o cumprimento de outros requisitos em termos de infraestruturas, equipamentos e administração.

Neste contexto e com o intuito de fazer uma contribuição substancial para a redução do desemprego juvenil na Ilha de Moçambique, identificou-se a necessidade de incluir no Cluster o investimento na Educação Técnica e Formação Profissional na Ilha de Moçambique, através do apoio ao IMPIM que possibilite a sua acreditação junto da ANEP e da identificação e implementação de cursos profissionalizantes de curta duração.

Ensino Pré-Escolar

Outra área identificada como importante para ser intervencionada na Ilha de Moçambique foi a oferta educativa de qualidade no ensino pré-escolar ¹³. Embora as vantagens do investimento no domínio do ensino pré-escolar estejam bem documentadas e

¹¹ A Secretaria do Estado do Ensino Técnico-Profissional foi criada por Decreto Presidencial em 18 de Novembro de 2020; <https://presidencia.gov.mz/por/Actualidade/Presidente-da-Republica-extingue-MCTESTP-e-cria-MCTES-e-SEETP>.

¹² Na sua actuação como órgão de garantia de Qualidade cabe à ANEP a Certificação dos Formadores, dos Avaliadores e dos Formados da Educação Profissional, bem como a Acreditação dos Provedores de Formação e dos Programas de Formação desenvolvidos no contexto da Educação Profissional. É ainda competência da ANEP gerir o Fundo Nacional de Educação Profissional (FNEP).

¹³ Memorandum de Entendimento entre Camões, I.P. e MICULTUR, MCTESTP [com atual designação de Ministério das Comunicações e Transformação Digital (MCTD)] e MGCAS da República de Moçambique sobre o Cluster da Cooperação Portuguesa da Ilha de Moçambique, Julho de 2019.

internacionalmente reconhecidas, em Moçambique o Desenvolvimento e Educação de Cuidados na Primeira Infância (DECPI) continua significativamente abaixo dos objectivos e metas de desenvolvimento sustentável.

Em Moçambique, a educação da primeira infância é coordenada pelo Ministério do Género, Criança e Acção Social (MGCAS) e o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH), que são co-responsáveis pela definição das regras gerais de funcionamento e supervisão.

A participação na educação pré-primária em Moçambique é opcional como vem indicado no Plano Estratégico de Educação (PEE) 2012-2016 do MINEDH. Dados da Direcção de Planificação (DIPLAC) do MINEDH indicam uma taxa de escolarização bruta de educação pré-primária para a idade de 4-5 anos de 29% em 2016/2017. Os principais provedores de educação pré-primária em Moçambique incluem o MGCAS, organizações não-governamentais, comunidades e o sector privado. Contudo, verifica-se um lento crescimento no acesso à educação pré-escolar com a criação de centros infantis, sobretudo nas cidades e na sua maioria privados.

O PEE 2020-2029 do MINEDH refere que em 2012 foi aprovada a Estratégia de Desenvolvimento Integrado da Criança em Idade Pré-Escolar (DICIPE), que integra a Educação Pré-Escolar. As prioridades definidas concentram-se 1) na promoção da expansão gradual do acesso equitativo à Educação Pré-escolar, 2) no fortalecimento da qualidade da Educação Pré-Escolar, através da implementação do currículo nacional e 3) na consolidação da governação da Educação Pré-Escolar (EPE) a nível nacional.

Para atingir as metas do ODS 4 relativas à educação da primeira infância, o documento acima citado recomenda, entre outros, que seja dada particular atenção à definição dos conteúdos curriculares e à preparação e formação dos seus facilitadores.

É também com base neste contexto que se procedeu à concepção e implementação de uma das áreas do Cluster.

Ilha de Moçambique - Património Mundial da Humanidade

Devido ao seu estatuto de Património Mundial da Humanidade e para coordenar as várias intervenções na Ilha de Moçambique, foi criado o Gabinete de Conservação da Ilha de

Moçambique (GACIM)¹⁴, com a responsabilidade da (i) Planificação, coordenação e orientação da actividade de pesquisa, protecção, conservação e restauro do património edificado, histórico e arqueológico da Ilha de Moçambique; (ii) Protecção do meio natural da Ilha de Moçambique e área circundante e a (iii) Promoção do desenvolvimento do turismo cultural.

Com a implementação destas actividades, o GACIM pretende manter a classificação da Ilha como Património Mundial pela UNESCO. O Cluster identificou o apoio ao GACIM como uma acção de grande relevância e um contributo indispensável para a manutenção do estatuto da Ilha de Moçambique como Património da Humanidade.

No diagnóstico realizado para a componente 4¹⁵ e na sequência das experiências nas fases anteriores, identificou-se a necessidade do GACIM intensificar o seu trabalho de sensibilização da população da Ilha em geral e da comunidade de Macúti e Pedra e Cal em particular.

É neste contexto que o Cluster actua, de modo a reforçar as competências do GACIM e de sensibilizar a população da Ilha de Moçambique, para o esforço comum de valorização e preservação do património da Ilha.

Sociedade Civil

Na preparação da 3ª fase do Cluster constatou-se que grande parte da população da Ilha vive em condições precárias, particularmente na cidade de Macúti. Os problemas identificados estavam relacionados com carências de infra-estruturas nas áreas de energia, saneamento e esgotos, com a falta de ocupação para jovens, com o abandono escolar, particularmente entre as raparigas e ainda com as mudanças climáticas em que a erosão costeira faz aumentar a vulnerabilidade devido aos efeitos de ciclones, chuvas e ventos fortes.

Os problemas identificados foram sendo agravados pela fraca actuação das organizações da sociedade civil que fez com que estas organizações não tenham conseguido desempenhar devidamente o seu papel de interlocutor junto das instituições públicas.

O contexto acima identificado, deu origem à concepção de uma intervenção destinada a “contribuir no longo-prazo para o desenvolvimento e fortalecimento de uma sociedade plural com igual acesso de oportunidades, sistemas e instituições mais fortes que criem um

¹⁴ Boletim da República de Moçambique: Decreto n.º 28/2006 - Estatuto Orgânico do Gabinete de Conservação da Ilha de Moçambique, I Série – N.º 28, 13/07/2006. Disponível em: <https://archive.gazettes.africa/archive/mz/2006/mz-government-gazette-series-i-supplement-dated-2006-07-13-no-28.pdf>, consultado a 20.01.2025.

¹⁵ Documento de Projecto da Componente 4

ambiente favorável e de capacitação contínua, o qual deverá empoderar as comunidades locais e criar processos de apropriação local”¹⁶.

1.4. Breve Descrição do Projecto

O Cluster da Cooperação Portuguesa da Ilha de Moçambique é um projecto iniciado em 2011, e que visa apoiar o Governo da República de Moçambique no desenvolvimento integrado da Ilha de Moçambique, classificada pela UNESCO como Património da Humanidade desde 1991, e da zona continental adjacente, através de intervenções no âmbito da preservação e reabilitação do património histórico e cultural, da gestão e ordenamento territorial e urbanístico, da formação profissional, do ensino pré-escolar e sua ligação ao ensino primário na região e de apoio à sociedade civil, artes e ofícios e empreendedorismo.

Com o objectivo de promover maior eficácia da intervenção nos diversos domínios na Ilha de Moçambique, a Cooperação Portuguesa optou por uma abordagem integrada, criando um "Cluster da Cooperação". Esta abordagem visava promover a criação de sinergias, gerar economias de escala, e garantir maior visibilidade, sustentabilidade e impacto a longo prazo, evitando acções desgarradas e sem coordenação, e maximizando os benefícios de uma intervenção coordenada¹⁷.

1ª e 2ª Fase

A 1ª fase da implementação do projecto decorreu entre 2011 e 2014, e a 2ª fase entre 2015 e 2019. As duas primeiras fases do Cluster foram constituídas por 4 sectores de intervenção ou componentes, nomeadamente: (i) Apoio institucional e desenvolvimento do Município da Ilha de Moçambique, (ii) *Upgrade* educativo e formativo da escola profissional da Ilha de Moçambique, (iii) Promoção e desenvolvimento do ensino pré-escolar no distrito da Ilha de Moçambique e (iv) Apoio institucional ao Gabinete de Conservação da Ilha de Moçambique.

Nas figuras 2 e 3 apresentam-se os sectores de intervenção e entidades envolvidas em cada componente da 1ª e 2ª fase respectivamente.

¹⁶ Documento do Projecto “Vamos Construir Nitequeequee”, Fundação Aga Khan Portugal, 2019.

¹⁷ IPAD, Cluster da Ilha de Moçambique e a Recuperação da Fortaleza de S. Sebastião, Apontamentos 2, 2009. Disponível em: https://www.instituto-camoes.pt/images/cooperacao/apontamento2_cluster_ilha_mocambique.pdf, consultado a 06.02.2025.

Figura 2. Esquema da 1ª fase do Cluster

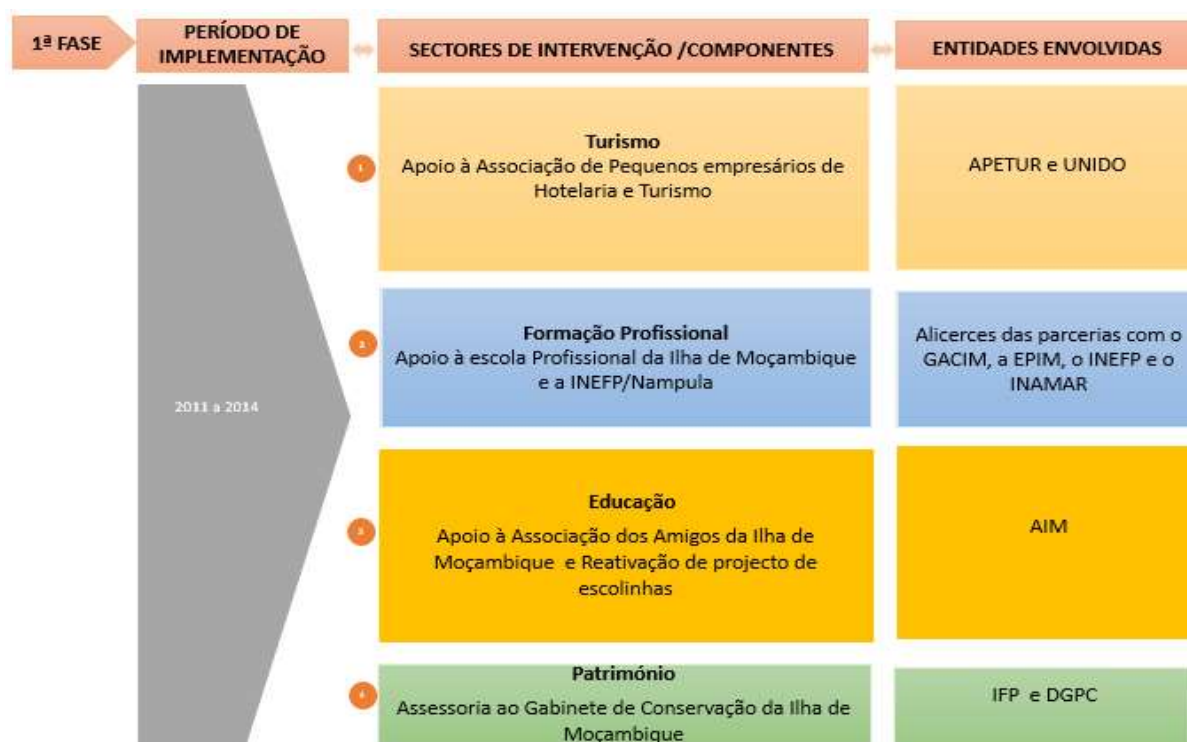


Figura 3. Esquema da 2ª fase do Cluster



3ª Fase

A 3ª fase do Projecto Cluster da Cooperação Portuguesa na Ilha de Moçambique (2019-2023)¹⁸ surgiu como continuidade das actividades desenvolvidas nas duas primeiras fases. Das cinco componentes que compõem esta fase, as quatro primeiras (Gestão e Desenvolvimento Urbano, Formação Profissional, Educação e Património), tiveram

¹⁸ Apesar de a 3.ª fase ainda estar em implementação, o período de avaliação restringe-se até 31 de dezembro de 2023.



continuidade das fases anteriores, mantendo o foco na promoção do desenvolvimento sustentável, na inclusão social e na melhoria das condições de vida da população moçambicana.

Nesta 3ª fase foi ainda integrada uma nova componente com o principal objectivo de contribuir, a longo-prazo, para o desenvolvimento e fortalecimento de uma sociedade civil plural, com igual acesso a oportunidades, sistemas e instituições mais fortes, que promovam um ambiente favorável e de capacitação contínua. Pretendeu-se, assim, promover a apropriação local dos processos de tomada de decisão, fomentar o empoderamento de jovens e mulheres, envolvendo os beneficiários em actividades de aprendizagem de artes e ofícios, bem como em iniciativas de empreendedorismo.

Na figura 4 apresentam-se os sectores de intervenção, objectivos, entidades envolvidas e beneficiários em cada componente da 3ª fase.

Figura 4. Esquema da 3ª fase do Cluster

3ª FASE	PERÍODO DE IMPLEMENTAÇÃO	SETORES DE INTERVENÇÃO/COMPONENTES	OBJETIVOS	ENTIDADES ENVOLVIDAS	BENEFICIÁRIOS
Memorando de Entendimento entre o Camões, I.P., o Ministério da Cultura e Turismo, o Ministério da Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional e o Ministério do Género, Criança e Ação Social sobre o Cluster da Cooperação Portuguesa da Ilha de Moçambique, assinado a 3 de julho de 2019	2019 a 2021 (prorrogada até 2023)	1 Gestão e Desenvolvimento Urbano Apoio institucional e desenvolvimento do Município da Ilha de Moçambique	Fortalecer as capacidades institucionais do Conselho Municipal da Cidade da Ilha de Moçambique, com o envolvimento e participação dos cidadãos, nos sectores do turismo, urbanismo e salubridade ambiental	Entidade Executora: UCCLA Entidade Parceira: CMCIM	• Elementos dos Órgãos competentes de tomada de decisão do CMCIM. • Funcionários do CMCIM (e GACIM). • Líderes e responsáveis dos bairros. • Elementos de entidades e organizações locais, incluindo a comunidade académica da Universidade Lúrio (Unilúrio)/Faculdades de Ciências Sociais e Humanas (Pólo Ilha de Moçambique) e de Arquitectura. • População em geral, em cerca de 65.000 habitantes (censo de 2017).
		2 Formação Profissional Apoio para a promoção de um ensino de qualidade no Instituto Médio Politécnico da Ilha de Moçambique	Apoiar a valorização e o desenvolvimento dos recursos humanos elevando competências e aptidões profissionais da população economicamente ativa da Ilha e região envolvente, através da capacitação do Instituto Médio Politécnico da Ilha de Moçambique (IMPIM) e da sua oferta formativa	Entidade Executora: CICL e Turismo Portugal Entidade Parceira: IMPIM	• IMPIM (Direção, docentes e funcionários); • Estudantes titulares da 9ª classe de escolaridade completa ou de habilitação legalmente equivalente; • Público indiferenciado, inserido ou não no mercado de trabalho; • Agentes da comunidade; • Empresários.
		3 Educação Promoção e Desenvolvimento do Ensino Pré-escolar na Ilha de Moçambique	Contribuir para o aumento da qualidade e do acesso ao ensino pré-escolar, através da prestação de um serviço formal de educação pré-escolar com qualidade e replicável na Ilha de Moçambique	Entidade Executora: HELPO e EPM-CELP (CICL) Entidades Parceiras: CMCIM	• 1110 crianças entre os 6 meses e os 6 anos de idade; • 32 educadores de infância das Escolas do Cluster; • 4 animadores de pré-escolar; • Pais e Encarregados de Educação das crianças que frequentam as escolas do Cluster e das duas comunidades onde decorre o PACEP (programa acelerado de aquisição de competências para o pré-escolar)
		4 Património Apoio Institucional ao Gabinete de Conservação da Ilha de Moçambique	Melhorar o desempenho e o reconhecimento do Gabinete de Conversação da Ilha de Moçambique (GACIM) junto da população e reafirmá-lo como órgão institucional fundamental para a gestão e preservação do património edificado e, consequentemente, para o desenvolvimento e valorização do Património Cultural da Ilha de Moçambique	Entidade Executora: CICL; DGPC; ADPM, Entidades Parceiras: GACIM/ MINCULTUR e Unilúrio	• Responsáveis e funcionários do GACIM, agentes intervenientes no Património Arquitetónico da Ilha de Moçambique e população da Ilha de Moçambique
		5 Sociedade Civil Vamos Construir Nitequaque	Contribuir para o desenvolvimento e fortalecimento de uma sociedade plural com igual acesso a oportunidades, sistemas e instituições mais fortes que criem um ambiente favorável e de capacitação contínua, o qual deverá empoderar as comunidades locais e criar processos de apropriação local	Entidade Executora: FAK Entidades Parceiras: AIM e IMPIM	• Técnicos das Organizações da Sociedade Civil, jovens e profissionais de saúde, profissionais e voluntários em contextos de prestação de serviços formais ou não formais a crianças dos 0 aos 6 anos, técnicos das entidades que tutelam os serviços de infância na área da literacia e de organizações da sociedade civil e organismos internacionais com intervenção essa área.

Cluster Como Modelo de Desenvolvimento Integrado

As cinco componentes da 3ª fase do projecto, constituíram um modelo de desenvolvimento integrado, que respeita e valoriza o património cultural da Ilha de Moçambique, ao mesmo tempo que promove a inclusão social e económica da sua população. Este modelo de intervenção reflecte a lógica do Projecto Cluster, que se baseou no pressuposto de que a preservação do património cultural e o desenvolvimento integrado da Ilha não poderiam ser alcançados de forma isolada. Nesse sentido, adoptou-se uma abordagem integrada, envolvendo uma rede de stakeholders, como o Governo local, entidades municipais, entidades parceiras e implementadoras e as comunidades locais.

A estrutura do projecto foi concebida de forma a garantir que as diferentes componentes fossem complementares criando sinergias que garantissem um impacto duradouro e abrangente. Por exemplo, ao melhorar a infraestrutura urbana e a gestão pública, estabelece-se uma base sólida para fortalecer os sectores educacional, profissional e cultural. Esta abordagem integradora visou não só melhorar as condições de vida dos habitantes, mas também criar as condições necessárias para a preservação do património histórico-cultural da Ilha.

O modelo de gestão do Cluster sofreu alterações ao longo das três fases. A 1ª fase foi gerida por um director de projecto que definia ele próprio as intervenções com os diferentes parceiros. A partir da 2ª fase utilizou-se um modelo de gestão com uma entidade executora por cada componente e um coordenador geral do Cluster residente na Ilha de Moçambique. De notar que a entidade executora de cada componente foi responsável por formular o projecto da sua componente.

Principais Parceiros do Cluster na 3ª Fase

A 3ª fase do Cluster da Cooperação Portuguesa contou com a participação de diversas entidades, que desempenharam papéis estratégicos na implementação das cinco componentes. O Cluster foi composto por 13 parceiros, sendo 7 portugueses – Camões, I.P., Património Cultural, I.P., Turismo de Portugal, Helpo, ADPM, Fundação Aga Khan e UCCLA e 6 locais – CMCIM, GACIM, IMPIM, EPM-CELP, UniLúrio e AIM.



Contexto de Implementação da 3ª fase

Releva dizer que a implementação da 3ª fase do projecto ocorreu num período marcado por eventos que influenciaram directamente as suas actividades e resultados.

Em 2019, o ciclone Idai devastou várias regiões do centro de Moçambique, redireccionando recursos para a resposta humanitária e dificultando a execução de projectos de longo prazo. Entre 2020 e 2022, a pandemia da COVID-19, trouxe desafios adicionais, restringindo deslocações e limitando a realização de actividades presenciais essenciais para a capacitação e o acompanhamento das acções. Em 2021, a degradação das condições de segurança em Cabo Delgado, agravaram a crise humanitária e criaram pressões socioeconómicas significativas na região norte, com reflexos indirectos na Ilha de Moçambique. Em 2022, o ciclone Gombe causou danos adicionais às infraestruturas locais, obrigando a novas respostas de recuperação e reconstrução, bem como acções rápidas para mitigar os impactos nas infraestruturas e na população.

A 3ª fase do projecto, estava prevista que se implementasse entre 2019 e 2021. No entanto, devido aos vários eventos que ocorreram, acima descritos, houve necessidade de, numa primeira fase, se prorrogar o projecto por mais 24 meses, passando para um período de implementação de dezembro de 2019 a dezembro de 2023.

1.5. Descrição das Fases do Processo de Avaliação

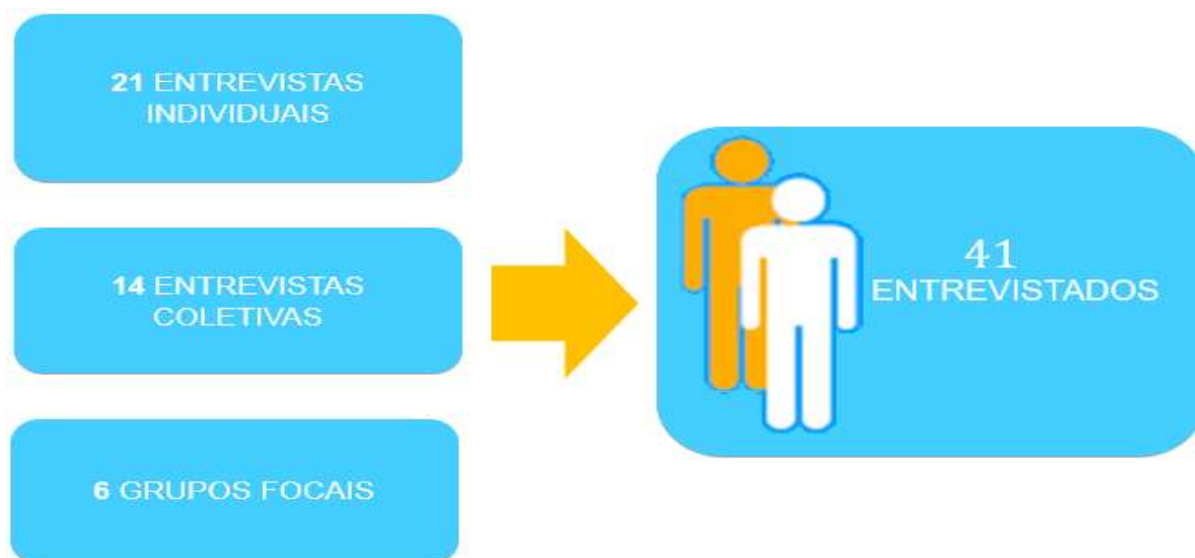
O processo de Avaliação foi composto pelas fases seguintes:

Figura 5. Fases de avaliação do projecto

Fase do processo de avaliação	Descrição das ações do processo de avaliação
Incepção e Desenho	• Reunião de arranque com a equipa do Camões, I.P; • Análise dos documentos relevantes do projecto; • Elaboração da matriz de avaliação; • Definição das questões de avaliação; • Elaboração dos instrumentos de recolha de dados; • Elaboração do plano de recolha de dados; • Elaboração do Relatório Preliminar.
Recolha de dados	• Ilha de Moçambique entre 21 e 25 de Outubro de 2024 (entrevistas colectivas, individuais e grupos focais); • Maputo (entrevistas presenciais e colectivas); • Online (realizadas entrevistas colectivas e individuais).

Os representantes das entidades entrevistadas, tanto de forma colectiva quanto individual, estão descritos na tabela de detentores de interesse em anexo. As entrevistas e os grupos focais realizados com diversos grupos, como artesãos, educadores de infância, alfabetizadores e outros actores relevantes para a avaliação, também são mencionados e detalhados.

Figura 6. Número de entrevistados por categoria



2. Metodologia

2.1. Abordagem Metodológica

Para obter a informação necessária e suficiente, que permitisse a formação duma opinião avaliativa para a produção do relatório de avaliação do projecto, realizaram-se um conjunto de actividades que vêm reflectidas na figura 7 abaixo.

Figura 7. Principais actividades realizadas para a produção do relatório final



Na recolha de dados, foram utilizados métodos mistos (consulta de documentos, discussões em grupos focais, entrevistas semiestruturadas, colectivas e individuais, e ainda observação directa), com uma base metodológica qualitativa, considerando a natureza dos dados analisados.

2.2. Prevenção e Correção de Enviesamentos

A triangulação de dados foi uma das principais estratégias adoptadas para reduzir o risco de enviesamentos. Para tal recorreu-se a fontes de informação qualitativas e a diversos métodos de recolha de dados acima já referidos, permitindo assim uma análise equilibrada, reduzindo interpretações unidimensionais ao integrar diferentes perspetivas e minimizando distorções nos resultados.

A inclusão na recolha de dados de representantes das comunidades-alvo, nomeadamente da cidade de Pedra e Cal, da cidade de Macúti e da zona continental, contribuiu para reflectir as realidades locais, prevenindo interpretações distorcidas dos dados.

3. Avaliação por Critérios

3.1. Relevância

A 3ª fase do Cluster da Cooperação Portuguesa na Ilha de Moçambique demonstrou um alinhamento com as prioridades estabelecidas no Programa Quinquenal do Governo (PQG) 2020-2024, no Plano de Desenvolvimento Integrado da Ilha de Moçambique (PDIIM), nos Planos Estratégicos da Educação de Moçambique 2012/16 e 2020/29, nos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e nos PEC 2017/21 e 2022/26 Portugal - Moçambique. As acções direccionadas ao fortalecimento das capacidades institucionais do Conselho Municipal da Ilha de Moçambique, à promoção do turismo sustentável, à melhoria das condições de urbanismo e salubridade ambiental e à valorização do património cultural, foram articuladas com as metas de gestão eficiente, participação do cidadão, desenvolvimento comunitário e preservação ambiental e cultural previstas no PQG e no PDIIM. Estas iniciativas também atenderam objectivos globais, como o ODS 3 (saúde e bem-estar), ODS 11 (cidades sustentáveis) e ODS 12 (consumo responsável), contribuindo para um desenvolvimento inclusivo e sustentável.

Adicionalmente, o Cluster contribuiu para o fortalecimento dos recursos humanos através da capacitação no IMPIM e da ampliação da qualidade e do acesso ao ensino pré-escolar,

alinhando-se com o ODS 4 (educação de qualidade) e com as metas do PQG de inclusão educacional e desenvolvimento humano. O reforço das capacidades de gestão e de preservação do património do GACIM estava alinhado com o ODS 8 (trabalho digno e crescimento económico) e com as prioridades do PDIIM de travar a degradação do património edificado. Por fim, o empoderamento das comunidades locais e a promoção de uma sociedade plural com menos desigualdades (ODS 10), contribuiu para a promoção do desenvolvimento sustentável na Ilha de Moçambique.

O anexo 2 contém uma análise detalhada do alinhamento do Cluster com os principais documentos estratégicos.

De acordo com os principais parceiros envolvidos na implementação do projecto, a auscultação aos parceiros a diversos níveis e as consultas aos documentos estratégicos realizadas na fase de concepção do projecto, foram as principais razões para o bom alinhamento dos objectivos e resultados do projecto com os documentos estratégicos locais, nacionais e internacionais relevantes.

Respostas às Questões de Avaliação

Em que medida os objectivos/resultados do projecto estão alinhados com o Plano de Desenvolvimento Integrado da Ilha e com os objectivos de desenvolvimento do país?

O Cluster da Cooperação Portuguesa na Ilha de Moçambique apresenta um elevado nível de alinhamento com as prioridades e políticas da Ilha de Moçambique em particular, e do país em geral, atendendo às prioridades e aos objectivos estratégicos definidos no PQG 2020-2024, no PDIIM e no Plano de Gestão e Conservação da Ilha de Moçambique. Para garantir esse alinhamento conclui-se que foi fundamental a auscultação dos parceiros envolvidos na fase de desenho do projecto.

Em que medida os objectivos/resultados do projecto estão alinhados com os documentos estruturantes sectoriais (Turismo, Ambiente, Património, Educação, Empregabilidade e Empreendedorismo) do país, da Cooperação Portuguesa e com os ODS?

Os objectivos e resultados do Cluster estão bem alinhados em termos sectoriais, pois abordam diversas áreas que se encontram definidas como prioritárias nos pilares do PQG 2020-2024 e dos Planos Estratégicos da Educação de Moçambique 2012/16 e 2020/29. As diversas componentes do Cluster e os seus objectivos encontram-se reflectidos nos documentos dos PEC 2017/21 e 2022/26 Portugal – Moçambique, pelo que se considera

também haver um alinhamento entre eles. Em relação aos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável, as diversas componentes estão alinhadas com os objectivos 1, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 12 e 17.

Para garantir esse alinhamento conclui-se que foi fundamental a consulta e análise dos documentos estratégicos mencionados na fase de desenho do projecto.

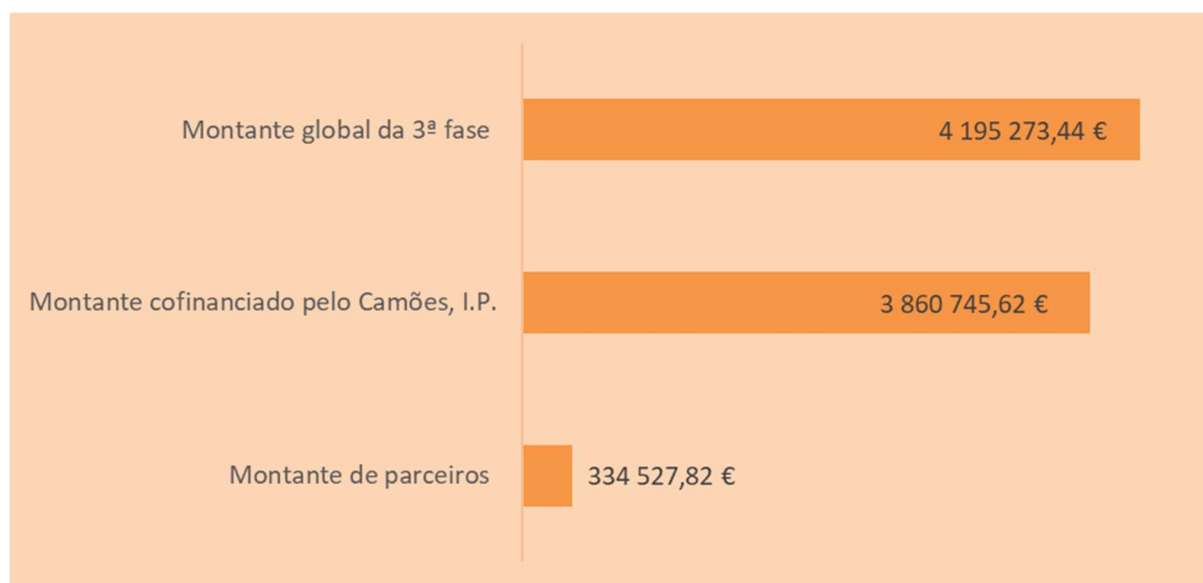
3.2. Eficiência

A análise do critério de eficiência incidiu na utilização de meios e recursos, nos modelos de gestão e na visibilidade do projecto.

Meios e Recursos - Análise Geral

A 3ª fase do Cluster, até à data do período em avaliação, dispôs de um montante financeiro global de 4.195.273,44 €, cofinanciado em 92% pelo Camões, I.P. (3.860.745,62 €) e o valor remanescente (334.527,82 €) proveniente das contribuições dos vários parceiros.

Figura 8. Montante Financeira Global da 3ª Fase



O que está em análise neste relatório é apenas o cofinanciamento do Camões, I.P. alocado ao Cluster.

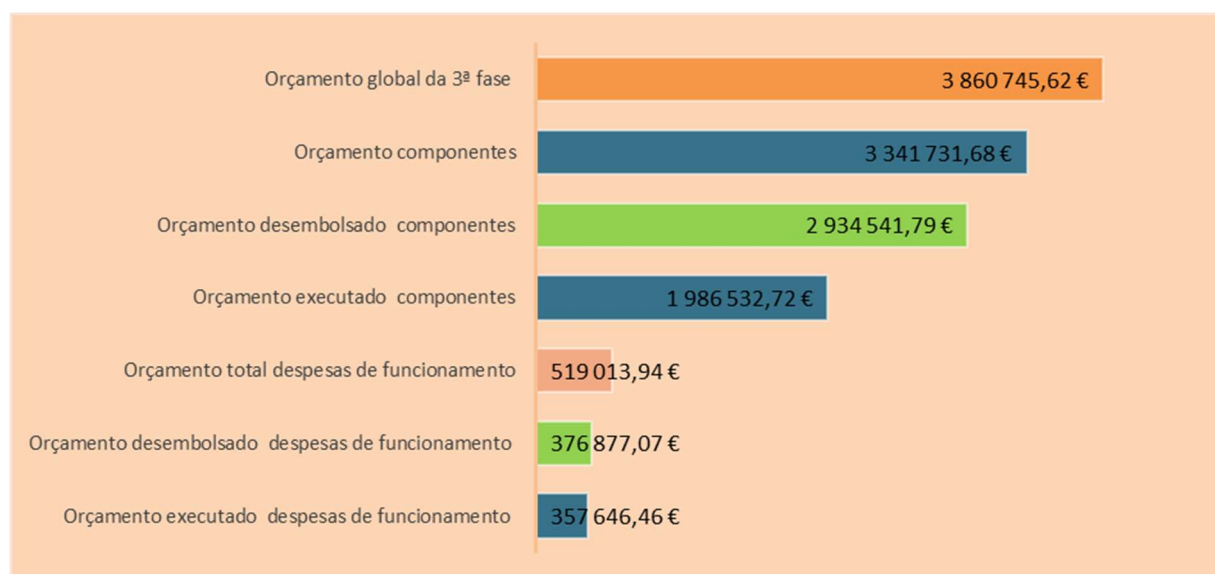
Assim, o orçamento global do cofinanciamento da 3ª fase do Cluster foi de 3.860.745,62 €, dos quais 519.013,94 € (13%) foram destinados a despesas de funcionamento e 3.341.731,68 € (87%) à implementação das cinco componentes do projecto..

Do valor alocado a despesas de funcionamento, foram desembolsados 376.877,07 € (73% do valor orçamentado), dos quais 357.646,46 € (95% do valor desembolsado) foram efetivamente executados até 31 de dezembro de 2023.

Relativamente ao valor destinado à implementação das diferentes componentes do Cluster, foram desembolsados 2.934.451,79 € (88% do valor orçamentado), mas apenas 1.986.532,72 € (68% do valor desembolsado) dos recursos desembolsados foram efetivamente executados, até à data a que se reporta esta avaliação, 31 de dezembro de 2023. Do orçamento total de 3.860.745,62 €, executaram-se 2.344.179,18 € (nas componentes e em despesas de funcionamento), o que resultou numa taxa de execução financeira de 61% do orçamento global até à data da avaliação.

A figura seguinte apresenta-se uma execução financeira global, detalhando os orçamentos totais, desembolsados e executados, alocados às componentes e ao funcionamento do Cluster.

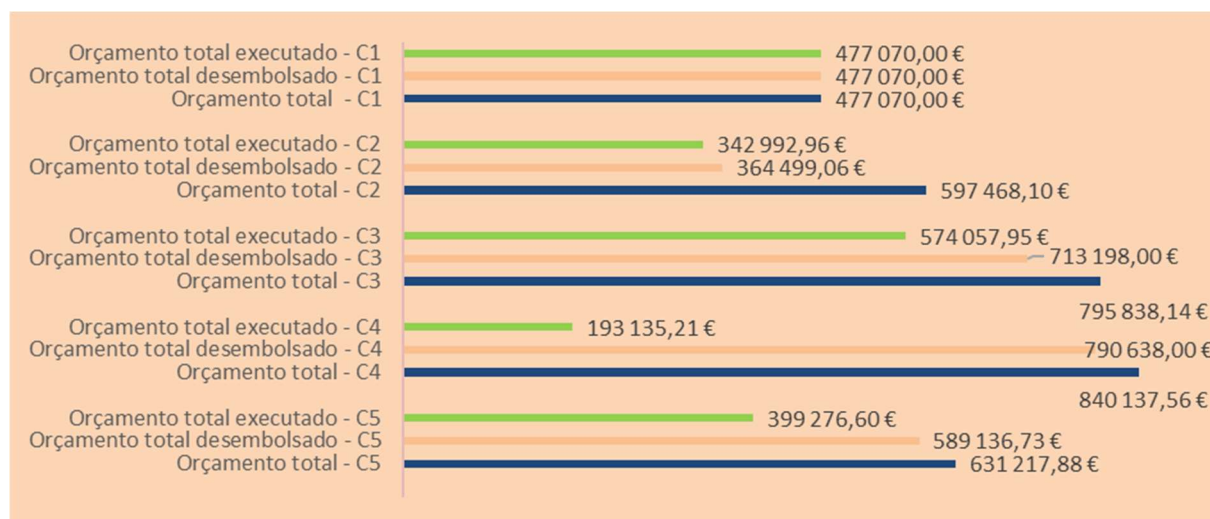
Figura 9. Execução Financeira Global



A componente 4 teve o orçamento mais elevado com 840.137,56 € e a componente 1 o orçamento mais reduzido, de 477.070,00 €.

Em termos de execução, a componente 4 executou 24% do orçamento desembolsado, a menor taxa de execução entre as componentes. Em sentido oposto, a componente 1 executou 100% do orçamento desembolsado, tendo sido a componente com maior taxa de execução.

Figura 10. Execução Financeira das Componentes



Fonte: adaptado pela Pine3 (2024)

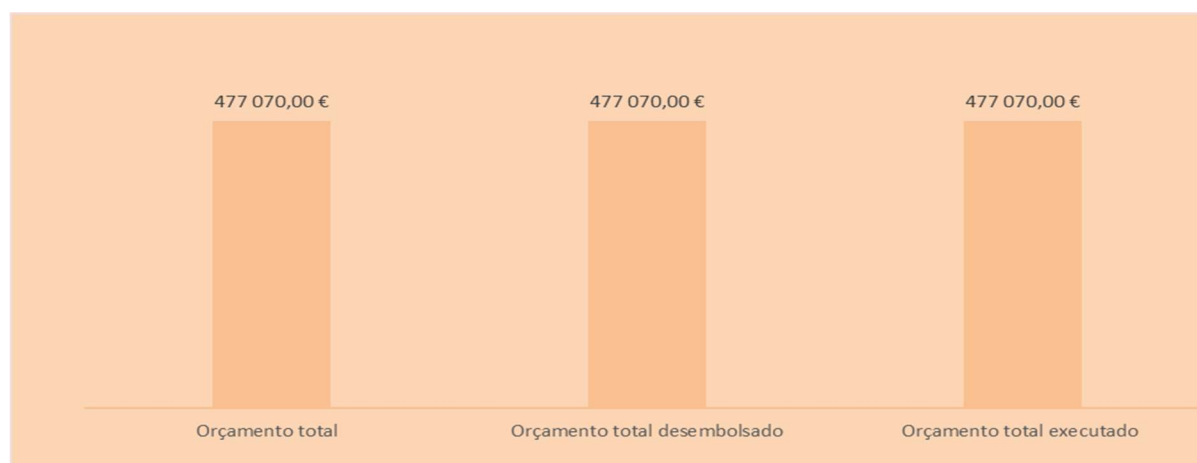
Meios e Recursos – Análise por componente

Componente 1 – Apoio Institucional e desenvolvimento do Município da Ilha de Moçambique

Na componente 1 foram disponibilizados todos os meios planeados que permitiram a execução das actividades previstas dentro do cronograma ajustado. Os pequenos atrasos que existiram na disponibilização de fundos, não tiveram impacto na eficiência da componente.

Em relação aos recursos financeiros, inicialmente a componente tinha um orçamento de 399.640,00 € para os anos de 2020 e 2021, valor que, para permitir a extensão do projecto por mais 2 anos, foi reforçado com 77.430,00 € adicionais para a execução em 2022 e 2023 totalizando 477.070,00 €, valor executado em 100% até 31 de dezembro de 2023.

Figura 11. Execução Financeira Componente 1



Fonte: adaptado pela Pine3 (2024)

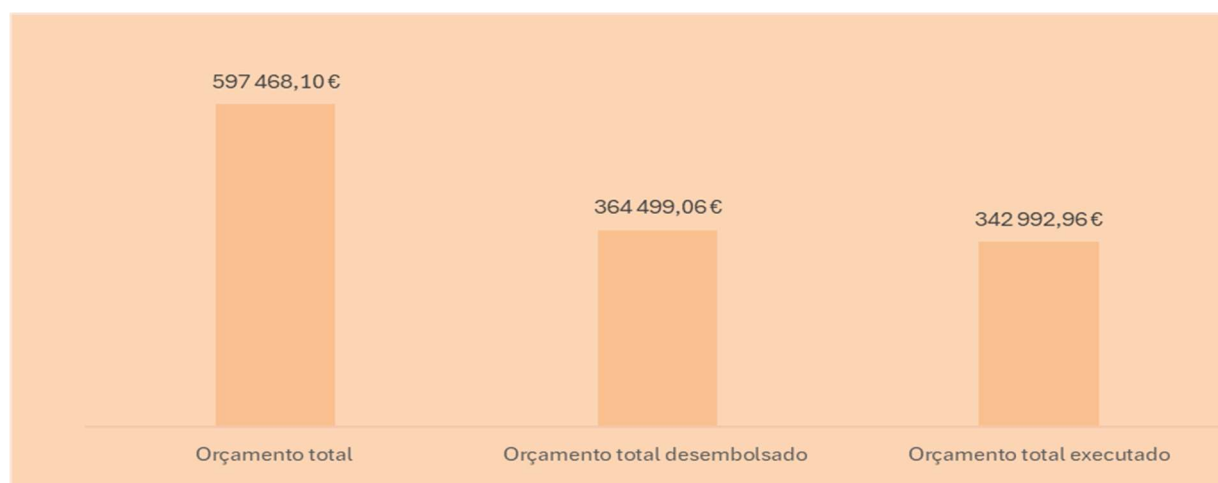
Componente 2 – Apoio para a promoção de um ensino de qualidade no IMPIM

Esta componente tinha inicialmente sido orçamentada em 314.548,00 €, mas no seguimento da extensão do período de implementação foi necessária uma revisão do orçamento para 597.468,10 €.

Em termos de execução financeira, a Figura 11 mostra que, do valor total disponível para a implementação da componente 2, foram desembolsados 364.499,06 € (61% do valor orçamentado) e efectivamente executados 342.992,96 € (94% do valor desembolsado).

A justificação apresentada para a limitada execução em relação ao orçamentado foi de que houve atrasos na execução das obras do anfiteatro, do restaurante e do bar. A execução da obra do anfiteatro foi realizada pelos formadores e pelos estudantes do IMPIM, com o apoio de técnicos contratados para tarefas específicas, sob a coordenação do coordenador do Cluster. Contudo, as obras foram interrompidas durante o período de férias dos envolvidos, o que impossibilitou a conclusão da obra dentro do prazo estabelecido para a avaliação.

Figura 12. Execução Financeira Componente 2



Fonte: adaptado pela Pine3 (2024)

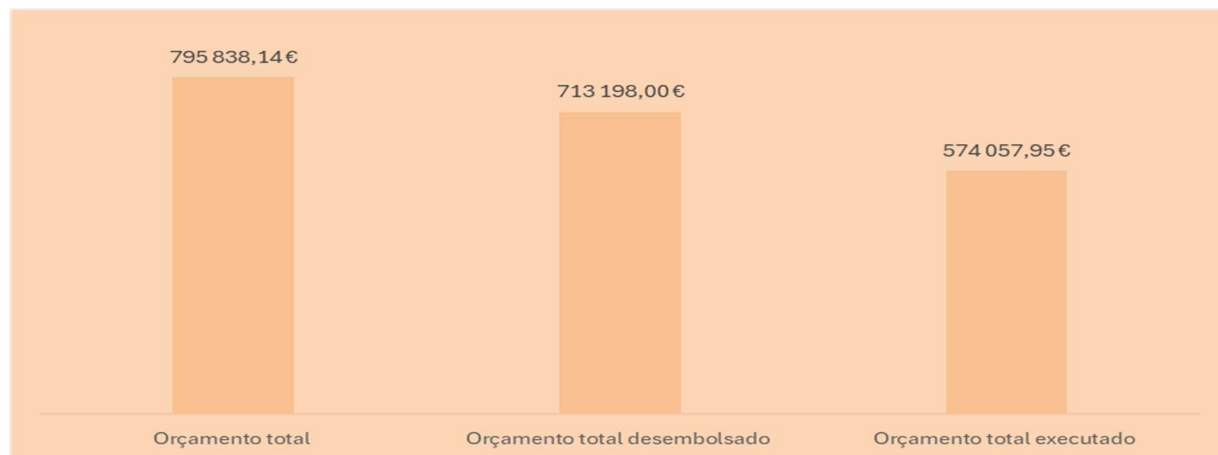
Componente 3 – Promoção e desenvolvimento de ensino pré-escolar na Ilha de Moçambique

Na componente 3 foram disponibilizados praticamente todos os meios planeados que permitiram a execução das actividades previstas dentro do cronograma ajustado.

O orçamento inicial foi de 348.657,41 € para os anos de 2020 e 2021, valor que, para permitir a extensão do projecto por mais 2 anos, foi reforçado com 447.180,73 € adicionais para a execução das actividades de 2022 e 2023, totalizando 795.838,14 €. Desses, foram

desembolsados 713.198,00 € (90% do valor orçamentado) e executados 574.057,95 € (80% do valor desembolsado) até ao dia 31 de dezembro de 2023.

Figura 13. Execução Financeira Componente 3



Fonte: adaptado pela Pine3 (2024)

Componente 4 – Apoio institucional ao GACIM

Dos 840.137,56 € aprovados para a componente 4 foram desembolsados 790.638,00 € (94% do valor orçamentado) e executados 193.135,21€, correspondendo a 24% de execução do valor desembolsado.

A reduzida taxa de execução da componente 4 está principalmente relacionada com o atraso no arranque da obra de reabilitação da Capela da Nossa Senhora do Baluarte. Durante o período avaliado, foi elaborado o projecto para a reabilitação da Capela para o qual foi contratado um Arquitecto local, Muhammad Cássimo. O projecto foi aprovado pela Direção Nacional do Património Cultural e foram assinados o contracto de empreitada entre a Mota-Engil e o MICULTUR e o Acordo de Parceria entre Camões, I.P., DGPC, GACIM e a Fundação Manuel António da Mota. A obra já foi adjudicada à Construtora Mota-Engil e à data a que se refere esta avaliação, a obra aguardava a obtenção das isenções para importação dos materiais de construção.

Figura 14. Execução Financeira Componente 4



Fonte: adaptado pela Pine3 (2024)

Componente 5 – Vamos construir Nitequeequee

O orçamento inicial da componente 5 do Cluster para o período de 2019 a 2021 foi de 420.811,92 €, tendo sido reajustado, face à sua extensão até 31 de dezembro de 2023, para 631.217,88 €. Dos 631.217,88 € do orçamento disponível, foram desembolsados 589.136,73 € (93% do valor orçamentado) e executados 399.276,60 € (68% do valor desembolsado).

Nesta componente 5 do Cluster, foram disponibilizados praticamente todos os meios planeados, no entanto a taxa de execução foi relativamente baixa quando comparada com as outras componentes, designadamente a 1 e a 3. O que mais contribuiu para a reduzida taxa de execução foi o da literacia familiar que encontrou diversos desafios como a não realização de actividades durante a pandemia da COVID-19, uma vez que o público-alvo incluía crianças, a falta de um técnico da FAK residente na Ilha de Moçambique até 2023 e o atraso da adaptação do material de literacia familiar ao contexto local.

Figura 15. Execução Financeira Componente 5



Fonte: adaptado pela Pine3 (2024)

3.2.1. Modelo de Gestão

O Cluster é gerido por um conjunto vasto de entidades, pelo que iniciamos esta secção com a descrição dos distintos papéis e responsabilidades.

Na figura 16 detalhamos o modelo de gestão global do Cluster.

Figura 16. Modelo de Gestão Global da 3ª Fase do Cluster



Coordenação Geral

A coordenação do Cluster compete ao Camões, I.P, através do seu Coordenador, residente na Ilha de Moçambique, responsável pela gestão da sua equipa, pela criação de sinergias entre as diferentes componentes, por assegurar o apoio técnico, logístico e financeiro às diversas componentes e garantir a interligação entre parceiros.

A equipa gerida pelo Coordenador é constituída por um técnico superior – assessor, um técnico logístico/motorista, um técnico de comunicação e imagem e um assistente de limpeza e manutenção. No âmbito das suas funções, o Coordenador do Projecto deve articular e reportar ao CPC, a unidade orgânica do Camões, I.P. no terreno e ao ponto focal do projecto na Sede do Camões, I.P, todas as actividades prosseguidas no âmbito do projecto disponibilizando toda a informação relativa às actividades desenvolvidas.

O CPC é constituído por um Director (Adido para a Cooperação) e por assessores de cooperação¹⁹.

Camões, I.P. - Sede

O Camões, I.P. é responsável pela gestão directa das componentes 2, 3 (actividades com EPM-CELP) e 4 (actividades com o GACIM-DGPC). Compete-lhe ainda a supervisão e apoio logístico do Cluster como um todo; o apoio institucional e ligação entre as autoridades locais, os parceiros de implementação e o CPC; a organização das Comissões de Acompanhamento Estratégico (CAE) do Cluster; a organização e planeamento de visitas de Estado na Ilha de Moçambique e ainda a divulgação e comunicação geral do Cluster.

Em relação à monitorização e avaliação do projecto constatou-se que o mesmo não tem um sistema de monitorização integrado, um quadro lógico global, um estudo de linha de base e outros instrumentos que permitiriam a medição de resultados e impactos. A CAE, que é um instrumento de monitorização do projecto e ao mesmo tempo uma oportunidade de diálogo e comunicação entre os parceiros, estava prevista realizar-se com uma periodicidade anual, aconteceu apenas uma vez ao longo da 3ª fase.

Os implementadores das diversas componentes tinham como obrigação elaborarem relatórios semestrais de execução física e financeira de acordo com o modelo definido. Em relação a esses relatórios, constatou-se que muitos dos parceiros implementadores tinham a expectativa de receber comentários mais detalhados sobre os relatórios de execução por eles submetidos e ainda que alguns dos parceiros não utilizaram os modelos definidos, dificultando a gestão e monitorização do projecto.

Gestão das Componentes

Os modelos de gestão da 3ª fase do Cluster diferem entre as diversas componentes. Coexistem modelos de gestão directa, indirecta e mista. Uma das componentes é directamente implementada pelo Camões, I.P., através do Coordenador do Cluster (componente 2), outras por parceiros de implementação (componentes 1 e 5) e outras ainda com um modelo misto (componentes 3, no que se refere à actividade de dinamização das bibliotecas públicas do

¹⁹ O Adido para a Cooperação, Director do CPC, em articulação com o Coordenador do Projecto, acompanhou as actividades da cooperação no terreno, garantindo a execução do projecto em alinhamento com as diretrizes do Camões, I.P. O Assessor para a Cooperação, em estreita colaboração com a missão diplomática, assegurou o acompanhamento do ciclo de gestão do projecto, com especial atenção à sua execução técnica e financeira, reportando e articulando com o Director do CPC e com a Sede do Camões, I.P. em Lisboa, através do ponto focal.

distrito e formação dos alfabetizadores, executada pela EPM-CELP e gerida pelo Coordenador do Cluster e componente 4, no que diz respeito às actividades relacionadas com a realização das obras de reabilitação que requerem um acompanhamento directo do Coordenador).

Para além disso, os parceiros de implementação também diferem entre parceiros com presença local (Helpo, FAK e ADPM) e outros sem esta presença permanente (UCCLA), o que também impacta a complexidade de gestão do Cluster.

Seguidamente descreve-se o modelo de gestão de cada uma das componentes.

Componente 1 – Apoio Institucional e desenvolvimento do Município da Ilha de Moçambique

Parceiro implementador: UCCLA

Parceiro local: CMCIM

A componente 1 tem um modelo de gestão indirecta no qual a UCCLA é a entidade implementadora. O modelo de gestão desta componente foi considerado bastante positivo pelos diferentes *stakeholders* que intervieram nesta componente, tendo a UCCLA utilizado um modelo de acompanhamento à distância com visitas regulares anuais por parte da sua equipa. A possibilidade da UCCLA ter um técnico permanente na Ilha de Moçambique, foi apontado como um factor que poderia aumentar significativamente os resultados da componente (mas com muitas dúvidas sobre a sua sustentabilidade). Apesar disso, identificou-se também que as actividades tinham uma velocidade de execução muito ligadas positivamente ao período das visitas da equipa da UCCLA. As actividades e missões realizadas sempre foram coordenadas com o CMCIM e com o Coordenador do Cluster, sendo reportado ao Camões, I.P., anualmente, a respetiva execução técnica e financeira das actividades realizadas.

Foi identificado que a permanência no cargo e o envolvimento do responsável do parceiro local (CMCIM) de cada eixo esteve também ligado aos resultados alcançados.

Sobre o reporte, o implementador utilizou os modelos definidos para a elaboração dos relatórios de execução.

Componente 2 – Apoio para a promoção de um ensino de qualidade no IMPIM

Parceiros implementadores: Camões, I.P e Turismo de Portugal

Parceiros locais: IMPIM

A componente 2 tem um modelo de gestão directa no qual o Camões, I.P., através do Coordenador do Cluster, é o implementador, a par do Turismo de Portugal. A gestão financeira e operacional por parte do Coordenador, permitiu o controlo eficaz dos recursos, o que foi considerado positivo pelos parceiros da componente 2. O Turismo de Portugal, I.P., contribuiu com a sua larga experiência no sector do turismo, disponibilizando a sua rede de Escolas, Hotéis e os seus recursos humanos especializados, garantindo para além da formação, o alojamento e estadia dos estudantes, formadores, e membros da direcção do IMPIM em Portugal, e na Ilha de Moçambique, através do envio de equipa para ministrar as formações.

Nesta componente não se procedeu à apresentação de relatórios, tendo sido realizado apenas o relatório de diagnóstico pelo Turismo de Portugal, situação que inviabiliza o acompanhamento como deve ser feito.

Componente 3 – Promoção e desenvolvimento de ensino pré-escolar na Ilha de Moçambique

Parceiros implementadores: HELPO; EPM-CELP/Camões, I.P.

Parceiros locais: CMCIM

A componente 3 teve um modelo de gestão misto, combinando gestão directa e indirecta.

O Camões, I.P., através do Coordenador do Cluster, assumiu a gestão directa das actividades realizadas pela EPM – CELP de dinamização das bibliotecas e de formação dos alfabetizadores envolvidos na região continental da Ilha de Moçambique.

A gestão indirecta foi realizada pela HELPO, que actuou como implementadora das actividades relacionadas com a promoção e desenvolvimento do ensino pré-escolar na Ilha de Moçambique. A HELPO fez a gestão financeira dos fundos destinados às suas actividades e, por meio da sua estrutura interna, garantiu a execução das actividades programadas, reportando anualmente ao Camões, I.P. por meio de relatórios anuais, detalhando a execução das actividades, como forma de justificar a utilização dos recursos recebidos e das actividades realizadas.

A presença de uma equipa técnica da Helpo na Ilha de Moçambique com experiência e capacidade de gestão, foi considerado um factor importante, pelos entrevistados, pois possibilitou um controlo directo das actividades, o que facilitou a adaptação rápida às necessidades da componente e assegurou a continuidade das ações, diante dos desafios encontrados ao longo da 3ª fase, nomeadamente a Covid-19 e o ciclone Gombe.

O reporte das actividades relacionadas com as bibliotecas e alfabetização era da responsabilidade da Coordenação Geral do Projecto que no período de implementação nunca reportou, fazendo uso dos modelos aprovados.

A área de intervenção implementada pela Helpo foi amplamente documentada.

Componente 4 – Apoio institucional ao GACIM

Parceiros implementadores: DGPC/CAMÕES, I.P.; ADPM

Parceiros locais: GACIM/MICULTUR e UniLúrio

A componente 4 teve um modelo de gestão misto, combinando gestão directa e indirecta.

O Camões, I.P., através do Coordenador do Cluster, assumiu a gestão directa no que se refere às actividades relacionadas com as obras de reabilitação, com o apoio do CPC, sempre que necessário, e apoiando as actividades realizadas pela DGPC no apoio institucional ao GACIM.

A ADPM assumiu a gestão das actividades relacionadas com a promoção da consciência cívica e patrimonial da população, articulando a sua ação com os parceiros locais e com o Coordenador do Cluster e reportando, anualmente ao Camões, I.P. as actividades realizadas por meio de relatórios de execução técnica e financeira.

As actividades de gestão directa, dependem muito da dinâmica que o Coordenador do Cluster e o ponto focal da DGPC imprimem ao trabalho a desenvolver ou desenvolvido pelo GACIM. Os entrevistados consideraram que a gestão directa era adequada para esta parte da componente.

Em relação à actuação do parceiro de implementação DGPC, o facto de não terem presença no terreno, foi considerado pelos entrevistados um entrave na implementação das actividades com o GACIM principalmente no período da pandemia da Covid-19, uma vez que as actividades dependiam muito da assistência técnica que a DGPC prestava ao GACIM.

A inclusão da ADPM como parceiro na componente foi bastante elogiada pelas diferentes partes principalmente pela presença no terreno e pela experiência já detida na região, na área de sensibilização das comunidades.

Esta componente foi reportada mediante a apresentações de relatórios de missão, pela DGPC e de execução de actividades pela ADPM.

Componente 5 – Vamos construir Nitequeequee

Parceiro implementador: FAK

Parceiros locais: AIM; IMPIM

A componente 5 foi implementada pela FAK, através do modelo de gestão indirecta com o apoio dos parceiros locais AIM, IMPIM e IRI e em articulação com o Coordenador do Cluster. O modelo de gestão da componente 5 foi considerado positivo pelos parceiros e permitiu implementar a maior parte das actividades previstas.

No que diz respeito aos pilares, a FAK assumiu directamente a implementação do pilar da sociedade civil e o pilar da literacia familiar. Na implementação do pilar da sociedade civil contou com o apoio da AIM na fase em que ainda não tinha um ponto focal residente na Ilha. No pilar da Univa, trabalhou em parceria com o IMPIM, que era responsável pela administração das formações e pela procura de estágios.

Relativamente ao pilar de Artes e Ofícios, a FAK contratou o IRI, que, além de ser responsável pelo desenvolvimento das actividades, tinha também a missão de adquirir os consumíveis necessários após a alocação dos fundos pela FAK.

Enquanto entidade implementadora da componente, a FAK assumiu a responsabilidade tanto da gestão e supervisão financeira como da coordenação das actividades, reportando anualmente as suas actividades ao Camões, I.P, por meio de apresentação de Relatórios técnicos e financeiros.

Identificou-se que a falta de um técnico local responsável pelo controlo contínuo das ações comprometeu a implementação de algumas actividades na fase inicial do projecto, o que foi corrigido posteriormente.

3.2.2. Comunicação e Visibilidade

Na implementação da 3ª fase do Cluster da Cooperação Portuguesa na Ilha de Moçambique, diversas ações de visibilidade foram implementadas com o objectivo de divulgar as actividades e resultados atingidos. Estas ações visavam ainda promover a transparência, o envolvimento dos implementadores, dos parceiros locais e assegurar que os resultados do Cluster fossem visíveis e compreendidos pelo público em geral.

Entre as principais ações realizadas, destacam-se: a criação de uma página web do CMCIM²⁰, que tem por objectivo divulgar a Ilha de Moçambique enquanto património mundial e destino turístico, divulgando sobre o projecto e o seu âmbito de actuação; a divulgação do projecto e de algumas actividades realizadas na página oficial do Camões, I.P.²¹; a criação de um grupo de parceiros na aplicação *WhatsApp* e de contas do Cluster nas redes sociais *Instagram* e *Facebook*²², para divulgar as actividades realizadas.

Alguns dos parceiros do projecto, nomeadamente o Turismo de Portugal, o CMCIM, o GACIM, a Helpo, o IMPIM e a ADPM, também utilizaram as suas próprias redes sociais e websites para divulgarem as actividades do Cluster.

Em algumas componentes, nomeadamente na 3 e na 4, foram utilizadas outras formas de comunicação, como a rádio comunitária e sessões participativas, para promover as actividades da componente. No entanto, na comunicação do Cluster como um todo, para além das ações de divulgação em meios digitais, não foram identificadas ações relevantes utilizando outros meios de comunicação.

De acordo com os entrevistados, a visibilidade das actividades do Cluster foi aumentando ao longo da implementação do projecto. Na fase inicial, os próprios parceiros de implementação, não comunicavam com o público sobre o Cluster na sua globalidade, mas sim sobre a sua componente. Os parceiros locais, nomeadamente os parceiros públicos, também não mencionavam o Cluster em discursos e divulgações relacionadas com actividades do projecto. Essa lacuna foi identificada e com a entrada do novo coordenador, o assunto foi discutido em reuniões com os parceiros, o que permitiu melhorar a promoção e a visibilidade do Cluster. A

²⁰ www.ilhademocambique.co.mz Cluster da Cooperação Portuguesa | Município da Ilha de Moçambique

²¹ <https://www.instituto-camoes.pt/sobre/comunicacao/noticias/ilha-de-mocambique-cluster-da-cooperacao-portuguesa-e-reabilitacao-no-ambito-do-gombe>

<https://www.instituto-camoes.pt/sobre/comunicacao/noticias/camoes-i-p-uccla-e-conselho-municipal-da-ilha-de-mocambique-renovam-parceria>

²² <https://www.facebook.com/people/cluster-da-coopera%C3%A7%C3%A3o-portuguesa-da-ilha-de-mo%C3%A7ambique/61564115990807/>

contratação de um técnico adstrito para o efeito pela equipa de coordenação residente do Cluster também contribuiu para a melhoria da comunicação e a visibilidade do Cluster.

Respostas às Questões de Avaliação

Os meios disponibilizados estavam adaptados ao contexto? Foram utilizados de forma eficiente e como programado? O uso dos meios disponibilizados foi atempado e adequado?

Com base nas constatações, concluímos que, de forma geral, os meios disponibilizados foram bem adaptados ao contexto e utilizados de forma eficiente e como programado. Em relação aos meios financeiros de uma forma geral foram disponibilizados atempadamente sendo que as componentes 1, 2 e 3 foram as que conseguiram alcançar uma maior taxa de execução financeira, 100%, 94% e 80% sobre o valor desembolsado, respectivamente.

As componentes 4 e 5 tiveram maiores dificuldades em usar os meios disponibilizados atempadamente, tendo executado 24% e 68% do valor desembolsado, respectivamente.

Em termos globais, do orçamento total de 3.860.745,62 € existente para as componentes e para despesas de funcionamento realizou-se 61% até à data da avaliação.

Os Modelos de Gestão foram os adequados?

O modelo de gestão da 3ª fase do Cluster é bastante complexo na sua globalidade porque há uma diversidade de componentes, em que cada uma tem diversas áreas de actuação e modelos de gestão diferentes.

Apesar de dentro de cada componente os diferentes modelos de gestão se terem mostrado adequados, esta diversidade de modelos dificulta a gestão do Cluster como um todo.

Ainda assim, para mitigar esta dificuldade, a presença do Coordenador residente na Ilha de Moçambique mostrou-se benéfica para melhor gestão do conjunto.

A coordenação, supervisão, apoio logístico e promoção de sinergias para e entre todas as componentes realizadas pela sua equipa, foi considerada muito positiva para a eficiência do projecto, não obstante, a inexistência de um sistema de monitorização integrado, de um quadro lógico global, de dados de linha de base e de uma monitorização conjunta e assídua dos cinco componentes terem constituído obstáculos significativos à melhor coordenação do Cluster, com impacto na presente avaliação.

Relativamente ao reporte, sublinhamos que apenas na componente 1, na componente 3 (nas actividades geridas pela HELPO), na componente 4 (nas actividades geridas pela ADPM) e na componente 5 foram adoptados os modelos de relatório definidos no acordo entre as partes. A componente 2 e as componentes 3 e 4 nas actividades geridas pelo Camões, I.P., adoptaram outras soluções de reporte nomeadamente relatórios das missões, de visitas ou reuniões.

Igualmente relevantes seriam as missões ao terreno a realizar pelas equipas do Camões, I.P., bem como as Comissões Estratégicas de Acompanhamento, com periodicidade anual, previstas em Memorando de Entendimento assinado entre as partes e destinadas, mas que, nos 48 meses em avaliação, tiveram lugar apenas uma vez, com naturais impactos na gestão no diálogo entre os parceiros.

Em relação aos modelos individuais em cada componente, a implementação por parceiros com presença no local mostrou-se uma mais-valia principalmente nas componentes 3, 4 e 5 que exigiam uma maior interação contínua com os beneficiários e permitiu uma rápida adaptação para ultrapassar os obstáculos encontrados.

Por outro lado, o modelo da componente 1, implementada pela UCCLA sem presença permanente na Ilha, mostrou-se adaptado ao tipo de actividades previstas.

Em relação à componente 2, houve atrasos na implementação de algumas actividades, no entanto não encontramos evidências convincentes na sua relação com o modelo de gestão.

Ainda sobre a gestão é relevante dizer, que foi observada por esta avaliação ausência de clareza sobre o plano de Governação do projecto, expresso pelo desconhecimento do papel e função e competências de cada uma das partes, com implicações na assertividade da comunicação e na articulação prejudiciais à eficiência.

Consideramos que, em futuras ações, é essencial a produção de um guia ou manual de gestão do Cluster destinado a: (i) Harmonizar os procedimentos; (ii) Clarificar os papéis e responsabilidades; (iii) garantir Eficiência na comunicação; (iv) O conhecimento institucional;

Em que medida o Projecto promoveu a visibilidade das actividades?

Não havia um plano de comunicação e visibilidade do Cluster como um todo. No entanto, houve comunicação principalmente em meios digitais do Camões, I.P. e do Cluster, apesar de serem pouco divulgados e visitados, nomeadamente junto da população da Ilha de

Moçambique. Não se aproveitaram o suficiente outros meios de comunicação e visibilidade como rádios comunitárias, por exemplo.

Ao longo da 3ª fase, houve um aumento da importância atribuída à comunicação e visibilidade do Cluster pelo Coordenador residente, que se concluiu com a contratação de um técnico adstrito para o efeito.

Cada um dos implementadores esforçou-se para a promoção das suas actividades, utilizando os seus próprios meios de comunicação como redes sociais e *websites*.

Houve um esforço de comunicação e visibilidade de cada componente, mas a falta de integração destes esforços para comunicar o Cluster de forma conjunta limitou a visibilidade do mesmo.

As limitações nos relatórios de execução constituíram, no âmbito da comunicação interna, igualmente um obstáculo à visibilidade das acções.

Face a estas circunstâncias e atendendo que uma comunicação bem planeada não é apenas um requisito administrativo, mas um componente estratégico que contribui diretamente para a eficácia, sustentabilidade e legitimidade do projecto, consideramos muito relevante, em ação futura a redação de um Plano de Comunicação Interna e Externa.

Que lições podem ser extraídas das práticas de gestão de cada modelo que podem inspirar melhorias nas próximas fases?

Das principais lições que podem inspirar melhorias em fases futura destacam-se as seguintes:

- A presença permanente de uma equipa das entidades implementadoras na Ilha de Moçambique, mostrou-se importante para facilitar a gestão e adaptar a circunstâncias e imprevistos, particularmente em componentes com actividades diversas e uma grande variedade de intervenientes, como por exemplo nas componentes 3 e 5. No entanto, em componentes com menor diversidade de actividades e um número limitado de intervenientes, é possível ser eficiente com intervenções pontuais na Ilha como por exemplo na componente 1.
- A existência de um Coordenador residente do Cluster é fundamental para promover a eficiência na implementação e gestão do projecto.
- A ausência de uma prática rigorosa e assídua de monitorização do Cluster, bem como de reporte, do conjunto dos cinco componentes do Cluster, dificultou a tomada de

medidas correctivas atempadamente com base em evidências, com impactos na presente avaliação.

- O modelo de implementação indirecta, quando realizada por entidades com conhecimento do sector de intervenção e experiência em contextos similares e apoiada por uma equipa de coordenação geral do Cluster mostrou-se mais eficiente em relação ao modelo de implementação directa.
- A Gestão de Projecto de Cooperação, em particular o realizado em regime de Cluster com 5 componentes, obriga a uma articulação bastante exigente entre todas as partes, dificultada pela inexistência de um manual / guia.

3.3. Eficácia

Para a análise da eficácia, foi realizada a verificação dos objectivos, actividades e resultados alcançados em cada uma das componentes que se apresenta seguidamente.

Resultados Alcançados

Componente 1 – Apoio Institucional e desenvolvimento do Município da Ilha de Moçambique

A componente 1 tinha como objectivo específico a promoção do reforço de capacidades e de realizações do CMCIM, potenciando a participação das comunidades, nos sectores do turismo (eixo1), urbanismo (eixo 2) e salubridade ambiental (eixo 3), mediante o cumprimento de resultados abaixo enunciados (até 31 de dezembro de 2023):

	ACTIVIDADE	R	NC	NR	RESULTADOS	R	NC	NR
Eixo 1	A1.1 – Reforço da organização e dinamização do Posto de Turismo				R.1 – Competências de administração e participação pública do sector do turismo dinamizadas (Eixo 1 – Promoção do Turismo)			
	A1.2 – Apoio em conteúdos e promoção do destino Ilha de Moçambique							
Eixo 2	A2.1 – Assistência técnica ao urbanismo				R.2 – Mecanismos de Gestão Urbana reforçados (Eixo 2 – Urbanismo)			
	A2.2 – Requalificação de espaço público ("Macúti")							
	A3.1 – Apoio aos serviços de higiene e limpeza urbana, incluindo manutenção de meios							
Eixo 3	A3.2 – Criação de referencial orientador para a valorização/destino de resíduos sólidos, incluindo execução de unidade piloto				R.3 – Higiene e limpeza públicas melhoradas (Eixo 3 – Salubridade Ambiental)			
	A3.3 – Definição e execução de unidade piloto de sanitário público (parte insular) e estratégia de replicação							

Legenda:

R = Realizado

NC = Não concluído

NR = Não realizado

No **eixo 1** pretendia-se com o projecto reforçar oportunidades, face ao potencial de atração turística existente, através de uma melhor organização e funcionalidade das estruturas existentes, da partilha e envolvimento de actores locais, da melhoria de conteúdos promocionais e do incremento das iniciativas de divulgação.

Os parceiros envolvidos nesta componente consideraram que grande parte das intenções deste eixo foram cumpridas, tanto na dinamização do Posto Municipal de Turismo e da capacitação da sua equipa, como na promoção do destino “Ilha de Moçambique”.

Para a dinamização do Posto Municipal de Turismo, os parceiros identificaram como principais actividades responsáveis a beneficiação das instalações e a dotação de alguns materiais e equipamentos; a readequação do regulamento interno do posto de turismo; a capacitação do Director Municipal de Turismo e da sua equipa através de formações e intercâmbios; a organização de eventos de dinamização como sessões de interpretação, seminários, palestras e exposições e ainda a dinamização da Associação dos Guias Turísticos da Ilha de Moçambique.

Para a promoção do destino “Ilha de Moçambique”, os parceiros destacaram a adequação e dinamização do website, das redes sociais e meios de comunicação; a criação de diversos instrumentos de comunicação e a promoção e publicações em revistas.

Os entrevistados apontaram como factor limitante dos resultados obtidos neste eixo, a mobilidade dos técnicos do CMCIM do sector do Turismo durante o período do projecto. Esta mobilidade dos técnicos fez com que alguns trabalhos em curso tivessem sido interrompidos e recomeçados com novos técnicos o que não foi benéfico para o alcance dos resultados porque requereu um esforço adicional para o enquadramento e a formação dos novos técnicos.

No **eixo 2** pretendia-se melhorar os serviços municipais de urbanismo do CMCIM, na necessária interligação com o GACIM ao nível dos processos e procedimentos de gestão e controlo urbano; realizar o levantamento cadastral traduzido numa melhor regulação e gestão territorial com aplicabilidade para decisões de planeamento e organização urbana e requalificar o espaço público de “Macúti”, que servisse de modelo de concepção e execução para a apropriação de conhecimentos de técnicos dos serviços e como “caso-estudo” passível de replicação noutros bairros.

Os parceiros envolvidos consideraram realizadas grande parte das actividades previstas e positivos os resultados obtidos neste eixo. Para a melhoria do serviço de urbanismo, os parceiros destacam a contribuição do projecto para as seguintes actividades: a organização e constituição do arquivo municipal físico e digital, o apetrechamento do sector do Cadastro com diversos equipamentos, o levantamento cadastral dos bairros em Macúti, a colocação de chapas com o número polícia nas casas legalizadas e a capacitação do pessoal do sector. No âmbito da requalificação do espaço público em Macúti foi executada a obra de requalificação do espaço público no bairro de Quirahe que é hoje utilizado pela população, para além de ter um papel importante no escoamento das águas do bairro.

No **eixo 3** pretendiam-se serviços municipais mais competentes, estruturados e funcionais, em matéria de salubridade do meio; reforçar os meios e seu enquadramento numa estratégia de otimização de recursos e de funcionalidade sustentada; “estruturas piloto” realizadas, que permitam melhorar o nível de satisfação e incentivar a replicação e maior consciencialização local, administração e comunidades, para a adopção de boas práticas ambientais.

Neste eixo, os parceiros consideraram como bastante positivo os resultados alcançados no reforço das condições de limpeza locais (dois tractores novos fornecidos e diversos materiais de limpeza e consumíveis para meios rolantes, fortalecimento de capacidades face a conhecimentos anteriormente adquiridos), que se mantém, nos dias de hoje, funcionais e a servir a comunidade.

Por outro lado, não se conseguiu concluir a obra do alpendre da zona de estacionamento dos meios rolantes do sector nem construir a unidade de transferência de resíduos sólidos na zona continental do Município, até à data do fim da avaliação. A obra do alpendre da zona de estacionamento dos meios rolantes não se concluiu por diferendos entre o CMCIM e o empreiteiro, o que desmotivou a execução de outras iniciativas de obra previstas, como é o caso da unidade de transferência de resíduos sólidos na zona continental. Apesar disso, a concepção do projecto de construção da unidade de transferência de resíduos encontra-se realizado e aprovado pelo CMCIM.

Das sete actividades previstas na componente 1, seis foram concluídas e uma não foi realizada, resultando numa taxa de execução física de 86%²³.

Componente 2 – Apoio para a promoção de um ensino de qualidade no IMPIM

Esta componente tinha como objectivo contribuir para um ensino Técnico Profissional de qualidade e referência no IMPIM através da melhoria das condições físicas, do desenvolvimento de competências de gestão e de docência e da consolidação do Projecto Educativo/Formativo com o desenvolvimento de nova oferta formativa e criação de oferta formativa de curta duração, através do alcance dos resultados abaixo enunciados (até 31 de dezembro de 2023):

ACTIVIDADE	R	NC	NR	RESULTADOS	R	NC	NR
A1.1.1 – Reabilitação e manutenção de espaços do IMPIM				R1.1 – Instalações do IMPIM reabilitadas.			
A1.1.2 – Aquisição de equipamento/utensilagem/consumíveis para apetrechamento do IMPIM				R1.2 – Equipamento, utensilagem e consumíveis do IMPIM reforçados.			
A.2.1.1 – Adequação dos circuitos administrativos e criação/implementação de processos de funcionamento dos aos novos níveis de qualificações e à nova estrutura do IMPIM				R2.1 – Dinâmica técnico-pedagógica e administrativa ajustada à nova estrutura do IMPIM.			
A2.1.2 – Capacitação em gestão e organização dos RH do IMPIM afetos às áreas de Gestão							
A2.2.1 – Dinamização de actividades complementares através da promoção da utilização de espaço do IMPIM para a realização/produção de eventos							
A2.2.2 – Dinamização das actividades da Unidade de Produção							

²³ Atribui-se o valor de 1/1 para as actividades concluídas, 0,5/1 para actividade parcialmente realizadas e 0/1 para actividades não realizadas.

A2.2.3 – Desenvolvimento de uma oferta formativa de curta duração dirigida a profissionais, que proporcione a obtenção de uma qualificação através de um percurso individual de aprendizagem ao longo da vida, e um catálogo de formação executiva temática de curta duração dirigida a público indiferenciado que permita a obtenção de receita própria proveniente das inscrições de formandos externos.				R2.2 – Sustentabilidade financeira do IMPIM potenciada.			
A3.1.1 – Implementação/adequação dos novos níveis de qualificações das áreas ministradas no IMPIM e desenvolvimento de novas qualificações.				R3.1 – Planos curriculares das novas qualificações a ministrar no IMPIM implementados e ajustados à estrutura escolar.			
A3.2.1 – Enriquecimento do projecto educativo da escola				R3.2 – Componente de desenvolvimento pessoal e profissional dos formandos reforçada.			
A3.3.1 – Capacitação dos docentes do IMPIM em CBT (Certificate Basic Training)				R3.3 – Docentes do IMPIM com competências técnico-pedagógicas reforçadas de acordo com os novos Planos Curriculares e formação adequada em CBT.			
A.4.1.1 –Desenvolvimento de um catálogo de oferta de formação de curta duração				R4.1 – Catálogo de Formação Modular Certificada organizada em Unidades de Formação de Curta Duração disponibilizados.			
A.4.2.1 – Reforço das componentes de desenvolvimento pessoal e profissional dos formandos				R4.2 – Componente de desenvolvimento pessoal e profissional dos formandos reforçada.			
A.4.3.1 – Formação de formadores				R4.3 - Docentes do IMPIM com competências reforçadas de acordo com a oferta formativa intensiva de curta duração.			
A.4.3.2 – Lecionação de cursos profissionais intensivos de curta duração				R4.4 – Unidades de Formação de Curta Duração ministradas.			
Legenda: R = Realizado NC = Não concluído NR = Não realizado							

Os parceiros envolvidos na componente 2 consideraram que os resultados previstos foram alcançados na sua maioria, apesar de ter ficado por concluir, até à data a que se refere o período da avaliação, a reabilitação do restaurante e bar, uma actividade inserida no resultado que previa “instalações do IMPIM reabilitadas”.

A direção e os formadores do IMPIM beneficiaram de capacitações.

A direção do IMPIM participou num programa de imersão em gestão e organização da formação no sector de turismo, tendo efectuado visitas a várias escolas de hotelaria e turismo em Portugal, com o objectivo de observar as melhores práticas pedagógicas, bem como a organização funcional e curricular, trazendo estas aprendizagens para fortalecer o programa educacional do IMPIM.

“Tive a oportunidade de participar num intercâmbio na rede de escolas do Turismo de Portugal, uma experiência enriquecedora que trouxe grandes aprendizagens para a nossa instituição. Durante este período, pude observar boas práticas na gestão do processo de ensino, na administração escolar e em outros aspetos essenciais para o funcionamento de uma instituição de formação em gestão hoteleira. Pretendemos replicar essas abordagens no IMPIM, promovendo uma gestão mais eficiente e inovadora, que melhore a qualidade do ensino e prepara melhor os nossos estudantes para o mercado de trabalho”

Membros da direção do IMPIM

Quatro formadores do IMPIM, três homens e uma mulher, participaram num estágio intensivo de três meses em escolas de hotelaria e turismo em Portugal. Esta formação especializada proporcionou-lhes competências avançadas para ensinar técnicas de cozinha e gestão em gastronomia, com destaque para áreas como preparação e produção de cozinha, cozinha tradicional portuguesa, Enogastronomia, Marketing Digital Aplicado ao Turismo, Fundamentos de *Hazard Analysis and Critical Control Point*²⁴ (HACCP), Nutrição, Desenvolvimento de Produtos Gastronómicos, Turismo Sustentável e Património Cultural.

Para além das capacitações e estágios em Portugal, os formadores receberam capacitações na Ilha de Moçambique em matérias de digitalização, sustentabilidade e restaurante e bar.

A direcção e os formadores afirmaram que as capacitações recebidas contribuíram bastante para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, tanto na componente teórica como na componente prática, além de terem contribuído para o desenvolvimento de novos currículos nas áreas de hotelaria e turismo.

A capacitação da direcção e formadores em gestão melhorou ainda a gestão de recursos humanos, incluindo a organização de arquivos e processos individuais de formadores e formandos.

²⁴ Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo.

A requalificação e o apetrechamento da cozinha com equipamentos modernos, para além de proporcionar melhores condições para as aulas práticas de gastronomia e pastelaria, bem como a requalificação do anfiteatro, criaram oportunidades para desenvolver actividades de geração de receitas adicionais para o IMPIM. No entanto, de acordo com os entrevistados, há necessidade de planificar e organizar essas actividades, que contribuam realmente para a sustentabilidade financeira do IMPIM. Nesse contexto, o IMPIM iniciou a elaboração de um plano de negócios, não tendo sido concluído até à data da avaliação.

No âmbito do reforço e estruturação da oferta formativa do IMPIM, como resultado do reforço das competências dos formadores e da direcção, foram abertos dois novos cursos na área de hotelaria e turismo, nomeadamente restaurante e bar e operações hoteleiras. Reconhece-se que estudantes desses novos cursos têm tido a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos em eventos ou em estágios profissionais na Ilha de Moçambique e em outros pontos da província de Nampula.

Relativamente à criação da oferta de formação de curta duração, foram identificados e desenhados os cursos de Restaurante e Bar, Gastronomia e Artes Culinárias, mas de acordo com a informação recolhida não foram implementados pelo atraso na conclusão das obras de reabilitação e apetrechamento da cozinha do IMPIM.

Na tabela seguinte apresentamos o número de beneficiários das capacitações e intercâmbios, bem como o número de estudantes formados, no âmbito da componente 2.

Tabela 1. Número de formadores, membros da direcção e estudantes formados

Actividades realizadas	Sexo		Total
	Feminino	Masculino	
Formação de formadores do IMPIM	1	3	4
Formação dos membros de direcção do IMPIM	1	1	2
Participação de estudantes do IMPIM no programa inter-escola em Portugal	1	1	2
Número de Estudantes Formados em Restaurante e Operações Hoteleiras	72	32	104
Total	75	37	112

Relativamente ao reforço das competências técnico-pedagógicas dos docentes do IMPIM de acordo com os novos planos curriculares e a formação adequada em *Certificate Basic Training*²⁵ (CBT) os dados recolhidos indicam que 25 dos 30 formadores do IMPIM já foram

²⁵ Certificado de Treinamento Básico

formados, mas ainda não receberam a certificação. No entanto, esta formação foi financiada pelo orçamento do Governo e não no âmbito do Cluster.

Das quatorze actividades previstas na componente 2, sete foram concluídas, cinco foram realizadas parcialmente e duas não foram realizadas, resultando numa taxa de execução física de 68%.

Componente 3 – Promoção e desenvolvimento de ensino pré-escolar na Ilha de Moçambique

A componente 3 tinha como objectivo contribuir para o aumento da qualidade e do acesso ao ensino pré-escolar em Moçambique, mediante o alcance dos resultados que abaixo são descritos (até 31 de dezembro de 2023):

ACTIVIDADE	R	NC	NR	RESULTADOS	R	NC	NR
A1. Prestação do serviço de ensino do pré-escolar no distrito da Ilha de Moçambique, alinhado com o DICIPE				R1. Disponibilizado serviço de educação pré-escolar nas escolinhas da Ilha de Moçambique criadas através do Cluster da Cooperação Portuguesa			
A2. Formar os educadores num modelo de formação contínua, em articulação com outras entidades do setor				R2. Criado modelo pedagógico de qualidade com possibilidade de replicação noutros estabelecimentos de educação pré-escolar			
A3. Implementar um sistema dinâmico de avaliação, validação e introdução de melhorias, no modelo pedagógico utilizado, por parte de instituições e técnicos especializados							
A4. Promover a continuidade dos estudos por parte dos alunos, através de um processo de acompanhamento de proximidade na transição educação pré-escolar/ensino primário				R3. Articulada a intervenção com as escolas primárias e com as bibliotecas públicas da Ilha de Moçambique			
A5. Dinamizar as bibliotecas públicas da Ilha de Moçambique				R4. Promover o domínio da língua oficial do país potenciando a utilização das bibliotecas públicas			
A6. Diagnóstico para identificação dos locais para implementação do PACEP, materiais adequados, e produzir conteúdos programáticos				R5. Implementado o PACEP em contextos de vulnerabilidade económica			
A7. Formar facilitadores para a prestação e implementação do PACEP							
A8. Criar condições para a sustentabilidade da gestão da rede das escolinhas				R6. Advocacia			
Legenda: R = Realizado NC = Não concluído NR = Não realizado							

De acordo com os relatórios de execução consultados e das entrevistas realizadas com os interlocutores da componente 3 do Cluster, a grande maioria dos resultados previstos foi alcançado.

Dos principais resultados alcançados destacam-se os seguintes:

- A disponibilização de serviços de educação pré-escolar nas escolas da Ilha de Moçambique, criadas através do Cluster. Para este resultado contribuiu a construção da escolinha de Sanculo com capacidade de leccionar 260 crianças em 2021 e o

apetrechamento das escolinhas já existentes (Centro Infantil da Ilha de Moçambique, Escolinha Filipe Samuel Magaia e Centro Infantil De Lumbo). Desta forma aumentou-se a capacidade de frequência nas escolinhas e centros infantis de 260 (em 2021) para 360 (em 2022) e 302 crianças em 2023.

Tabela 2. Número de crianças nas escolinhas e centros infantis da Helpo

Crianças Formadas nos Centros Infantis e Escolinhas da HELPO												
Descrição das Escolinhas e Centros Infantis	2020			2021			2022			2023		
	M	F	Total	M	F	Total	M	F	Total	M	F	Total
Centro Infantil da Ilha de Moçambique				50	68	118	53	62	115	53	52	105
Centro Infantil de Lumbo				41	35	76	48	35	83	32	40	72
Escolinha Filipe Samuel Magaia				30	36	66	29	43	72	23	28	51
Escolinha de Sanculo							31	59	90	37	37	74
Total	0	0	0	121	139	260	161	199	360	145	157	302

- A criação de um modelo pedagógico de qualidade, com possibilidade de replicação em outros estabelecimentos de educação pré-escolar, foi assegurada pela capacitação de 29 educadores das 4 Escolinhas e Centros Infantis acima indicadas. A formação abrangeu áreas temáticas como estratégias pedagógicas e inclusão social, necessidades educativas especiais, construção de materiais pedagógicos e expressão motora. Além disso, foi ministrada uma formação específica para as 4 directoras e uma coordenadora da rede de escolinhas, abordando temas como nutrição, contabilidade geral, gestão de recursos humanos e informática.

O meu filho frequenta o Centro Infantil da Ilha de Moçambique, e estou muito feliz com o trabalho das educadoras. Vejo uma grande diferença no seu desenvolvimento em relação a outras crianças da comunidade, pois já sabe contar até 100 e escrever o seu nome completo. Antes, éramos nós, pais, que ensinávamos muitas dessas coisas em casa, mas, a cada dia, ele me surpreende de forma positiva. Melhorou a comunicação em língua portuguesa, aprendeu a respeitar as pessoas e desenvolveu bons hábitos de higiene pessoal.

Encarregado de Educação

- A articulação entre a HELPO e as bibliotecas públicas da Ilha de Moçambique foi alcançada através da realização de visitas das crianças às bibliotecas municipais e distrital da Ilha, com o objectivo de aprimorar os hábitos e o gosto pela leitura das crianças a frequentar o último ano do pré-escolar, por meio do desenvolvimento de diversas actividades, como a audição da leitura e dramatização de contos de histórias.

- Em relação à articulação entre a HELPO e as escolas primárias da Ilha de Moçambique, identificou-se que foi estabelecido um acordo entre a HELPO e a Escola Primária 16 de Junho, com o objectivo de permitir a continuidade do processo educativo, garantindo que os alunos da Helpo transitem de forma integrada para o sistema de ensino regular, facilitando a sua adaptação e o acompanhamento do seu desenvolvimento escolar.

“As nossas crianças têm-se destacado positivamente nos primeiros anos, conforme os relatórios recebidos dos professores da Escola Primária 16 de Junho. Eles elogiam o trabalho das educadoras da Helpo, pois as crianças chegam ao 1º ano já com noções de leitura, são comunicativas e socializam-se com facilidade com os outros alunos e é um orgulho para nós educadoras”.

Educadora do Centro Infantil da Ilha de Moçambique

- De acordo com os parceiros envolvidos nesta componente, o resultado relacionado com a promoção do domínio da língua oficial do país potenciando a utilização das bibliotecas públicas foi alcançado. Neste resultado, destaca-se a reorganização e dinamização das bibliotecas da Ilha de Moçambique, através do apetrechamento das bibliotecas, da capacitação dos técnicos bibliotecários e da catalogação do acervo bibliográfico realizada pelos técnicos bibliotecários, com o apoio da equipa técnica da EPM-CELP. Estas acções tornaram as bibliotecas da Ilha de Moçambique mais eficientes no suporte ao processo de aprendizagem e no incentivo à leitura entre a comunidade académica e a população da Ilha em geral.
- Para o alcance deste resultado, para além da dinamização das bibliotecas públicas da Ilha de Moçambique, estava ainda prevista a formação de alfabetizadores a realizar pela EPM-CELP. Apesar de se terem realizado alguns módulos de formação, não foram concluídos, até à data desta avaliação, dois módulos de literacia e numeracia, uma vez que, visando aproveitar a mesma deslocação para ambos os propósitos, a deslocação da equipa de formadoras à Ilha de Moçambique estava condicionada à realização de uma próxima CAE na Ilha de Moçambique, que não aconteceu.
- Apesar de terem sido capacitados 66 alfabetizadores, identificou-se que a ausência de competências por parte de número significativo destes profissionais dificultou a realização de novas aprendizagens. No processo de selecção, alguns alfabetizadores foram seleccionados com base na sua experiência na actividade, apesar de não terem completada a 12ª classe, o que comprometeu a conformidade com os requisitos

estabelecidos. O trabalho de selecção dos alfabetizadores foi realizado em parceria entre o Movimento para Advocacia, Sensibilização e Mobilização de Recursos para a Alfabetização (MASMA) e o Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia – SDEJT.

Tabela 3. Número de bibliotecários, professores, educadores e alfabetizadores formados

Actividades realizadas	Sexo		Total
	Feminino	Masculino	
Formação de técnicos Bibliotecários	9	1	10
Formação de professores	6	5	11
Formação contínua de Educadores de Infância	2	27	29
Formação da coordenadora das escolinhas	1	0	1
Capacitação das directoras das escolinhas e centros infantis	4	0	4
Formação de alfabetizadores			66
Número de crianças que frequentaram as escolinhas e centros infantis			922
Total	22	33	1043

- De acordo com os dados recolhidos, o resultado relacionado com a implementação do Programa Acelerado de Aquisição de Competências para o Ensino Primário (PAACEP) em contextos de vulnerabilidade económica foi alcançado e beneficiou 85 crianças que receberam formação em literacia e numeracia para facilitar a sua integração no ensino primário.

Tabela 4. Número de crianças formadas no programa PAACEP

Crianças Formadas no Programa PAACEP												
Descrição das Comunidades	2021			2022 ²⁶			2023			2024		
	M	F	Total	M	F	Total	M	F	Total	M	F	Total
Jembesse	13	17	30									
Intete							8	7	15	19	21	40
Total	13	17	30	0	0	0	8	7	15	19	21	40

- O resultado menos conseguido desta componente foi a da advocacia, com o qual se pretendia criar condições para a sustentabilidade da gestão da rede das escolinhas. De acordo com os dados recolhidos constatou-se que houve um esforço para a criação de sustentabilidade, através do intercâmbio com as escolinhas da ADPM em Monapo no âmbito da “horta na escola” e outras iniciativas, mas ainda não foram criadas condições principalmente pela falta da apropriação das autoridades locais na gestão da rede de escolinhas.

²⁶ Não se realizou actividade em 2022.

Das oito actividades previstas na componente 3, seis foram concluídas, uma foi realizada parcialmente e outra não foi realizada, resultando numa taxa de execução física de 81%.

Componente 4 – Apoio institucional ao GACIM

A componente 4 tinha como a melhoria do desempenho e o reconhecimento do GACIM junto da população, reafirmá-lo como órgão institucional fundamental para a gestão e preservação do património edificado e, consequentemente, para o desenvolvimento e valorização do Património Cultural da Ilha de Moçambique, mediante o alcance dos seguintes resultados (até 31 de dezembro de 2023):

ACTIVIDADE	R	NC	NR	RESULTADOS	R	NC	NR
A.1.1. Realização de um inquérito/ estudo demográfico sobre a cidade de Macúti				R1.1 Competências técnicas do GACIM e da sua actividade reforçadas			
A.1.2. Levantamento arquitetónico das tipologias prevalentes da cidade de Macúti							
A.1.3. Estudo de materiais e soluções construtivas alternativas							
A.1.4. Monitorização dos imóveis sinalizados em risco de ruína (Carta de Risco)							
A.1.5. Compilação do material digital e gráfico de todos os trabalhos realizados até à data sobre a Ilha de Moçambique							
A.1.6. Eficácia, agilização e simplificação técnica e administrativa das funções do GACIM							
A.1.7. Ações cívicas de bairro				R1.2. Responsabilidade e consciência cívica e patrimonial da população e dos funcionários dos órgãos institucionais reforçadas			
A.1.8. Ações de (re)conhecimento e de esclarecimento sobre o papel do GACIM							
A.1.9. Capacitação sobre Património e regime legal de proteção							
A.2.1. Pensar o futuro do bairro do Macúti com documentação preparada (A.1 de R.1)				R2. Iniciativas de boas práticas com potencial agregador e multiplicador implementadas (com o apoio de outras entidades públicas da Ilha e dos parceiros do Cluster)			
A.2.2. Construção participativa de uma casa tradicional com fins comunitários no bairro do Macúti							
A.2.3. Criar espaços e percursos urbanos no interior dos bairros do Macúti que convidem os visitantes a atravessá-los							
A.3.1. Atualização, aprovação do Projecto da Capela de Nossa Senhora do Baluarte e lançamento da Obra				R3. Recuperação e reabilitação do património edificado			
A.3.2. Atualização do projecto para reabilitação da Bateria baixa do Baluarte da Capela e da Bateria baixa do Baluarte Norte							
A.3.3. Recuperação de duas salas do antigo escritório da UNESCO para Gabinetes do GACIM							
A.3.4. Projecto e obra de recuperação Casa Macúti para presença do GACIM nos bairros Macúti							
Legenda: R = Realizado NC = Não concluído NR = Não realizado							

É opinião dos parceiros envolvidos nesta componente, que as competências técnicas do GACIM e a sua actividade foi de facto reforçada ao longo da implementação da componente, tendo-se cumprido a grande parte das actividades previstas em parceria com a DGPC, nomeadamente o reconhecimento sociológico da cidade de Macúti, o levantamento físico da cidade da Macúti, o estudo de materiais e soluções construtivas alternativas e duradouras, o apoio à monitorização da Carta de Risco, o Desenvolvimento da Base de Dados da Ilha de Moçambique relativa ao património existente e a contratação sazonal de um Arquitecto da UniLúrio para apoio ao trabalho do GACIM, a elaboração do projecto para reabilitação da Capela da Nossa Senhora do Baluarte, acções de (re)conhecimento e de esclarecimento sobre o papel do GACIM com a população e demais forças vivas e empreendedoras da Ilha, reflexão ampla sobre a cidade de Macúti e a sensibilização do Município para a construção participativa num dos bairros da cidade de Macúti.

“O GACIM de hoje não é o mesmo de 2018. A capacitação técnica e tecnológica foi muita. Hoje conseguem ter contactos directos com parceiros internacionais e outros apoios adicionais também pela melhoria que tiveram no âmbito do Cluster. O GACIM hoje tem maior capacidade para influenciar na defesa do património da Ilha”.

Parceiro da componente 4

Em relação ao reforço da responsabilidade e consciência cívica e patrimonial da população e dos funcionários dos órgãos institucionais, os dados recolhidos indicam que foi conseguido através das diversas actividades realizadas com a intervenção da ADPM em apoio ao GACIM na qual foram realizadas a grande maioria das actividades previstas como a caracterização dos actores e auscultação das forças vivas da Ilha de Moçambique, o levantamento das associações, grupos culturais e empresas formais e informais, a capacitação de 14 agentes de desenvolvimento/animadores(as) sociais, acções de sensibilização de educação para o património, realização de acções de (re)conhecimento e de esclarecimento sobre o papel do GACIM, seminários de reflexão ampla sobre a cidade de Macúti, o intercâmbio de experiências com outros lugares patrimoniais, capacitação sobre património e respetivo regime legal de proteção, capacitação e mentoria para operadores turísticos locais, encontros de ideação e inovação, os clubes do património para crianças e jovens, as iniciativas comunitárias participadas, o plano de acção participado para o turismo histórico e cultural, estudo da procura e oferta turística na Ilha de Moçambique e o Plano de Marketing para promoção do destino Ilha de Moçambique.

O resultado que previa iniciativas de implementação de boas práticas com potencial agregador e multiplicador foi parcialmente alcançado, uma vez que não se realizou a construção participativa de uma casa tradicional com fins comunitários no bairro de Macúti no âmbito do Cluster. Esta actividade veio a ser realizada, mas no âmbito de outro projecto, o PROCULTURA (projecto com fundos e de gestão delegada da União Europeia no Camões, I.P. e cofinanciado por este).

Outro resultado não alcançado na sua totalidade foi a recuperação e reabilitação do património edificado. No âmbito da realização da obra de recuperação da Capela de Nossa Senhora do Baluarte, foi contratado um Arquitecto local, Muhammad Cássimo, o projecto foi concluído, a obra foi adjudicada à Construtora Mota-Engil com participação da Fundação Manuel António da Mota, mas não se conseguiu iniciar a obra dentro do período a que se refere a avaliação da 3ª fase do Cluster. Para além disso, não foram concluídos, igualmente, o projecto da bateria baixa do Baluarte norte nem o projecto e obra de recuperação de casa Macúti para presença do GACIM nos bairros Macúti.

Das dezasseis actividades previstas na componente 4, onze foram concluídas, três foram realizadas parcialmente e duas não foram realizadas, resultando numa taxa de execução física de 78%.

Componente 5 - Vamos construir Nitequeequee

A componente 5 tinha como objectivo geral contribuir no longo-prazo para o desenvolvimento e fortalecimento de uma sociedade plural com igual acesso a oportunidades, sistemas e instituições mais fortes que criem um ambiente favorável e de capacitação contínua, o qual deverá empoderar as comunidades locais e criar processos de apropriação local, mediante o cumprimento dos seguintes resultados (até 31 de dezembro de 2023):

ACTIVIDADE	R	NC	NR	RESULTADOS	R	NC	NR
1. Fortalecimento das organizações da sociedade civil (OSC) – ter uma sociedade civil local forte e vibrante que atua no espaço público de governação e percebida como um parceiro relevante;				Aumentada a capacidade das organizações da sociedade civil de apoio às iniciativas comunitárias de desenvolvimento local.			
2. UNIVA – ter esta Unidade de Inserção a Vida Ativa (UNIVA) a desenvolver o upgrade formativo e profissional no Instituto Médio Politécnico da Ilha de Moçambique (IMPIM);				Melhorada a capacidade dos jovens em termos de empregabilidade e autoemprego.			

3. Literacia – apoiar o desenvolvimento da literacia na primeira infância, como contributo para a melhoria da qualidade da aprendizagem das crianças da Ilha de Moçambique;				Fortalecida, através de um pacote de literacia familiar, a qualidade da prestação de serviços de desenvolvimento da primeira infância.			
4. Artes e Ofícios – estimular o desenvolvimento sustentável de artes e ofícios na Ilha de Moçambique.				Melhorar a promoção e venda do artesanato local.			

Legenda:

R = Realizado

NC = Não concluído

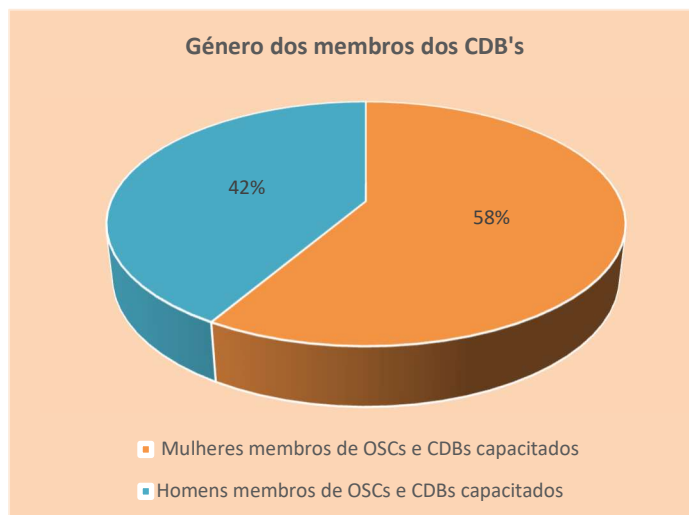
NR = Não realizado

De acordo com os relatórios de execução consultados e as entrevistas realizadas com os arceiros envolvidos na componente 5, os resultados previstos foram totalmente alcançados em dois dos quatro pilares que a compõem e parcialmente alcançados nos outros dois.

Dos dados recolhidos destacam-se que o fortalecimento da sociedade civil resultou no aumento da capacidade das organizações para apoiar iniciativas comunitárias de desenvolvimento local.

Nesse contexto, foram criados e consolidados sete Comitês de Desenvolvimento de Bairro (CDB), capacitados 142 membros de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e CDB (dos quais 58% eram mulheres) e criada a plataforma 'Nitekêke', que reúne 18 associações e grupos e desenvolveu um plano estratégico alinhado às necessidades da comunidade.

Figura 17. Percentagem por género de membros dos CDB capacitados - Pilar da sociedade civil



A mobilização comunitária também contribuiu para este resultado, permitindo a construção de fontenários e a realização de campanhas de limpeza beneficiando directamente 682 famílias. O fortalecimento da capacidade local reflectiu-se ainda na participação de 40 jovens vulneráveis (dos quais 75% eram mulheres) em cursos profissionalizantes.

Apesar de não estar definido como indicador, foi mencionado nas entrevistas realizadas que o facto dos grupos beneficiados não estarem legalmente constituídos pode ser um factor limitante para a continuidade dos benefícios criados pela intervenção neste pilar.

Na tabela seguinte apresentamos os indicadores alcançados no pilar da sociedade civil.

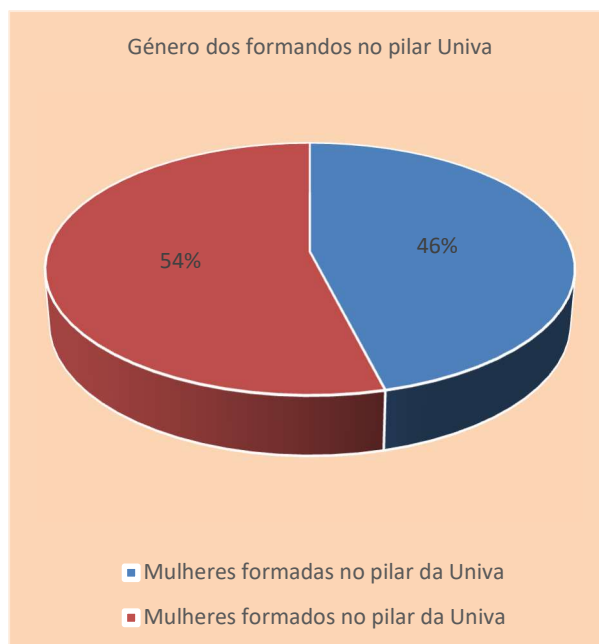
Tabela 5. Quadro de indicadores no pilar da sociedade civil

Pilar da Sociedade Civil		
Descrição dos Indicadores	Meta Definida	Meta Alcançada
Número de CDB criados e consolidados	12	7
Número de membros capacitados de OSCs e CDB	Não definido	142
Percentagem de mulheres membros de OSCs e CDB capacitados	Não definido	59%
Percentagem de homens membros de OSCs e CDB capacitados	Não definido	42%
Número de associações e grupos reunidos na plataforma “Nitekêke”	Não definido	18
Número de famílias beneficiadas por fontanários e campanhas de limpeza	Não definido	682
Percentagem de famílias lideradas por mulheres beneficiadas	Não definido	40%
Número de jovens vulneráveis em cursos profissionalizantes	Não definido	40
Percentagem de mulheres entre jovens capacitados	Não definido	75%
Percentagem de jovens contratados pelo Conselho Municipal	Não definido	2

Relativamente ao resultado que previa a melhoria da capacidade dos jovens em termos de empregabilidade e autoemprego, os dados recolhidos indicam que foi parcialmente alcançado.

Para o alcance do resultado contribuíram principalmente a formação de curta duração de 193 jovens (46% mulheres e 54% homens), entre estudantes do IMPIM (128 dos quais 41% são mulheres e 59% são homens) e jovens da comunidade (65 dos quais 55% são mulheres e 45% são homens), dos 200 previstos, em áreas como a carpintaria, a serralharia, a horticultura, a construção civil e a gestão de negócios e a criação de uma base de dados de empresas privadas da Ilha de Moçambique, Mossuril, Cidade de Nampula e cidade de Nacala para a oferta de estágios.

Figura 18. Percentagem por género dos jovens formados na UNIVA



É de destacar que a ministração do módulo de empreendedorismo resultou na implementação de dois projectos na área de produção de hortícolas em sistema de estufas na zona continental da Ilha de Moçambique, financiados pela FAK.

Com base nos dados recolhidos, o número de jovens formados em cursos de curta duração atingiu 96,5% da meta prevista e o número de ideias empreendedoras atingiu 10% da meta prevista.

Tabela 6. Quadro de indicadores no pilar da UNIVA

Pilar de Inserção na Vida Ativa (UNIVA)		
Descrição dos Indicadores	Meta Definida	Meta Alcançada
Número de jovens formados em cursos de curta duração	200	193
Percentagem de mulheres entre jovens formados	Não definido	46%
Percentagem de homens entre jovens formados	Não definido	54%
Ideias empreendedoras	10	2

Ainda em relação ao pilar 2, devido às restrições impostas pela COVID-19 em 2020, o projecto teve de adaptar a sua abordagem inicial, uma vez que não foi possível estabelecer parcerias com empresas conforme o planeado. Como alternativa, foi acordado com o IMPIM o desenvolvimento de cursos de formação em habilidades para a vida e empreendedorismo, envolvendo jovens da Ilha de Moçambique. Esta fase centrou-se no fortalecimento de competências, por meio de formações de curta duração e conteúdos adaptados, com o apoio da AKF e da Unilúrio Business School.

Em relação ao resultado que previa a melhoria da promoção e venda do artesanato local, ligado ao pilar de artes e ofícios, os dados recolhidos indicam o seu alcance.

Entre as actividades que contribuíram para o alcance deste resultado, destacaram-se: a capacitação de 151 artesãos (dos quais 53% mulheres) dos 150 previstos; a criação de 70 novos produtos artesanais, a organização dos artesãos em cinco grupos de artesãos: Alfaiates, Crocheteiras, Carpinteiros, Ourives e Cesteiros, a entrega de 15 máquinas de costura e ferramentas de carpintaria para grupos de bordadeiras e carpinteiros; a criação da marca "Nitekêke" e diversas acções de divulgação como exposições de produtos artesanais na Ilha de Moçambique e em Maputo.

Tabela 7. Quadro de indicadores no pilar de artes e Ofícios

Pilar de Artes e Ofícios		
Descrição dos Indicadores	Meta Definida	Meta Alcançada
Número de artesãos formados	150	151
Percentagem de mulheres entre artesãos formados	Não definido	53%
Percentagem de homens entre artesãos formados	Não definido	47%
Número de novos produtos artesanais gerados	Não definido	70
Número de grupos de artesãos formados	Não definido	6
Número de máquinas de costura e ferramentas fornecidas	Não definido	15

O resultado que a FAK teve mais dificuldades em alcançar foi o que previa o fortalecimento da qualidade da prestação de serviços de desenvolvimento da primeira infância através da implementação de um pacote de literacia familiar.

Neste âmbito, foram realizadas actividades iniciais, como o levantamento de oportunidades contextuais para a adaptação do Programa de Literacia Familiar Conto Contigo (PLFCT), o

desenvolvimento e o anúncio dos Termos de Referência (TdR) para a contratação de um consultor, a definição e a composição do kit de materiais de formação e a realização das formações iniciais. No entanto, o resultado previsto não foi alcançado até à data desta avaliação, por falta de um técnico especialista na área de Desenvolvimento da Primeira Infância (DPI), com conhecimento e experiência relevante no PLFCT, para liderar o desenvolvimento da abordagem formativa na Ilha de Moçambique.

Das quatro actividades previstas na componente 5, duas foram concluídas e duas foram realizadas parcialmente, resultando numa taxa de execução física de 75%.

Análise Comparativa entre as taxas de Execução Física e Financeira

A componente 1 destaca-se como a componente com maiores taxas de execução física (86%) e financeira (100%). Estes dados indicam que praticamente todas as actividades previstas foram realizadas e que os recursos financeiros foram integralmente utilizados. O facto de se ter executado 100% do orçamento mas apenas se terem executado 86% das actividades previstas, deve-se à alocação do orçamento previsto para a actividade de “Definição e execução de unidade piloto de sanitário público (parte insular) e estratégia de replicação” não realizada, no reforço orçamental de outras actividades.

A componente 4 revela uma situação inversa à componente 1, tendo registado uma taxa de execução física relativamente elevada em número de actividades (78%) face a uma execução financeira bastante reduzida (24%). Esse facto deve-se ao peso significativo do orçamento da obra de reabilitação da Capela de Nossa Senhora do Baluarte, correspondente a cerca de 66% do montante global atribuído à componente, ou seja, $\frac{2}{3}$ do valor desembolsado.

As componentes 2, 3 e 5 tiveram taxas de execução física e financeira mais equilibradas.

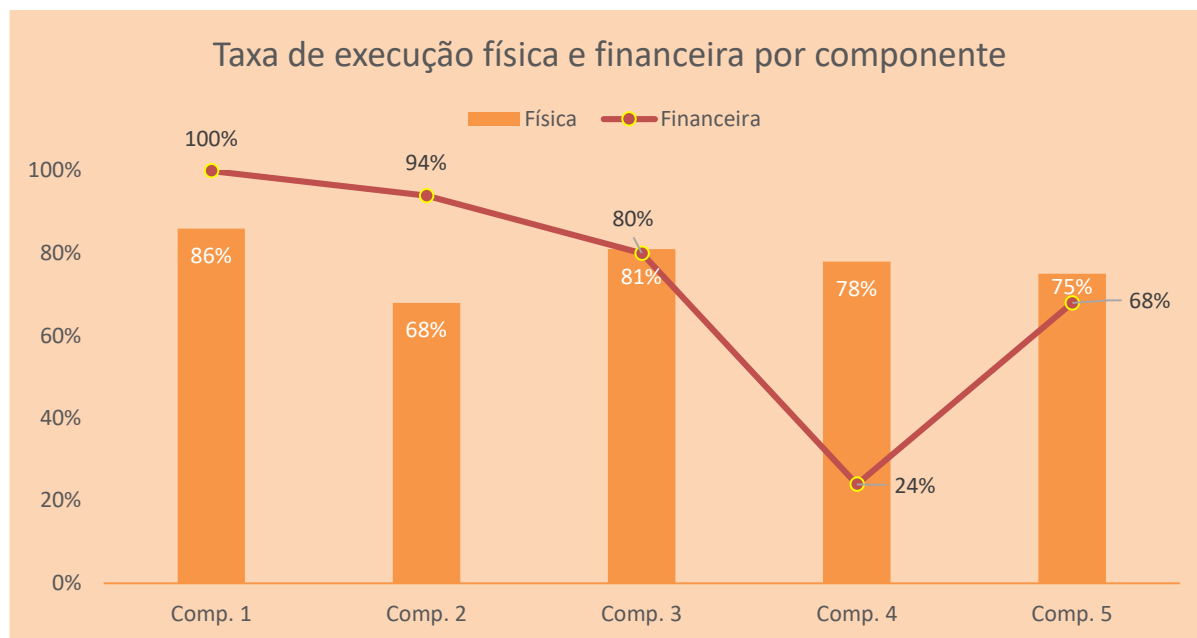
Tabela 8. Discriminação das actividades realizadas, não concluídas e não realizadas

Actividades	Componente 1		Componente 2		Componente 3		Componente 4		Componente 5		Total
	Quant.	Tx execução	Quant.	Tx execução	Quant.	Tx execução	Quant.	Tx execução	Quant.	Tx execução	Quant.
Realizada	6		7		6		11		2		32
Não concluída	0	86%	5	68%	1	81%	3	78%	2	75%	11
Não realizada	1		2		1		2		0		6
Total por componente	7		14		8		16		4		49

Tabela 9. Taxa de execução física e financeira por componente

Taxa de execução	Comp. 1	Comp. 2	Comp. 3	Comp. 4	Comp. 5
Física	86%	68%	81%	78%	75%
Financeira	100%	94%	80%	24%	68%

Figura 19. Taxa de execução física e financeira por componente



Respostas às Questões de Avaliação

Qual o grau de execução do Cluster? Os resultados alcançados corresponderam ao programado? Quais os factores de sucesso e/ou de insucesso que contribuíram para os resultados? A qualidade da execução foi satisfatória?

Com base nas constatações, concluímos que o grau de execução física do Cluster é elevado, uma vez que a grande parte das actividades programadas nas diferentes componentes foram realizadas e com qualidade. Das 49 actividades previstas nas cinco componentes, 32 actividades foram concluídas, 11 actividades foram realizadas parcialmente e 6 actividades não foram realizadas, o que representa uma taxa de execução física de 76% do Cluster até à data de avaliação²⁷.

As actividades realizadas nas componentes 1 e 3 permitiram o alcance de grande parte dos resultados programados. No entanto, nas componentes 2, 4 e 5, pela não conclusão de algumas actividades até à data desta avaliação, não se conseguiram alcançar alguns resultados programados. Na componente 2, a não realização da capacitação dos docentes

²⁷ Atribui-se o valor de 1/1 para as actividades concluídas, 0,5/1 para actividade parcialmente realizadas e 0/1 para actividades não realizadas.

do IMPIM em CBT e não implementação de formação de curta duração dificultou o alcance dos resultados esperados. Na componente 4, a não realização da obra de recuperação da Capela de Nossa Senhora do Baluarte, a não realização da construção participativa de uma casa tradicional com fins comunitários no bairro de Macúti, a não conclusão do projecto da bateria baixa do Baluarte norte nem do projecto e obra de recuperação de casa Macúti para presença do GACIM nos bairros Macúti, comprometeram o alcance de dois dos resultados da componente. Na componente 5, o resultado que previa o fortalecimento da qualidade de prestação de serviços de desenvolvimento da primeira infância não se alcançou pelo atraso na implementação do pacote de literacia familiar. O pilar da UNIVA também não atingiu todos os seus resultados previstos tendo ficando aquém do número previsto de jovens formados e no número de ideias empreendedoras apoiadas.

Da avaliação realizada, identificou-se como principal factor de sucesso na componente 1 o modelo de trabalho por objectivos utilizado entre a UCCLA e o CMCIM, conjugado com as visitas regulares dos técnicos da UCCLA à Ilha de Moçambique. Como principal factor limitador dos resultados nesta componente, identificou-se a mobilidade constante dos técnicos do CMCIM envolvidos nas actividades realizadas.

A componente 2, teve como principal factor de sucesso a inclusão do TP na sua implementação, uma entidade com experiência internacional na formação em hotelaria e turismo. Como factor limitante do alcance dos resultados da componente 2, identificou-se a morosidade das actividades na execução na obra de reabilitação e apetrechamento da cozinha e do anfiteatro, dentro do período previsto.

Em relação a componente 3, dos principais factores de sucesso destacam-se a presença da equipa de gestão da HELPO permanente na Ilha de Moçambique e a aposta na formação dos educadores de infância e dos gestores das escolinhas. A falta da apropriação das autoridades locais na gestão de rede das escolinhas e a selecção de potenciais alfabetizadores com qualificações abaixo do exigido, foram os principais factores limitantes do alcance dos resultados da componente 3.

Na componente 4, a melhoria gradual ao longo do projecto da capacidade técnica e tecnológica do GACIM e a inclusão da ADPM com a sua experiência e conhecimento do terreno, foram os principais factores de sucesso. Como principal factor limitador dos resultados nesta componente, identificou-se a morosidade dos processos burocráticos nas actividades de contratação do empreiteiro para a execução da obra.

Na componente 5, como principais factores de sucesso destaca-se o envolvimento de entidades locais (AIM e IMPIM), bem como do IRI, pela sua experiência internacional na formação de artesãos. Como principais factores limitadores do alcance dos resultados nesta componente, identificou-se a falta de uma equipa da FAK permanente na Ilha de Moçambique desde o início do projecto e a falta de um especialista de DPI.

3.4. Coerência

A análise do critério da coerência incidiu na relação entre o desenho do cluster e os problemas identificados, na articulação entre o Cluster e outras intervenções e na articulação entre as cinco componentes do Cluster, verificadas até 31 de dezembro de 2023.

3.4.1. Relação entre o desenho do cluster e os problemas identificados

Componente 1 – Apoio Institucional e desenvolvimento do Município da Ilha de Moçambique

A componente 1 tinha como objectivo contribuir no longo prazo para o desenvolvimento socioeconómico do Município da Ilha de Moçambique e para o qual foram definidos os sectores de turismo, urbanismo e salubridade ambiental como foco das actividades e resultados esperados.

Para se atingir este objectivo, a componente focou-se no reforço de capacidades e de realizações do CMCIM, potenciando a participação das comunidades, nos 3 sectores e para o qual era fundamental a participação e a apropriação por parte do CMCIM. O CMCIM foi parte integrante e principal na identificação das necessidades para esta 2ª fase3ª fase, na qual se decidiu dar continuidade no apoio aos sectores do urbanismo e salubridade que já vinha a ser dado na 2ª fase do Cluster e ao qual se adicionou o apoio ao sector do Turismo a pedido do CMCIM, pela sua importância no desenvolvimento da Ilha.

Foi sentimento partilhado entre os envolvidos que a parceria entre a UCCLA e o CMCIM para a implementação desta componente revelou-se adequada e que a relação institucional do projecto foi facilitada pelo trabalho desenvolvido na 2ª fase do Cluster.

Componente 2 – Apoio para a promoção de um ensino de qualidade no IMPIM

A componente 2 tinha como objectivo promover o acesso a uma educação inclusiva, de qualidade e equitativa, com foco no ensino técnico-profissional, através da melhoria das condições físicas do IMPIM, do desenvolvimento das competências de gestão e de docência, da consolidação do Projecto Educativo /Formativo com o desenvolvimento de nova oferta formativa e novos níveis de qualificações e criação de oferta formativa de curta duração.

O desenho da intervenção da componente 2 foi coerente com o novo estatuto do IMPIM adquirido em 2017, que possibilita que sejam ministrados cursos com as qualificações do Quadro Nacional de Qualificações Profissionais (QNQP) dos níveis 3, 4 e 5, mas exigem que os seus docentes detenham a formação de formadores com a componente pedagógica que lhe é conferida com a obtenção do CBT A, B ou C e o cumprimento de outros requisitos como seja a criação das condições conducentes à creditação do instituto. No desenho da componente 2 foram ainda tidas em conta necessidades expressas por agentes da comunidade de oferta formativa de curta duração orientada para a população para aquisição de aptidões e competências.

De acordo com os dados recolhidos, o IMPIM encontra-se actualmente numa posição significativamente mais favorável para obter a sua acreditação junto à ANEP no curto prazo, o que contribui para a coerência das actividades com o objectivo da componente.

Componente 3 – Promoção e desenvolvimento de ensino pré-escolar na Ilha de Moçambique

A componente 3 tinha como objectivo contribuir para o aumento da qualidade e do acesso ao ensino pré-escolar em Moçambique, através da disponibilização do serviço de ensino do pré-escolar nas escolinhas criadas através do Cluster, da criação de um modelo pedagógico com possibilidade de replicação noutros estabelecimento de educação pré-escolar, da promoção do domínio da língua oficial do país através das bibliotecas públicas e da implementação do PAACEP em contexto de vulnerabilidade económica.

A intervenção na componente 3 teve como fundamento a reduzida taxa de frequência no ensino pré-escolar em Moçambique, para o qual contribuiu a escassez de estabelecimentos de ensino pré-escolar em Moçambique e em particular na Ilha de Moçambique e a falta de conhecimento por parte da sociedade sobre a importância deste ciclo de ensino.

De acordo com as entrevistas realizadas, as actividades desta componente foram coerentes com os problemas constatados e com os objectivos da componente porque contribuíram para a mitigação dos problemas identificados principalmente pelo aumento da oferta do ensino pré-escolar de qualidade na Ilha de Moçambique. O trabalho de advocacia realizado foi coerente com a necessidade de ampliar o reconhecimento, por parte da sociedade, especialmente dos encarregados de educação, sobre a importância do ensino pré-escolar no desenvolvimento das crianças.

Componente 4 – Apoio institucional ao GACIM

A componente 4 tinha como objectivo melhorar o desempenho e o reconhecimento do GACIM junto da população, reafirmá-lo como órgão institucional fundamental para a gestão e preservação do património edificado e, consequentemente, para o desenvolvimento e valorização do Património Cultural da Ilha de Moçambique.

Na fase de desenho da componente 4 foi identificado pelos parceiros de implementação a dificuldade de afirmação e reconhecimento do GACIM por parte da população e outras entidades públicas ou promotores de investimentos, para quem o património cultural ou a sua salvaguarda parecia não ser matéria relevante. Por outro lado, a elevada densidade populacional e a construção desqualificada são obstáculos à melhoria de qualidade de vida da população e a preservação do património edificado.

O trabalho realizado com o GACIM na 2ª fase, indicou que a continuidade no apoio Institucional ao GACIM era muito importante na 3ª fase, mas para se alcançar os resultados pretendidos era necessário que se trabalhasse paralelamente na sensibilização da população da Ilha de Moçambique para a importância do trabalho do GACIM e da preservação do património da Ilha de Moçambique. A inclusão da intervenção da ADPM na componente 4 da 3ª fase do Cluster mostrou-se coerente com o objectivo da componente 4 e com a necessidade de sensibilizar a população, porque ela promoveu a responsabilidade e consciência cívica e patrimonial da população da Ilha de Moçambique, através de ações de esclarecimento com a população e demais forças vivas e empreendedoras da Ilha.

A inclusão das ações cívicas de sensibilização foi considerada por todos os parceiros como muito importante para os sucessos conseguidos na componente e foi identificado como necessário e fundamental a continuidade do trabalho junto da população e das diversas forças vivas da Ilha de Moçambique para que se consiga efectivas melhorias na defesa do património.

Componente 5 – Vamos construir Nitequeequee

A componente 5 tinha como objectivo contribuir no longo-prazo para o desenvolvimento e fortalecimento de uma sociedade plural com igual acesso a oportunidades e sistemas e instituições mais fortes.

No desenho da componente previu-se que este objectivo fosse alcançado através do aumento da capacidade das organizações da sociedade civil, da melhoria da capacidade de empregabilidade e auto emprego dos jovens, da disponibilização de serviços de desenvolvimento da primeira infância através de um pacote de literacia familiar e da melhoria da promoção e venda de artesanato local.

Os principais problemas identificados no desenho da componente 5 foram: os fracos meios de subsistência e condições de vida da população da Ilha de Moçambique; insuficiência de resposta para a educação de crianças até aos 6 anos e fragilidade das organizações da sociedade civil no seu papel de interlocutores e de promoção do desenvolvimento económico e social sustentável.

De acordo com os dados recolhidos, as actividades realizadas nesta componente foram coerentes com os objectivos, porque contribuíram para a mitigação dos problemas identificados principalmente pela melhoria da capacidade de empregabilidade e auto-emprego de jovens e mulheres na Ilha de Moçambique, pela valorização do artesanato local e geração de renda e pelo trabalho de capacitação e advocacia realizado junto das organizações da sociedade civil.

3.4.2. Articulação Externa

A UNESCO, no âmbito da classificação da Ilha de Moçambique como Património Mundial, é um parceiro de cooperação bastante relevante presente na Ilha. Nessa medida, é fundamental o alinhamento entre os trabalhos do Cluster e as prioridades definidas pela UNESCO.

No relatório da UNESCO²⁸, o Comité do Património Mundial da UNESCO destacou a necessidade da reabilitação das infraestruturas, do fortalecimento da gestão de riscos, do envolvimento comunitário e da melhoria das condições de vida das populações da Ilha para a conservação do seu património histórico e para o desenvolvimento sustentável na Ilha de Moçambique.

Para além disso, no Relatório da Missão de Monitoria Reactiva à Ilha de Moçambique (2018)²⁹, antecedente à 3ª fase, são indicadas um conjunto de acções recomendadas para intervenções na Ilha de Moçambique nomeadamente o fortalecimento contínuo do GACIM,

²⁸ <https://whc.unesco.org/en/decisions/8310>

²⁹ <https://whc.unesco.org/en/soc/4064>

a melhoria no processo de gestão de resíduos sólidos no bairro de Macúti e a sensibilização da população sobre o seu papel na preservação do património na Ilha de Moçambique.

Tendo em conta os objectivos das diferentes componentes do Cluster identifica-se um alinhamento entre as intervenções do Cluster e as principais prioridades e recomendações da UNESCO.

Numa análise por componente, de acordo com os parceiros de implementação da componente 1, a articulação entre a componente e outras intervenções planeadas ou executadas na Ilha de Moçambique foi uma preocupação desde a fase de desenho do documento do projecto até à implementação do mesmo e a sua importância era debatida com o CMCIM. Durante a execução da 3ª fase o CMCIM recebeu alguns apoios de outras entidades como a Cooperação Alemã que apoiou o CMCIM na área de colecta de receitas e a Organização Internacional para o Desenvolvimento (SNV) que apoiou o CMCIM no sector dos sanitários públicos. Os parceiros implementadores da componente 1, indicaram que o CMCIM partilhou informação sobre esses mesmos apoios que estava a receber noutras áreas, mas nunca houve uma plataforma nem outra oportunidade para conhecer mais aprofundadamente ou mesmo alinhar a intervenção do Cluster com esses outros doadores. No Eixo da Salubridade, aproveitaram-se sinergias com o projecto implementado pela OIKOS em parceria com a UCCLA de promoção de recolha separada de resíduos também financiado pelo Camões, I.P.

Na componente 2, o IMPIM articulou as actividades realizadas no âmbito do Cluster com um apoio dado pelo Instituto Nacional de Comunicação de Moçambique. Esse apoio, que se materializou na reabilitação da sala de informática do IMPIM, fornecimento e instalação de computadores, complementou as actividades desenvolvidas pelo Cluster, ampliando o acesso à tecnologia e melhorando as condições de ensino.

Na componente 3, a Helpo realizou uma troca de experiências, com uma escolinha apoiada pela ADPM em Monapo, no âmbito de outro projecto. Essa troca de experiências teve como objectivo conhecer o potencial das hortas escolares como um dos veículos para a sustentabilidade das escolinhas da Helpo.

A articulação entre a componente 4 e outras intervenções planeadas ou executadas na Ilha de Moçambique foi uma preocupação desde a fase de desenho do documento do projecto até à implementação do mesmo e a sua importância foi debatida com o MICULTUR e com o

GACIM. Durante a implementação da 3ª fase, o GACIM recebeu apoios de outros doadores (UNESCO, UE e *German Comission*) principalmente para reabilitação de edificado, mas também para a realização de alguns eventos como o *Sound Connect*. Em relação à articulação entre as intervenções, não existiu uma articulação formal, tendo-se apenas garantido que não existiu duplicação de esforços. Como exemplo, a construção participativa de uma casa tradicional com fins comunitários no bairro de Macúti, que estava prevista no Cluster, não se realizou no seu âmbito por que foi implementada igualmente pelo GACIM no âmbito do projecto PROCULTURA (projecto financiado pela União Europeia e co-financiado e gerido pelo Camões, I.P). Nesta componente houve ainda interligação com outras intervenções implementadas pela ADPM em Monapo, financiadas também pela Cooperação Portuguesa e ainda com a intervenção da OIKOS financiada pelo Camões, I.P já acima indicada.

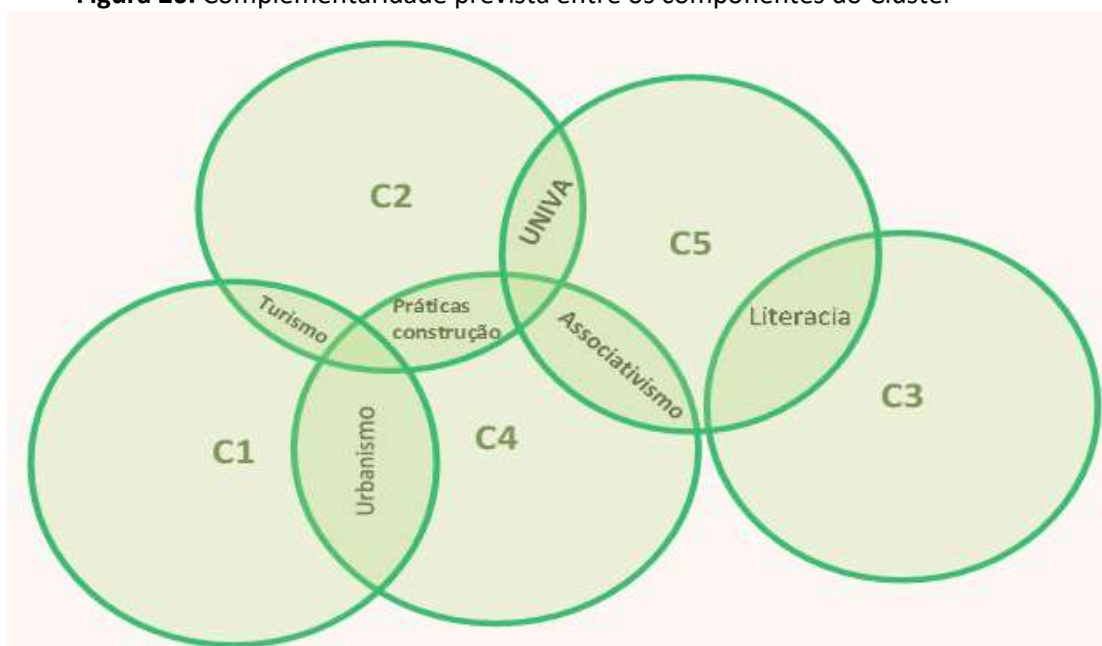
Na componente 5, não houve qualquer articulação com intervenções apoiadas por outros doadores.

Além dos doadores mencionados, apesar dos esforços para obter informações sobre outros parceiros de desenvolvimento presentes na Ilha de Moçambique, tanto por meio de entrevistas quanto na bibliografia disponível, não foi possível identificar outros projectos que possam ter resultado em sobreposição dos esforços ou complementação de intervenções pelo Cluster.

3.4.3. Articulação Interna

Na fase de desenho das várias componentes da 3ª fase do Cluster identificou-se o seguinte potencial de complementaridade entre as componentes.

Figura 20. Complementaridade prevista entre os componentes do Cluster



Com base nos dados recolhidos, existiu alguma interligação entre o Eixo do urbanismo da componente 1 e a componente 4, principalmente através da integração de técnicos do GACIM em capacitações realizadas no âmbito da componente 1. No eixo do Turismo, houve alguns contactos realizados entre a UCCLA e o Turismo de Portugal, I.P., no âmbito da componente 2, mas não foram identificadas acções concretas da articulação

A interligação entre a componente 2 e a componente 5 no pilar da UNIVA verificou-se principalmente pela participação dos estudantes dos cursos regulares do IMPIM criados no âmbito da componente 2 em estágios profissionais promovidos pela UNIVA. Apesar de estarem previstas não foram encontradas evidências de sinergias entre as componentes 2 e 4. Apesar de não estarem previstas acções de articulação entre as componentes 2 e 3 no início do projecto, identificou-se uma interligação entre as componentes, na qual os bibliotecários do IMPIM foram integrados numa formação levada a cabo pela EPM – CELP, que contribuiu significativamente para a dinamização da biblioteca do IMPIM, melhorando a gestão dos recursos bibliográficos e a qualidade do atendimento.

A componente 3 previa uma complementaridade com a componente 5 mas não foram encontradas evidências de sinergias entre estas componentes.

A componente 4, para além da interligação com a componente 1 já descrita, teve ainda alguma interligação com a componente 5 na dinamização das actividades para as crianças no âmbito dos Clubes do Património. Nessas actividades, as crianças tiveram contacto com os artesãos apoiados pela componente 5 com o objectivo de despertar a criatividade das crianças e de lhes dar a conhecer a importância do artesanato como parte do património material da Ilha de Moçambique. Apesar de não estar inicialmente prevista, houve ainda interligação entre a componente 4 e a componente 3 com a realização de acções de educação patrimonial nas escolinhas da HELPO.

A opinião generalizada dos parceiros das várias componentes em relação à articulação entre as diferentes componentes do Cluster é que a mesma poderia ter sido mais concretizada. Existiu um esforço da coordenação do Cluster para promover encontros entre as diferentes componentes, mas esse esforço teve poucos resultados em termos de interligação e aproveitamento de sinergias das intervenções dos diferentes parceiros nas diferentes componentes, para além de algumas actividades realizadas em conjunto.

Foi identificado pelos parceiros que seria importante melhorar a interligação entre as diferentes componentes, garantindo que fosse partilhada regularmente informação sobre planos de actividades a serem realizados nas várias componentes de forma a que se identifiquem eventuais sinergias entre elas.

Essa partilha de informações e identificação de sinergias poderia ter acontecido nas CAE anuais. No entanto, como apenas uma CAE foi realizada durante toda a 3ª fase isso não aconteceu.

Respostas às Questões de Avaliação

De que forma foi o projecto articulado com outras intervenções da Cooperação Portuguesa em Moçambique e com outros doadores na região? Houve sinergias ou sobreposição?

O Cluster na sua globalidade está alinhado com as prioridades e acções recomendadas pela UNESCO, um doador fundamental para a preservação do património e para o desenvolvimento sustentável da Ilha de Moçambique.

Relativamente à articulação do Cluster com outras intervenções da Cooperação Portuguesa em Moçambique, identificaram-se sinergias com o projecto implementado em Monapo pela ADPM e financiado pelo Camões, I.P nas componentes 3 e 4, com o projecto PROCULTURA financiado pela União Europeia e co-financiado pelo Camões, I.P na componente 4 e com o

projecto implementado pela OIKOS na Ilha de Moçambique e financiado pelo Camões, I.P, nas componentes 1 e 4.

Em relação à articulação com intervenções de outros doadores, esta não foi muito significativa e as sinergias que aconteceram em algumas componentes foram muito específicas.

Houve uma preocupação por parte do Camões, I.P. e dos outros parceiros implementadores em conhecer outras intervenções de outros doadores junto dos principais parceiros locais, mas identificou-se a inexistência de uma plataforma centralizada de coordenação e diálogo entre os diferentes parceiros que intervêm na Ilha para possibilitar uma articulação plena e eficiente com os demais doadores, que deve ser coordenada pelas autoridades locais.

Não foram identificadas sobreposições de esforços com outros projectos nem da Cooperação Portuguesa e nem de outros doadores.

Em que medida houve complementaridade e articulação entre as 5 componentes? Quais foram os mecanismos usados para a coordenação entre as componentes? Os mecanismos de coordenação e complementaridade funcionaram? A que nível?

Com base nas constatações, concluímos que apesar de se terem realizado algumas actividades em conjunto entre algumas componentes não se pode afirmar que tenha havido a efectiva complementaridade entre as componentes que se esperava de um Cluster.

A diversidade de componentes com diferentes modelos de gestão e implementação, abordando distintos sectores dentro de algumas delas, enquanto outras componentes abordavam os mesmos sectores entre elas, dificultou a articulação e a complementaridade entre as cinco componentes. Isso comprometeu a coesão esperada do Cluster como “um conjunto de instrumentos que de forma coordenada evita acções desgarradas”³⁰.

Registou-se um esforço realizado por parte da coordenação do Cluster em promover a articulação e a complementaridade entre as diferentes componentes, mas conclui-se que houve pouca comunicação entre os diversos parceiros com vista a articular as suas intervenções. Essa pouca comunicação foi ainda mais prejudicada pela realização de apenas

³⁰ AD, Cluster da Ilha de Moçambique e a Recuperação da Fortaleza de S. Sebastião, Apontamentos 2, 2009. Disponível em: https://www.instituto-camoes.pt/images/cooperacao/apontamento2_cluster_ilha_mocambique.pdf, consultado a 06.02.2025.

uma das CAE anuais previstas. Estas poderiam ser oportunidades por excelência para a comunicação entre os parceiros e a articulação entre componentes.

3.5. Impacto

A análise do critério de impacto incidiu na identificação de mudanças criadas pela intervenção das várias componentes do Cluster e no seu contributo para o desenvolvimento integrado da Ilha de Moçambique, até 31 de dezembro de 2023.

3.5.1. Evidências de Mudanças Criadas pela Intervenção do Cluster

Componente 1– Apoio Institucional e desenvolvimento do Município da Ilha de Moçambique

No eixo do Turismo, os dados recolhidos indicam que as capacidades e realizações do CMCIM ao nível da Direcção e Posto de Turismo da Ilha de Moçambique foram reforçadas com a intervenção do Cluster. No entanto, existem dúvidas entre os parceiros de implementação desta componente sobre a motivação e a capacidade geral do CMCIM de localmente continuarem a dinâmica incutida no sector. Um dos principais factores para esta dúvida é a falta de capacidade financeira do sector, que poderia ser dirimida pela aplicação de algum imposto relacionado com o Turismo, que pudesse suportar parte das actividades realizadas no pelouro. Conforme indicado em entrevista, este assunto foi alvo de uma recomendação dada pela UCCLA ao CMCIM, mas a possível impopularidade local da medida levou à sua não implementação até ao momento.

No eixo do urbanismo, foi possível constatar que as capacidades e realizações do CMCIM foram reforçadas com todo o trabalho realizado no levantamento cadastral no bairro de Macúti que possibilita uma resposta muito mais rápida na tramitação de documentos dos munícipes, facilita a colecta de impostos, diminui conflitos de terras, entre outros impactos directos na vida das populações. Nas reuniões comunitárias realizadas no âmbito da componente 1, foi indicado que a população demonstrou a sua satisfação particular pelas suas residências já terem uma morada, consequência do trabalho realizado nesta componente. Outra evidência da importância dada pela população ao levantamento cadastral é que no início da intervenção, o trabalho de registo foi feito porta-a-porta mas actualmente a população dirige-se por vontade própria aos serviços urbanos a solicitar o seu registo para obter um número de porta e a respectiva placa.

Um impacto que se esperava e que não aconteceu na medida pretendida, foi o aproveitamento do trabalho de cadastro realizado para impactar positivamente outras áreas

importantes do CMCIM. O cadastro fornece informações imediatas e fidedignas como ferramenta de auxílio à decisão política e planeamento para uma melhor intervenção em determinado espaço, mas apesar dos esforços realizados pelo parceiro de implementação através de reuniões de apresentação a vereadores de outras áreas, não se conseguiu que o benefício tenha sido utilizado a favor de outras áreas de intervenções do CMCIM.

Foi também constatado que o espaço público de Qirahe é hoje utilizado pela população como um espaço de lazer, para além da função de escoamento de águas que foi incluída na obra, confirmando assim o alcance dos impactos previstos.

“Há outros bairros da zona insular e da zona continental que nos vieram dizer que também queriam um espaço igual a este (referindo-se ao espaço publico de Qirahe intervencionado no âmbito do Cluster)”

(Técnico do CMCIM – área de Urbanismo)

No eixo da salubridade, os dados recolhidos indicam que as capacidades técnicas e de equipamentos do CMCIM foram reforçadas e constata-se, principalmente na zona insular, que o trabalho de recolha de resíduos sólidos está bem organizado e a ser bem realizado. O envolvimento da população neste processo, identificado como factor fundamental para o sucesso da intervenção, também foi conseguido principalmente na zona insular. Os responsáveis do sector da salubridade do CMCIM também confirmaram que a capacidade do CMCIM na zona continental ainda é inferior à conseguida na zona insular, nomeadamente na organização do processo de recolha de resíduos e nos meios rolantes disponíveis.

Componente 2 – Apoio para a promoção de um ensino de qualidade no IMPIM

Na componente 2, os dados recolhidos junto dos parceiros de implementação e dos estudantes, indicam que as actividades de melhoria das condições físicas do IMPIM, de desenvolvimento de competências de gestão e de docência e de reforço do projecto educativo/formativo contribuíram de facto para o aumento da qualidade do ensino técnico-profissional no IMPIM.

A reabilitação e apetrechamento da cozinha do IMPIM, equipada com tecnologia de ponta, apesar de ter contribuído para a melhoria das condições de formação prática dos estudantes de hotelaria e turismo do IMPIM, tem potencial para contribuir também para a sustentabilidade financeira do IMPIM, através da criação de receitas adicionais para a instituição pela prestação de serviços externos.

“Antes, usávamos um fogão a carvão e outro a gás, o que tornava o processo de aprendizagem mais difícil e demorado. Com uma cozinha equipada e professores capacitados, aprendi a fazer diversos pratos e sobremesas”.

Estudante do IMPIM

A capacitação dos formadores do IMPIM, contribuiu para a melhoria da qualidade do ensino oferecido. Para isso, os intervenientes indicaram que foi importante que as capacitações se tenham focado, não apenas na transmissão de conhecimento técnico, mas também de boas práticas pedagógicas. Uma evidência da melhoria da qualidade do ensino no IMPIM é o aumento da procura, por parte das estâncias hoteleiras da Ilha de Moçambique, de estudantes do IMPIM para a realização de estágios e ainda a contratação de alguns estudantes graduados para altas entidades públicas em Maputo, em resultado do trabalho de articulação com a componente 5.

Os dados recolhidos indicam ainda que as acções de capacitação da equipa de gestão do IMPIM, contribuíram para a melhoria da gestão administrativa e da organização de processos.

A falta de acreditação do IMPIM junto da ANEP, foi identificado desde a fase de desenho do projecto como fundamental para que todos os benefícios criados durante o projecto tenham maior impacto. Apesar de não ter sido obtida até à data de realização desta avaliação, os responsáveis do IMPIM esperam que a mesma aconteça no curto prazo, muito devido à intervenção realizada no âmbito do Cluster.

Componente 3– Promoção e desenvolvimento de ensino pré-escolar na Ilha de Moçambique

Na componente 3, os dados recolhidos indicam que o número de crianças nas escolinhas e centros infantis aumentou durante a 3ª fase do Cluster. Essa mudança confirma que a intervenção contribuiu para o aumento do acesso ao ensino pré-escolar em Moçambique, particularmente na Ilha de Moçambique.

As entrevistas realizadas, indicam que outro impacto importante da intervenção da componente 3 foi o aumento da valorização do ensino pré-escolar por parte dos pais e encarregados de educação, directamente relacionado com o reconhecimento da importância da educação na primeira infância para o desenvolvimento cognitivo, social e emocional das crianças que se reflecte nas fases subsequentes de ensino.

"A minha filha frequenta o Centro Infantil da Ilha, e estou muito feliz com o trabalho das educadoras. Vejo uma grande diferença no seu desenvolvimento em relação a outras crianças da comunidade, pois já sabe contar até 100 e escrever o seu nome completo. Antes, éramos nós, pais, que ensinávamos muitas dessas coisas em casa, mas, a cada dia, ela me surpreende de forma positiva. Melhorou a comunicação em língua portuguesa, aprendeu a respeitar as pessoas e desenvolveu bons hábitos de higiene pessoal".

Encarregado de Educação

A intervenção nas escolinhas teve ainda um grande impacto no desenvolvimento de capacidades locais de gestão e de ensino nas escolinhas e centros infantis.

"Entrei na HELPO como educadora, com nível médio do ensino geral e sem uma formação específica. Hoje, sou coordenadora das escolinhas da HELPO, consigo coordenar as atividades das escolinhas e centros infantis. Ao longo do tempo, beneficiei-me de diversos cursos, como contabilidade, informática e obtive minha carta de condução. Atualmente, estou a frequentar o ensino superior na área de Gestão de Recursos Humanos, o que tem contribuído significativamente para o meu desenvolvimento profissional e tem me ajudado no desempenho das minhas funções. Consigo dar formações aos meus colegas, o que tem ajudado no desenvolvimento das actividades dos centros infantis".

Coordenadora dos Escolinhas e Centros Infantis

Relativamente ao impacto do trabalho realizado na Biblioteca Pública Distrital, a informação recolhida indica um aumento dos utilizadores da biblioteca resultante da intervenção realizada. A intervenção contribuiu para o desenvolvimento académico e pessoal dos estudantes na Ilha de Moçambique, para promover o domínio da língua oficial do país e ainda para fortalecer a cultura local com a inclusão de livros que reflectem as tradições da comunidade.

Quanto à formação de alfabetizadores, a não conclusão de todos os módulos impediu a obtenção de impactos directos com essa actividade. No entanto, mesmo que todos os módulos fossem concluídos, o impacto esperado poderia não ser alcançado devido à baixa qualificação de base dos alfabetizadores formados em relação aos requisitos exigidos.

Componente 4 – Apoio institucional ao GACIM

Relativamente ao impacto da intervenção da componente 4 no GACIM, os dados recolhidos indicam que a sua capacidade técnica foi reforçada e que a procura pela sua intervenção também. Antes de 2019, o número médio anual de pareceres solicitados ao GACIM era de 20, tendo aumentado para 60 actualmente.

“Antes dessa formação, a biblioteca distrital da Ilha de Moçambique era apenas um espaço com livros, mas sem a devida organização. Os livros não estavam identificados corretamente, o que tornava difícil localizar os livros que os leitores procuravam. Foi somente após a formação que consegui entender a importância de uma organização adequada do acervo e aprendi a catalogação dos livros o que melhorou a dinâmica do atendimento na biblioteca. Agora a biblioteca é um espaço mais atrativo e acessível para todos, onde já conseguimos atrair um número maior de pessoas que a visitam, incluindo estudantes, professores e turistas”.

Bibliotecária da Biblioteca Pública e Distrital da Ilha de Moçambique

Embora o projecto tenha contribuído para a sua melhoria, os parceiros de implementação desta componente identificaram que o reconhecimento efectivo do GACIM como um órgão institucional fundamental para a gestão e preservação do património edificado da Ilha de Moçambique, depende de um maior apoio e investimento do Governo Central, de uma sintonia mais estreita com a direcção municipal, de uma interação reforçada com os serviços urbanos (apesar dos avanços significativos promovidos pelo projecto) e de uma presença mais ativa nos bairros de Macúti. Todos os parceiros também identificaram que a ausência de um Arquitecto interno no GACIM continua a ser uma limitação para a sua actuação, e que a sua presença teria permitido um impacto ainda maior das acções realizadas no âmbito do Cluster.

A intervenção para fortalecer a responsabilidade e consciência cívica e patrimonial da população e dos funcionários dos órgãos institucionais da Ilha de Moçambique teve um impacto directo na mudança da mentalidade. Segundo os parceiros de implementação, essa mudança reflecte-se numa maior participação de diferentes grupos culturais, professores,

jovens e crianças nas dinâmicas locais, bem como num entendimento mais profundo sobre o património e uma atitude mais crítica em relação ao desenvolvimento da Ilha. No entanto, esse progresso ainda pode e precisa ser significativamente reforçado.

Componente 5 - Vamos construir Nitequeequee

Com base nos dados recolhidos, pode se afirmar que a componente 5 conseguiu obter impactos positivos em três dos quatro pilares. O pilar de fortalecimento da sociedade civil foi aquele em que se identificou o maior impacto positivo. Não foram identificados impactos positivos significativos no pilar da Literacia Familiar.

A criação e a consolidação de sete CDB e a capacitação de 142 membros das OSCs e CDB contribuíram para um aumento considerável da representatividade da sociedade civil na Ilha de Moçambique. A criação da plataforma "Nitekêke", fortaleceu a coordenação do desenvolvimento local, garantindo maior inclusão e alinhamento com as necessidades da comunidade. A capacitação das OSCs em gestão e liderança também teve um efeito positivo na autonomia e na participação da comunidade nas decisões locais, reflectindo um fortalecimento do tecido social e um aumento da capacidade organizacional.

"Estamos muito felizes por tudo o que o Sr. Joaquim Chale nos ensinou. Antes, passávamos mal devido a várias doenças causadas pelo lixo, mas agora já sabemos como mobilizar as nossas comunidades para realizar limpezas. Além disso, depois das formações, já sabemos como fazer o levantamento das nossas necessidades, e foi através disso que conseguimos montar as fontenárias".

Depoimentos de Membros de CDB de Santo António e Macaripe

A intervenção no pilar de Artes e Ofícios contribuiu significativamente para o empoderamento económico e social das mulheres e jovens, principalmente através do aumento da visibilidade dos produtos de artesanato da Ilha de Moçambique, do aumento das oportunidades de venda e do aumento da capacidade produtiva.

O pilar da UNIVA, contribuiu para melhorar a capacidade de empregabilidade e auto-emprego de jovens, principalmente através da capacitação de 126 jovens e da realização do mapeamento de empresas que resultou na realização de estágios nessas empresas por parte dos estudantes do IMPIM.

"Antes deste projecto, eu já sabia fazer algumas peças de croché, mas ninguém sabia disso na minha casa, nem as minhas filhas. Quando soube deste projecto, fui juntamente com outras mulheres e participámos em várias formações. Tudo o que aprendemos fez-me lembrar de parte do que tinha aprendido em criança com a minha mãe, pois via-a a fazer toalhas de mesa e copiava. Mas com este projecto, aprendi a fazer muitas coisas, como bases de mesa, calções e outros artigos. Acima de tudo, comecei a perceber que, através desta actividade, posso ganhar dinheiro e já ganhei algum dinheiro. Agora, nos meus tempos livres e em algumas noites, faço as minhas peças. Além disso, estou a ensinar outras mulheres e as minhas filhas".

Artesão e membro do CBD

Respostas às Questões de Avaliação

Quais as principais mudanças possíveis de identificar nas diferentes componentes? Há evidências de que as intervenções do Cluster estão a contribuir para o desenvolvimento integrado da Ilha de Moçambique?

Com base nas constatações, concluímos que existem evidências do contributo das intervenções do Cluster para o desenvolvimento da Ilha de Moçambique.

Dentro das principais mudanças possíveis de identificar nas diferentes componentes destacam-se as seguintes:

- Na componente 1, as capacidades do CMCIM nos sectores de urbanismo e salubridade foram bastantes reforçadas e as suas realizações impactaram positivamente a vida dos munícipes. A intervenção no espaço público de Qirahe teve o impacto positivo previsto na melhoria das condições de vida da população do bairro. Por outro lado, não se conseguiu aproveitar o trabalho de cadastro realizado para impactar positivamente outras áreas de actuação do CMCIM e a melhoria dos serviços de urbanismo e salubridade do CMCIM conseguidas na zona insular da Ilha não aconteceu ao mesmo nível na zona continental.

- Na componente 2, a melhoria das condições físicas e o desenvolvimento de competências melhoraram a qualidade do ensino técnico-profissional do IMPIM e deram-se passos importantes para a acreditação do IMPIM junto da ANEP.
- Na componente 3, a intervenção contribuiu para o aumento do acesso ao ensino pré-escolar na Ilha de Moçambique, tendo contribuído também para o aumento da valorização do ensino pré-escolar por parte dos pais e encarregados de educação e para o desenvolvimento de capacidades locais de gestão e de ensino no pré-escolar. A intervenção na Biblioteca Pública Distrital contribuiu para a promoção do domínio da língua oficial do país e resultou no aumento dos seus utilizadores. O impacto esperado com a formação de alfabetizadores não foi atingido.
- Na componente 4, a capacidade técnica do GACIM foi reforçada e a procura pelos seus serviços também. A responsabilidade e consciência cívica e patrimonial da população e dos funcionários dos órgãos institucionais de Ilha de Moçambique foram fortalecidas e resultou positivamente na mudança de comportamentos, embora ainda precisem de ser reforçados.
- Na componente 5, o pilar de fortalecimento da sociedade civil foi aquele em que se identificou o maior impacto positivo e contribuiu para a autonomia e participação da comunidade nas decisões locais, reflectindo um fortalecimento do tecido social e aumento da capacidade organizacional. No pilar de artes e ofícios, a intervenção contribuiu para o empoderamento económico e social das mulheres e jovens. O pilar da UNIVA contribuiu para melhorar a capacidade de empregabilidade e auto-emprego dos jovens através da sua capacitação e na identificação de empresas receptoras de estagiários. O pilar da literacia familiar não resultou em mudanças significativas.

3.6. Sustentabilidade

A análise do critério da sustentabilidade incidiu na forma como se potenciou em cada componente que os benefícios alcançados com o Cluster continuem após a conclusão do projecto e na forma como foi promovida a apropriação pelos actores moçambicanos.

Os efeitos de longo prazo da componente 1 previstos estavam principalmente dependentes do sucesso na capacitação das equipas do CMCIM dos 3 eixos e na criação de instrumentos para facilitarem a continuidade dos benefícios criados durante a 3ª fase do Cluster.

Nos 3 eixos foram capacitadas as respectivas equipas do CMCIM e na opinião das várias fontes auscultadas foram utilizadas metodologias que garantem capacidade técnica interna para dar continuidade à maioria das actividades. No entanto, foi indicado que para que o investimento realizado na capacitação das equipas continue a ter efeitos ao longo do tempo, é importante que não haja mobilidade dessas equipas para outros departamentos. De acordo com a entidade implementadora, durante a 3ª fase do Cluster, houve um esforço da sua parte para sensibilizar o CMCIM sobre a importância de manter os técnicos nos respectivos departamentos. Contudo, apenas no eixo de urbanismo foi possível manter a maioria dos técnicos. No eixo do Turismo, houve muita mobilidade da equipa técnica do CMCIM ao longo da 3ª fase, mas a continuidade foi garantida pelo Director do Turismo, bastante envolvido no projecto.

A sustentabilidade do Posto de Turismo é posta em causa por grande parte dos parceiros auscultados. Durante o projecto foram pensadas várias formas de criar receitas adicionais (venda de *merchandising*, comissões de reservas realizadas no website da Ilha de Moçambique, taxas de turismo, entre outras) que suportassem alguns dos custos do Posto de Turismo ou que financiassem algumas actividades a dinamizar pelo mesmo em continuidade do projecto, mas não se conseguiram implementar.

Apesar do significativo envolvimento do Director do Posto do Turismo no Cluster, constatou-se uma reduzida apropriação e falta de importância atribuída ao sector por parte do CMCIM, o que dificulta a sustentabilidade da intervenção neste eixo.

No eixo do urbanismo, os parceiros entrevistados são da opinião que, com os instrumentos e ferramentas disponibilizados pelo Cluster e com a capacitação dada aos técnicos, a equipa do CMCIM já tem autonomia para dar continuidade ao trabalho do cadastro, tanto na recolha como no tratamento de dados.

No eixo da salubridade ambiental, a opinião dos parceiros entrevistados é que os equipamentos disponibilizados e o seu plano de gestão e o sistema de recolha de resíduos

organizado na 3ª fase do Cluster, permitem a continuidade do trabalho, principalmente na zona insular do Município.

Componente 2 – Apoio para a promoção de um ensino de qualidade no IMPIM

A sustentabilidade da componente 2 estava principalmente dependente do sucesso no desenvolvimento de capacidades da direcção e dos docentes do IMPIM, na organização interna do IMPIM para a sua acreditação na ANEP e na criação de fontes de receitas adicionais para o IMPIM.

De acordo com as entrevistas realizadas, a reabilitação das infraestruturas e apetrechamento do IMPIM, a criação de novos cursos e o desenvolvimento das capacidades dos docentes que foram realizados no âmbito da 3ª fase do Cluster, contribuíram de facto para o aumento da capacidade e a qualidade da oferta, com impacto na sustentabilidade do IMPIM.

Para além do contributo na oferta educativa, a reabilitação das infraestruturas e apetrechamento da cozinha do IMPIM, contribuiu também para a criação de novas fontes de receita através da prestação de serviços de *catering* para entidades externas. A reabilitação do anfiteatro também possibilita a criação de receitas para o IMPIM através do aluguer do espaço para a realização de eventos.

Apesar de terem sido criadas as condições físicas para a criação de receitas adicionais com a reabilitação dos dois espaços acima mencionados, foi identificado nas entrevistas realizadas, que a ausência de um plano de gestão/negócios e plano de manutenção de equipamentos aliada à falta de capacitação da equipa responsável em matérias de gestão de negócios, podem comprometer o impacto esperado na sustentabilidade financeira do IMPIM.

Na 3ª fase do Cluster, estava previsto o desenvolvimento de uma oferta formativa de curta duração dirigida a profissionais e a público indiferenciado, com o objectivo de criar receitas adicionais para o IMPIM provenientes das inscrições de formandos externos. Os dados recolhidos indicam que, os cursos foram desenhados e que apesar de não terem sido implementados até à data de avaliação, a sua implementação futura poderá contribuir para a sustentabilidade financeira do IMPIM.

De acordo com as entrevistas realizadas, a organização de processos individuais dos docentes e formandos e o trabalho de capacitação dos órgãos de gestão, bem como a formação de 25 dos 30 docentes do IMPIM em matéria de CBT (apesar de ter sido realizada fora do âmbito

da intervenção do Cluster) colocaram o IMPIM numa situação mais próxima de obter acreditação da ANEP, o que deverá acontecer no curto prazo.

Componente 3 – Promoção e desenvolvimento de ensino pré-escolar na Ilha de Moçambique

A continuidade após o termino do projecto das actividades da componente 3 relacionadas com o ensino pré-escolar, estava principalmente dependente do sucesso no desenvolvimento de capacidades locais de gestão e de docência nas escolinhas e centros infantis da Ilha de Moçambique; na advocacia sobre a importância do ensino pré-escolar na Ilha de Moçambique junto dos pais, encarregados de educação e entidades governamentais locais com competências na área e na criação de um modelo que garanta a sustentabilidade financeira da rede das escolinhas.

De acordo com os dados recolhidos, o trabalho realizado na capacitação das equipas locais de gestão das escolinhas e de educadores no âmbito do Cluster resultou na existência de uma equipa local capaz de assegurar a continuidade da educação e da gestão das escolinhas e centros infantis com qualidade.

Em relação ao trabalho de advocacia sobre a importância do ensino pré-escolar na Ilha de Moçambique, foi identificado nas entrevistas realizadas, que o trabalho junto dos pais e encarregados teve resultados positivos: houve uma maior participação dos pais e encarregados nas reuniões e outras actividades das escolinhas e um aumento da participação financeira ligada ao aumento de alunos matriculados nas escolinhas e centros infantis de Ilha de Moçambique.

Por outro lado, de acordo com os dados recolhidos, o trabalho de advocacia junto das autoridades locais (CMCIM e GDIM) para a apropriação da gestão de rede escolinhas, não teve os resultados esperados. A limitada articulação com as autoridades locais do sector de educação e saúde, contribuíram para o reduzido interesse pelas autoridades locais em se apropriarem da gestão da rede das escolinhas e centros infantis e a ligação com o ensino primário.

No que respeita à sustentabilidade financeira da rede de escolinhas, importa destacar que já se verifica algum grau de suporte financeiro resultante dos esforços empreendidos pelo projecto, nomeadamente através da contribuição dos pais e encarregados de educação. Contudo, esta contribuição revela-se ainda insuficiente, assegurando menos de 50% das

despesas operacionais, o que compromete a viabilidade da continuidade do funcionamento das escolinhas na ausência de financiamento externo. De acordo com os parceiros de implementação, durante a 3ª fase do projecto foram equacionadas, embora não implementadas, algumas actividades com potencial para reforçar a geração de receitas, tais como o aluguer de espaços para festas infantis, a prestação de serviços de cópias, entre outras iniciativas. Este cenário evidencia que, não obstante os progressos registados no sentido de uma maior sustentabilidade, subsiste a necessidade de operacionalizar mecanismos complementares de financiamento, de forma a garantir a autonomia e continuidade da rede de escolinhas a médio e longo prazo.

Nesse contexto, a utilização de materiais locais e reciclados para a produção de recursos pedagógicos e brinquedos para as crianças nas escolinhas revelou-se uma prática inovadora e sustentável, implementada pela HELPO.

O reduzido envolvimento do CMCIM nos processos de gestão das escolinhas, bem como o facto dos vínculos laborais das equipas das escolinhas não estarem enquadrados no CMCIM, foram identificados como constrangimentos igualmente importantes para a sustentabilidade da rede das escolinhas.

Em relação à sustentabilidade do trabalho realizado nas bibliotecas, de acordo com a informação recolhida, a formação adequada das bibliotecárias pela EPM-CELP garante a sustentabilidade na gestão e dinamização das bibliotecas. Com a formação dada, as bibliotecárias têm capacidades para preservar o acervo, adoptar boas práticas de gestão e contribuir para a sustentabilidade financeira e operacional das bibliotecas.

No entanto, durante as entrevistas foi identificado que as bibliotecárias actuais estão próximas da idade de reforma, o que pode comprometer a continuidade das acções, se não houver transmissão de conhecimentos para novas técnicas.

Em relação à apropriação a nível nacional, foi identificado pelo MGCAS, que durante a implementação do projecto, houve pouca partilha de informação ao nível central, tendo as actividades sido acompanhadas pelos serviços provinciais e distritais.

Componente 4 – Apoio institucional ao GACIM

A sustentabilidade do trabalho realizado na componente 4, estava principalmente dependente do sucesso na capacitação institucional do GACIM e na sensibilização da população sobre a importância da defesa do património.

De acordo com os parceiros de implementação auscultados, o trabalho realizado com o GACIM na 3ª fase fortaleceu a sua capacidade técnica, melhorou a qualidade das suas intervenções e aumentou a sua capacidade para se envolver com outros parceiros e angariar apoios adicionais. Além disso, reforçou os seus instrumentos de trabalho, garantindo que a capacitação recebida tenha um impacto duradouro.

De acordo com a entidade implementadora, para garantir a continuidade da qualidade técnica dos trabalhos do GACIM, é fundamental a integração de um Arquitecto na equipa do GACIM, para o qual o apoio do Cluster na 3ª fase foi muito importante.

Em relação à sensibilização da população sobre a importância da defesa do património, os dados recolhidos nas entrevistas realizadas indicam que as metodologias de trabalho utilizadas asseguram a retenção do conhecimento, contribuindo para a sustentabilidade das acções realizadas. Os dados também indicam que foram desenvolvidos instrumentos que poderão contribuir para a continuidade das actividades. Entre eles, destacam-se o manual de educação para o património, o estudo da procura e oferta turística, bem como o Plano De Acção Participado para o Turismo Histórico e Cultural e o Plano de Marketing para o Destino da Ilha de Moçambique, ambos desenvolvidos pela ADPM.

Os parceiros entrevistados também consideram que o trabalho realizado permitiu uma mudança na filosofia e na metodologia de trabalho de actuação do GACIM. Antes, havia uma concepção de que era necessário um investimento financeiro muito elevado para gerar impacto. No entanto, com as actividades desenvolvidas na 3ª fase, o GACIM compreendeu que mesmo acções com recursos limitados podem produzir grandes resultados, especialmente nas iniciativas voltadas para crianças e jovens.

Na opinião dos parceiros, a apropriação por parte dos actores moçambicanos foi facilitada pela construção de uma relação de confiança com os diversos actores locais. Nesse processo, a presença de uma equipa local da ADPM no terreno desempenhou um papel fundamental. A utilização de métodos participativos, como o Plano de Acção Participado e o envolvimento de diferentes públicos na identificação de actividades e soluções relevantes para o público-alvo, contribuíram para uma apropriação por parte dos actores locais. Além disso, o modelo de capacitação utilizado permitiu que os beneficiários, ao longo do tempo fortalecessem a

sua autoestima e adquirissem novos conhecimentos, o que os tornou cada vez mais participativos nas acções desenvolvidas.

Em relação à apropriação a nível nacional, foi identificado pelo MICULTUR, que durante a implementação do projecto, houve pouca partilha de informação que possibilitasse o acompanhamento dos resultados alcançados.

Componente 5 – Vamos construir Nitequeequee

A sustentabilidade das actividades da componente 5 estava principalmente dependente do sucesso no fortalecimento da sociedade civil, no desenvolvimento de competências dos artesãos e na apropriação dos actores locais nos processos de inserção de jovens na vida activa.

De acordo com os parceiros de implementação entrevistados, o fortalecimento da sociedade civil foi impulsionado pela criação e capacitação dos CDB e pela criação da plataforma “Nitekêke” que congrega diversas organizações da sociedade civil incluindo associações locais. A capacidade organizacional criada nas comunidades e nos bairros pode contribuir para a manutenção de uma gestão mais coordenada e eficaz ao longo do tempo, o que por sua vez pode contribuir para o reforço do tecido social e o aumento da participação das comunidades nos processos de tomada de decisão e para a sua autonomia na melhoria das condições de vida.

Apesar da criação e capacitação dos CDB, bem como da plataforma “Nitekêke”, conforme mencionado anteriormente, as entrevistas realizadas identificaram que, apesar dos CDB poderem funcionar de forma eficaz mesmo sem uma estrutura formal, a falta de formalização dessas estruturas poderá comprometer a sua sustentabilidade após o término do projecto, uma vez que a formalização pode permitir um maior reconhecimento institucional e facilitar o acesso a recursos e parcerias com diferentes entidades.

Em relação ao desenvolvimento de competências dos artesãos, os dados recolhidos nas entrevistas realizadas indicam que a capacitação, a criação de novos produtos e a sua promoção em feiras locais contribuíram para estabelecer uma base para a sustentabilidade da actividade dos artesãos. No entanto, indicam também a necessidade de aprimorar aspectos ligados à gestão de negócios, particularmente no que diz respeito à comercialização.

No trabalho realizado para a inserção de jovens na vida activa, os dados recolhidos indicam que se realizaram poucas acções que tenham contribuído para promover a apropriação da

UNIVA pelo IMPIM. A reduzida colaboração entre a FAK e o IMPIM em questões estratégicas, aliada à falta de desenvolvimento de capacidades dentro do IMPIM para gerir a UNIVA, foi apontada como a principal razão que limitou a criação de condições para que a UNIVA funcione de forma autónoma dentro do IMPIM.

Respostas às Questões de Avaliação

Em que medida os benefícios alcançados continuam, ou é provável que continuem, após a conclusão do Projecto? Em que medida a metodologia de trabalho concebida, e efetivamente implementada, potenciou a sustentabilidade da intervenção?

Com base nas constatações, a resposta a estas perguntas difere entre componentes.

Na componente 1, é mais provável que os benefícios alcançados pelo projecto continuem após a sua conclusão nos eixos do urbanismo e da salubridade ambiental, uma vez que o CMCIM tem instrumentos, equipamentos e técnicos capacitados para dar continuidade às actividades. Ainda assim, essa continuidade dependerá da manutenção das equipas e da transmissão dos conhecimentos adquiridos para novos técnicos. A capacidade existente para a continuação das actividades no eixo da salubridade ambiental é mais reduzida na zona continental do que na zona insular.

Por outro lado, no eixo do turismo a probabilidade de continuação das actividades após a conclusão do projecto é reduzida pela dificuldade que existiu na capacitação de técnicos (pela sua mobilidade constante) e pela limitada valorização do Posto de Turismo pelas autoridades locais.

Na componente 2, a reabilitação e apetrechamento do IMPIM, o desenvolvimento de novos cursos e a capacitação dos docentes e da equipa de direcção deram um grande contributo para que os benefícios criados na 3ª fase na capacidade de oferta do IMPIM tenham continuidade. Apesar de se terem criado novos espaços físicos no IMPIM que podem criar receitas adicionais para a instituição (cozinha e anfiteatro) faltam instrumentos de gestão que permitam a sua materialização e que garantam o impacto positivo na sustentabilidade financeira do IMPIM.

Apesar de não ter sido obtida acreditação da ANEP até à data da avaliação, foram dados passos importantes para a sua obtenção a curto prazo, o que será fundamental para a sustentabilidade toda a intervenção realizada no IMPIM.

Na componente 3, a sustentabilidade é garantida ao nível da capacidade local de gestão e de educação na rede das escolinhas e centros infantis e ainda da sensibilização dos pais e encarregados de educação em relação à importância do ensino pré-escolar no desenvolvimento das crianças. No entanto, apesar de ter uma grande importância, não foi conseguida a definição de um modelo que torne a rede das escolinhas sustentáveis em termos financeiros. Ainda nesta componente identificamos que foi dada uma grande contribuição para a sustentabilidade das bibliotecas através da capacitação das bibliotecárias, no entanto, tendo em conta que as bibliotecárias actuais estão próximas da idade de reforma, se não houver transmissão de conhecimentos para novas técnicas, pode comprometer-se a continuidade das acções.

Relativamente à componente 4, a capacitação do GACIM e a sensibilização para a defesa do património cultural realizadas, aumentam a probabilidade de continuidade dos benefícios alcançados após a conclusão do projecto. A probabilidade de sustentabilidade poderia ser ainda maior se a equipa técnica do GACIM fosse reforçada com um arquitecto e se o trabalho de sensibilização da população criasse maior ligação com outros benefícios que a defesa do património pode trazer para a população. A utilização de métodos participativos, como o Plano de Acção Participado e o envolvimento de diferentes públicos na identificação de actividades e soluções relevantes para o público-alvo, foram fundamentais para uma apropriação por parte dos actores locais.

Na Componente 5, apesar de ter sido desenvolvida a capacidade organizacional nos bairros e comunidades, identificou-se a necessidade de consolidação dessas estruturas para garantir a sua sustentabilidade. No entanto, a curta duração desta componente dificultou a obtenção de resultados consolidados e sustentáveis no funcionamento das estruturas de base. A falta de formalização dos CDB criados também pode representar um obstáculo à sua continuidade. Ainda assim, é importante reconhecer que os CDB podem funcionar de forma eficaz mesmo sem uma estrutura formal, desde que mantenham a motivação, o envolvimento comunitário e a capacidade de resposta às necessidades locais.

A não realização do pilar de literacia familiar até à data de avaliação pode impactar negativamente na sustentabilidade dos restantes pilares, na medida em que o domínio da leitura e escrita são elementos essenciais no desenvolvimento da sociedade civil em todos os seus aspectos.

As novas competências desenvolvidas nos artesãos e a criação de novos produtos, contribuem positivamente para a continuidade dos benefícios criados, mas a falta de capacitação dos artesãos em matéria de gestão de negócios pode ter impacto na sustentabilidade da intervenção.

No pilar da UNIVA, apesar de se terem criado capacidades e habilidades em jovens, não se conseguiu institucionalizar os cursos de curta duração dentro do IMPIM, o que dificulta a sustentabilidade da intervenção. Identificou-se ainda que a reduzida colaboração entre a FAK e o IMPIM em questões estratégicas e a falta de desenvolvimento de capacidades dentro do IMPIM para gerir a UNIVA limitaram a criação de condições para que a UNIVA funcione de forma autónoma dentro do IMPIM.

De que modo o Projecto promoveu a apropriação pelos actores Moçambicanos, a níveis nacional, regional e local? As medidas de apropriação propostas foram executadas?

Com base nas constatações podemos afirmar que o projecto promoveu a apropriação pelos actores locais nas diversas componentes, com o objectivo de garantir a continuidade dos resultados alcançados. A capacitação das equipas locais foi uma das estratégias centrais, permitindo que as equipas do CMCIM, do IMPIM, do GACIM e os técnicos das escolinhas, centros infantis e das bibliotecas deem continuidade às actividades das componentes 1, 2, 3 e 4. A componente 5 optou por uma abordagem diferente, não se tendo focado na capacitação de técnicos de uma entidade local específica, mas sim na criação de uma plataforma da sociedade civil para promover o diálogo entre as comunidades e as entidades públicas e que pode dar continuidade às actividades da componente 5. Apesar disso, existem alguns constrangimentos que dificultaram a apropriação do projecto, nomeadamente a mobilidade frequente dos técnicos do CMCIM no eixo de Turismo da componente 1 e o pouco envolvimento do CMCIM e outras entidades governamentais ao nível do distrito e da província na gestão e acompanhamento da rede das escolinhas e centros infantis da Ilha de Moçambique.

A reduzida interacção institucional entre o Camões, I.P e os ministérios envolvidos no projecto (MICULTUR e MGCAS) durante a sua implementação, dificultou apropriação a nível nacional.

4. Conclusões

Ao nível da relevância podemos concluir o seguinte:

- **C1.** Tendo constatado que o Cluster da Cooperação Portuguesa na Ilha de Moçambique está alinhado com as prioridades e políticas da Ilha e do país, atendendo aos objectivos estratégicos do PQG 2020-2024, do PDIIM e do Plano de Gestão e Conservação da Ilha de Moçambique, concluímos que o projecto apresenta um elevado nível de relevância em relação aos planos de desenvolvimento locais e nacionais. Esse alinhamento foi facilitado pela auscultação dos parceiros durante o desenho da 3ª fase do projeto.
- **C2.** Tendo constatado que os objectivos e resultados do Cluster estão alinhados com os documentos estruturantes sectoriais do país e da Cooperação Portuguesa, assim como com os ODS, concluímos que o projecto é altamente relevante. A sua abrangência em áreas prioritárias como Educação, Empregabilidade, Turismo e Património, reforça a sua contribuição para os objectivos estratégicos nacionais, bilaterais e internacionais.

Ao nível da eficiência podemos concluir o seguinte:

- **C3.** Constatado que, de forma geral, os meios disponibilizados estavam bem adaptados ao contexto e foram utilizados de forma eficiente e conforme o programado, concluímos que a execução financeira foi satisfatória na maioria das componentes. Os meios financeiros foram, em geral, disponibilizados atempadamente, permitindo que as componentes 1, 2 e 3 atingissem taxas de execução de 100%, 94% e 80% do valor desembolsado, respetivamente. No entanto, as componentes 4 e 5 enfrentaram maiores dificuldades na utilização dos recursos, refletindo-se em taxas de execução mais baixas, de 24% e 68%, respetivamente.
- **C4.** Constatada a diversidade de componentes, com diferentes modelos de gestão e com diversas áreas de actuação, conclui-se que o modelo de gestão da 3ª fase do Cluster como um todo é bastante complexo, facto acentuado pela inexistência de um manual de gestão ou governação, conferindo expressiva dificuldade à gestão do projecto no seu conjunto.
- **C5.** Conclui-se que a presença do coordenador residente na Ilha de Moçambique, e respetiva equipa local, foi benéfica para atenuar a complexidade do modelo de gestão global, embora a inexistência de um sistema de monitorização integrado, de dados de linha de base, e escassez de reporte sobre o projecto na sua globalidade tenha prejudicado uma gestão orientada para resultados.

- **C6.** Foi constatado que os modelos de gestão de cada componente funcionaram satisfatoriamente para a tipologia de actividades das diferentes componentes. No entanto, concluímos que, de um modo geral, atendendo também a forma como reportaram a sua ação, o modelo de implementação indirecta foi o mais eficiente, sobretudo se realizado por entidades com conhecimento do sector de intervenção e experiência em contextos similares e apoiada por uma equipa de coordenação geral do Cluster.
- **C7.** Tendo constatado a inexistência de um plano de comunicação e visibilidade da 3ª fase do Cluster e a falta de integração dos esforços de comunicação e visibilidade de cada componente com os da equipa de coordenação, concluímos que a comunicação do Cluster como um conjunto foi limitada.

Ao nível da eficácia podemos concluir o seguinte:

- **C8.** Constatado que 76% das actividades programadas nas diferentes componentes foi realizada e com qualidade, concluímos que o grau de execução física global do Cluster foi elevado. A nível individual, as componentes 1 e 3 foram as que atingiram a maior parte dos resultados programados enquanto as componentes 2, 4 e 5 enfrentaram maiores dificuldades na conclusão de algumas actividades até ao final do período da avaliação, designadamente as ações relacionadas com construção e requalificação de bens imóveis de domínio público, sujeitas a procedimentos administrativos morosos.

Ao nível da coerência podemos concluir o seguinte:

- **C9.** Tendo constatado que o Cluster está alinhado com as recomendações e prioridades da UNESCO e que foram identificadas sinergias com outros projectos da Cooperação Portuguesa, mas que a articulação com intervenções de outros doadores foi limitada, concluímos que a inexistência de uma plataforma de diálogo entre os diversos parceiros de cooperação presentes na Ilha de Moçambique é um factor limitante à complementaridade entre intervenções de diferentes doadores e aumenta o risco de duplicação de esforços.
- **C10.** Tendo-se constatado que as estratégias de complementaridade entre as componentes não estavam claramente definidas e que a comunicação entre os diversos parceiros com vista a promover essa complementaridade foi limitada, apesar dos esforços da coordenação do Cluster e de algumas actividades terem sido realizadas em conjunto

entre componentes, concluímos que não existiu uma efectiva complementaridade entre as componentes, o que comprometeu a coerência esperada do Cluster.

- **C11.** Tendo constatado que houve um esforço por parte da coordenação do Cluster para promover a articulação entre as componentes, mas que a comunicação entre os parceiros foi insuficiente, concluímos que a realização limitada das Comissões de Acompanhamento Estratégico (CAE) anuais prejudicou ainda mais esse processo, reduzindo as oportunidades de diálogo e o alinhamento estratégico entre as intervenções.

Ao nível do impacto podemos concluir o seguinte:

- **C12.** Tendo constatado que as capacidades do CMCIM foram significativamente reforçadas nos sectores de urbanismo e salubridade ambiental, com impacto positivo na melhoria das condições de vida da população da Ilha de Moçambique, concluímos que a intervenção da componente 1 teve um efeito relevante na zona insular. Contudo, a falta de aproveitamento do trabalho do cadastro realizado para outros sectores e as disparidades nos resultados entre a zona insular e continental indicam que melhorias poderiam ser feitas na expansão dos benefícios para todo o Município da Ilha de Moçambique.
- **C13.** Tendo constatado que a melhoria das condições físicas e o desenvolvimento de competências no IMPIM resultaram na melhoria da qualidade do ensino técnico-profissional e no avanço do processo de acreditação do IMPIM junto da ANEP, concluímos que as ações implementadas na componente 2 criaram um impacto positivo.
- **C14.** Tendo constatado que a intervenção contribuiu para o aumento do acesso ao ensino pré-escolar e a valorização do ensino por parte dos pais e encarregados de educação, além de promover o domínio da língua oficial do país através da dinamização da biblioteca pública distrital, concluímos que a intervenção na componente 3 foi impactante. Porém, o impacto esperado da formação dos alfabetizadores não foi atingido, devido à escassez de competências por parte desses profissionais, limitando o sucesso global da componente.
- **C15.** Tendo constatado que a capacidade técnica do GACIM foi reforçada e que houve uma melhoria na responsabilidade cívica e patrimonial da população e dos funcionários, concluímos que a intervenção na componente 4 teve um impacto positivo na mudança

de comportamentos. Contudo, ainda é necessário continuar o trabalho de consolidação dessas mudanças para garantir a sua sustentabilidade a longo prazo.

- **C16.** Tendo constatado que o pilar de fortalecimento da sociedade civil teve um impacto positivo significativo, promovendo maior autonomia e participação da comunidade no processo de tomada de decisões locais, concluímos que este pilar foi o mais bem-sucedido da componente 5, contribuindo de forma substancial para o fortalecimento do tecido social da Ilha. Os pilares de artes e ofícios e da UNIVA tiveram igualmente impactos positivos, particularmente no empoderamento de mulheres e jovens. Contudo, o pilar da literacia familiar não gerou mudanças significativas, limitando o impacto geral da componente.

Ao nível da sustentabilidade podemos concluir o seguinte:

- **C17.** Constatado que o CMCIM tem instrumentos, equipamentos e técnicos capacitados para dar continuidade às actividades da componente 1 nas áreas de urbanismo e salubridade ambiental, concluímos que é provável que os benefícios alcançados sejam mantidos após a conclusão do projecto. No entanto, a continuidade dependerá da permanência nos seus departamentos das equipas formadas e da capacitação de novos técnicos.
- **C18.** Constatado que no eixo do Turismo da componente 1, a mobilidade constante dos técnicos dificultou a sua capacitação e que se notou uma limitada valorização do Posto de Turismo por parte das autoridades locais, concluímos que a probabilidade de continuação das actividades deste eixo após a conclusão do projecto é reduzida.
- **C19.** Constatado que a reabilitação e o apetrechamento do IMPIM, o desenvolvimento de novos cursos e a capacitação dos docentes e da equipa de direcção contribuem significativamente para a continuidade dos benefícios alcançados na componente 2, concluímos que o IMPIM tem a capacidade de manter e consolidar os avanços na sua oferta educacional. No entanto, o contributo dos novos espaços criados, como a cozinha e o anfiteatro, para a geração de receitas e o reforço da sustentabilidade financeira do IMPIM, está condicionado à criação e implementação de instrumentos de gestão eficazes e à capacidade de gestão dos responsáveis pelos novos espaços.
- **C20.** Constatadas melhorias nas infra-estruturas e equipamentos para a aprendizagem, nas competências técnico-científicas dos formadores e na capacidade de gestão e

administração na componente 2, apesar dos esforços empreendidos para obter a acreditação da ANEP, esta ainda não aconteceu até à data de avaliação, factor fundamental para a sustentabilidade da intervenção no IMPIM.

- **C21.** Constatado que a capacitação das equipas locais e a sensibilização dos pais e encarregados de educação fortaleceram a gestão e criaram uma base técnica sustentável para o ensino pré-escolar na componente 3, concluímos que, embora as acções realizadas tenham valorizado significativamente a sustentabilidade técnica, a continuidade das escolinhas e centros infantis após o termino do projecto, dependerá da criação de um modelo financeiro viável que assegure a sua operação no longo prazo e que poderá incluir a participação das autoridades locais.
- **C22.** Constatado que a capacitação do GACIM e as ações de sensibilização para a defesa do património cultural aumentaram a probabilidade de continuidade dos benefícios alcançados após a conclusão do projecto na componente 4, concluímos que a sustentabilidade dessas iniciativas será ainda maior se a equipe técnica do GACIM for reforçada com um arquitecto e se as acções de sensibilização forem articuladas com outros benefícios que a defesa do património pode proporcionar à população.
- **C23.** Constatando-se que a capacitação organizacional nos bairros e comunidades contribuiu para a melhoria da estruturação e do funcionamento dos Comitês de Desenvolvimento de Bairro (CDB) na Componente 5, conclui-se que a consolidação dessas capacidades é essencial para garantir a sustentabilidade das actividades comunitárias. Apesar de se reconhecer que os CDB podem funcionar de forma eficaz mesmo sem uma estrutura formal, desde que mantenham a motivação, o envolvimento comunitário e a capacidade de resposta às necessidades locais, a formalização dos CDB pode conferir maior legitimidade e facilitar o acesso a recursos e parcerias.
- **C24.** Constatado que as novas competências desenvolvidas nos artesãos e a criação de novos produtos contribuem positivamente para a continuidade dos benefícios gerados, concluímos que a sustentabilidade da intervenção neste pilar da componente 5 pode ser impactada negativamente pela falta de capacitação dos artesãos em gestão de negócios.
- **C25.** Constatado que no pilar da UNIVA da componente 5, foram desenvolvidas capacidades e habilidades entre os jovens, mas que houve uma colaboração limitada entre a FAK e o IMPIM em questões estratégicas e não se conseguiu desenvolver as

capacidades necessárias dentro do IMPIM para gerir a UNIVA, concluímos que essas limitações representam um desafio para a sustentabilidade da intervenção.

- **C26.** Constatado que o projecto na sua globalidade conseguiu promover a apropriação pelos parceiros locais, especialmente por meio da capacitação das equipas do CMCIM, IMPIM, GACIM e os técnicos das escolinhas, centros infantis e bibliotecas, concluímos que o fortalecimento institucional dos parceiros locais foi uma estratégia eficaz para garantir a continuidade das actividades, embora se reconheça a necessidade de capacitação destas entidades em matéria de monitorização e auto-avaliação da sua acção, de modo a garantir a sustentabilidade dos resultados alcançados.
- **C27.** Constatado que houve uma reduzida interação institucional entre o Camões, I.P. e os ministérios envolvidos (MICULTUR e MGCAS) durante a implementação do projecto, concluímos que a ausência de comunicação regular e partilha de relatórios de execução entre o Camões, I.P. e os ministérios envolvidos pode ter prejudicado a apropriação do projecto a nível nacional.

5. Recomendações

Com base nas conclusões, indicamos as recomendações propostas e os respectivos destinatários:

- **R1 (C4).** Tendo-se verificado a complexidade do modelo de gestão do Cluster como um todo, recomenda-se que numa próxima fase o Cluster se foque num menor número de componentes, que se encontrem, em desenho de projecto, integrados num quadro lógico comum, numa ação gerida com recurso a um Guia/Manual de Governação - Camões, I.P. e parceiros de implementação.
- **R2 (C5).** Sobre o acompanhamento, tendo-se verificado a ausência de uma prática de monitorização do projecto na sua globalidade, para melhorar a eficiência recomendamos que a futura intervenção assente num Plano de Monitorização e Avaliação que inclua um conjunto de ferramentas nomeadamente instrumentos de recolha e análise de dados com a sua calendarização e orçamentação - Camões, I.P. e parceiros de implementação/parceiros locais.
- **R3 (C6).** Tendo-se verificado uma maior eficiência do modelo de implementação indirecta, que também melhor documentou a sua ação, recomenda-se que numa próxima fase se priorize este modelo, garantindo que os implementadores tenham conhecimento do

sector e experiência em contextos similares e que o coordenador geral do Cluster tenha menor responsabilidades na implementação e se foque mais na supervisão, monitorização, comunicação e articulação entre as diversas intervenções e os diversos parceiros. - Camões, I.P.

- **R4 (C7).** Tendo-se verificado que a comunicação do Cluster como um conjunto foi limitada, recomenda-se que na próxima fase se elabore um plano de comunicação e visibilidade integrado do Cluster que crie condições para comunicação interna e externa, com a utilização de diferentes canais, incluindo rádios comunitárias e outros meios locais, que permita comunicar claramente os benefícios criados pelo Cluster na Ilha de Moçambique junto de diferentes públicos-alvo – Camões, I.P. e parceiros de implementação.
- **R5 (C8).** Tendo-se verificado que algumas actividades não foram realizadas dentro do período de duração previsto no projecto, recomendamos que na próxima fase se estude previamente a relação entre o tipo de actividades e o tempo necessário para a sua execução, tendo em conta a especificidades do contexto. Por exemplo, na inclusão de actividades que envolvam construção e importação de equipamentos, com base na experiência obtida, devem prever demora nos processos administrativos. – Parceiros de implementação/parceiros locais.
- **R6 (C9).** Tendo-se verificado que a ausência de diálogo entre os diversos parceiros de cooperação presentes na Ilha de Moçambique foi um factor limitante à complementaridade entre o Cluster e intervenções de outros doadores, recomendamos que seja criada e implementada uma plataforma de coordenação e diálogo, de preferência liderada pelas autoridades locais. Esta plataforma deverá facilitar o alinhamento estratégico entre os diferentes parceiros presentes na Ilha, promover sinergias entre projectos e evitar a sobreposição de esforços. Pela sua importância deve-se garantir a participação da UNESCO na plataforma – Autoridades Locais e Camões, I.P.
- **R7 (C10).** Tendo-se verificado que a falta de articulação e comunicação entre as componentes e os parceiros dificultou a complementaridade esperada no Cluster, recomendamos que numa próxima fase sejam criados mecanismos e canais regulares de comunicação, incluindo reuniões periódicas, plataformas digitais de partilha de informações e grupos de trabalhos inter-componentes para garantir uma melhor

coordenação e colaboração entre os parceiros envolvidos - Camões, I.P. e parceiros de implementação.

- **R8 (C10).** Tendo-se verificado que a ausência de uma estratégia clara de complementaridade dificultou a integração entre componentes, recomendamos que, numa próxima fase do Cluster, complementarmente ao Quadro Lógico Comum, seja criado um planeamento detalhado para a interacção e a complementaridade entre as componentes, garantindo uma abordagem coordenada, evitando sobreposições e maximizando a eficiência do Cluster - Camões, I.P. e parceiros de implementação/parceiros locais.
- **R9 (C11).** Tendo-se verificado que a não realização de todas as CAE anuais previstas prejudicou a articulação entre os parceiros e o alinhamento estratégico das intervenções, recomendamos que numa próxima fase do Cluster, seja assegurada a realização periódica das CAE, assegurando que estas sirvam como um espaço estratégico para promover a partilha de informação e integração efectiva entre as componentes. - Camões, I.P. e parceiros de implementação/parceiros locais.
- **R10 (C12).** Tendo-se verificado que a intervenção da componente 1 teve efeito relevante nos sectores de urbanismo e salubridade ambiental na zona insular, recomendamos que na próxima fase se desenvolvam estratégias para expandir os benefícios também para a zona continental, com o objectivo de promover o desenvolvimento económico-social da zona continental e dessa forma aliviar em termos populacionais a zona insular. - Camões, I.P., CMCIM e parceiro de implementação.
- **R11 (C12).** Tendo-se verificado a falta de aproveitamento do trabalho do cadastro realizado na componente 1 para apoiar outros sectores sociais e económicos, recomendamos que numa próxima fase se incluam acções de advocacia junto do CMCIM para que aproveite os dados recolhidos no sector do cadastro para melhorar o ordenamento do território, planeamento urbano e gestão pública. - Camões, I.P., parceiro implementador e CMCIM.
- **R12 (C14).** Tendo-se verificado que a formação dos alfabetizadores não teve o impacto esperado na componente 3, recomendamos que seja revisto o modelo de selecção dos alfabetizadores a serem capacitados, de forma que se garanta que cumprem com rigor os

critérios definidos, nomeadamente que tenham concluída a 12ª classe. - Parceiro de implementação e MASMA.

- **R13 (C17).** Tendo-se verificado que com o contributo da componente 1, o CMCIM possui instrumentos, equipamentos e técnicos capacitados nas áreas de urbanismo e salubridade ambiental, mas que a continuidade das actividades depende da permanência nos seus departamentos das equipas formadas e da capacitação de novos técnicos, recomendamos que o CMCIM adopte estratégias para garantir a retenção dos recursos humanos capacitados durante a intervenção do Cluster e a transmissão dos conhecimentos adquiridos para novos técnicos. - CMCIM.
- **R 14 (C18).** Tendo-se verificado que a mobilidade constante dos técnicos do Posto de Turismo da Ilha de Moçambique é um obstáculo à continuidade dos benefícios criados pelo projecto recomendamos que o CMCIM constituía uma equipa capacitada com funções permanentes no Posto de Turismo. – CMCIM.
- **R15 (C19).** Tendo-se verificado que o IMPIM tem capacidade de manter e consolidar os avanços na sua oferta educacional conseguidos na componente 2, recomendamos a criação e implementação de um Plano de Gestão e a capacitação dos responsáveis pela gestão dos novos espaços em matérias de gestão de negócios, para que a cozinha e o anfiteatro do IMPIM possam gerar receitas adicionais, contribuindo assim para a sustentabilidade financeira da instituição. – IMPIM, Camões, I.P. e parceiro de implementação.
- **R16 (C20).** Tendo-se verificado que o IMPIM, durante a implementação da componente 2 deu passos importantes para a obtenção da acreditação da ANEP e dada a sua importância para a sustentabilidade da intervenção no IMPIM, recomendamos que o IMPIM envide esforços para que consiga obter o estatuto de instituição acreditada o mais rapidamente possível. – IMPIM.
- **R17 (C21).** Tendo-se verificado a dificuldade existente na sustentabilidade das escolinhas e centros infantis no âmbito da componente 3, recomenda-se que na próxima fase seja incluído um estudo aprofundado sobre a viabilidade de diferentes modelos, nomeadamente através de um sistema de cooperativismo, envolvimento do CMCIM e criação de fontes de receitas alternativas. – Camões, I.P., Autoridades Locais relacionadas com o ensino pré-escolar e parceiro de implementação.

- **R18 (C22).** Tendo-se verificado a importância da capacidade técnica da equipa do GACIM para garantir a continuidade dos benefícios alcançados na componente 4, recomendamos o reforço da equipa técnica do GACIM com a contratação de um arquitecto, garantindo maior capacidade técnica para a preservação do património. - GACIM.
- **R19 (C22).** Tendo-se verificado que a sustentabilidade das acções de sensibilização para a defesa do património cultural realizadas na componente 4 pode ser ampliada, recomendamos que estas sejam articuladas com outros benefícios concretos que a defesa do património pode proporcionar à população, reforçando assim o seu impacto e adesão comunitária, designadamente mediante a criação de pequenos negócios com base em produtos turísticos/culturais, como por exemplo roteiros temáticos (Rota Religiosa, Rota Histórica, Rota de Artesanato e Saberes Locais, Rota Natural e Ecológica, Rota da Pesca Artesanal e Gastronomia). - GACIM e parceiro de implementação.
- **R20 (C23).** Tendo-se verificado que a capacitação organizacional desenvolvida na Componente 5 contribuiu para a melhoria da estruturação e do funcionamento dos CDB, e considerando que a formalização pode contribuir para a continuidade das suas acções, facilitando o reconhecimento institucional, o acesso a recursos e a parcerias, recomenda-se a ponderação caso a caso, sobre o benefício da formalização dos CDB tomando em conta os riscos associados em termos de motivação e de envolvimento da comunidade.– Parceiro de implementação.
- **R21 (C24).** Tendo-se verificado que a sustentabilidade das novas competências desenvolvidas nos artesãos e da criação de novos produtos no âmbito da componente 5 pode ser impactada negativamente pelos reduzidos conhecimentos de gestão dos artesãos, recomendamos a implementação de acções de formação em gestão de negócios de modo a ampliar as oportunidades de desenvolvimento económico para os artesãos. - Camões, I.P. e parceiro de implementação.
- **R22 (C25).** Tendo-se verificado que o facto de não se ter conseguido desenvolver as capacidades necessárias dentro do IMPIM para gerir a UNIVA representa um desafio para a sustentabilidade da intervenção nesse pilar na componente 5, recomendamos que numa próxima fase seja promovida uma maior apropriação da UNIVA por parte do IMPIM, promovendo a liderança das actividades por parte do IMPIM com apoio e supervisão do parceiro de implementação. – IMPIM e parceiro de implementação.

- **R23 (C26).** Tendo-se verificado que o fortalecimento institucional dos parceiros locais foi uma estratégia eficaz para garantir a continuidade das actividades e a sustentabilidade dos resultados alcançados, recomendamos numa próxima fase, a promoção de formação em desenho, monitorização e avaliação de projectos, de modo a que as entidades, em rede, planeiem, analisem e auto-avaliem a sua acção, mantendo e aprimorando as competências adquiridas ao longo desta fase do Cluster. – Camões, I.P. e parceiros de implementação.
- **R24 (C27).** Tendo-se verificado que a reduzida interacção institucional entre o Camões, I.P e os ministérios envolvidos durante a implementação do projecto pode ter prejudicado a apropriação do projecto a nível nacional, recomendamos o estabelecimento de mecanismos formais de comunicação entre o Camões, I.P e as entidades governamentais relevantes, que inclua a partilha de relatórios de execução e de monitoria, de modo a fortalecer o alinhamento institucional e a garantir maior comprometimento e apropriação das iniciativas. – Camões, I.P., parceiros locais e tutela.

6. Lições Aprendidas

As lições aprendidas são as seguintes:

- **L1 (C1).** A auscultação dos parceiros locais na fase de desenho do projecto foi essencial para garantir o alinhamento com as prioridades locais e nacionais. Esse processo de integração e envolvimento desde o início contribui para a relevância do projecto, assegurando que as intervenções respondam adequadamente às necessidades locais e nacionais.
- **L2 (C4).** A presença de um coordenador residente do Cluster é fundamental para eficiência do projecto, pois facilita a supervisão, coordenação e a resolução de problemas de forma eficaz, assegurando ainda a integração das diversas componentes e a sua relação com os parceiros internos e externos ao projecto.
- **L3 (C6).** A inexistência de uma prática de monitorização e reporte do Cluster como programa integrado prejudicou o acompanhamento e a comunicação, com impacto na eficiência e eficácia, bem como na presente avaliação.
- **L4 (C6).** A implementação indireta mostrou-se o modelo mais eficiente quando conduzida por entidades com conhecimento do sector de intervenção e experiência em contextos similares. Esse modelo, aliado a uma coordenação geral eficaz, pode otimizar a execução

de projectos complexos, garantindo maior eficiência na gestão e melhor adaptação às especificidades locais.

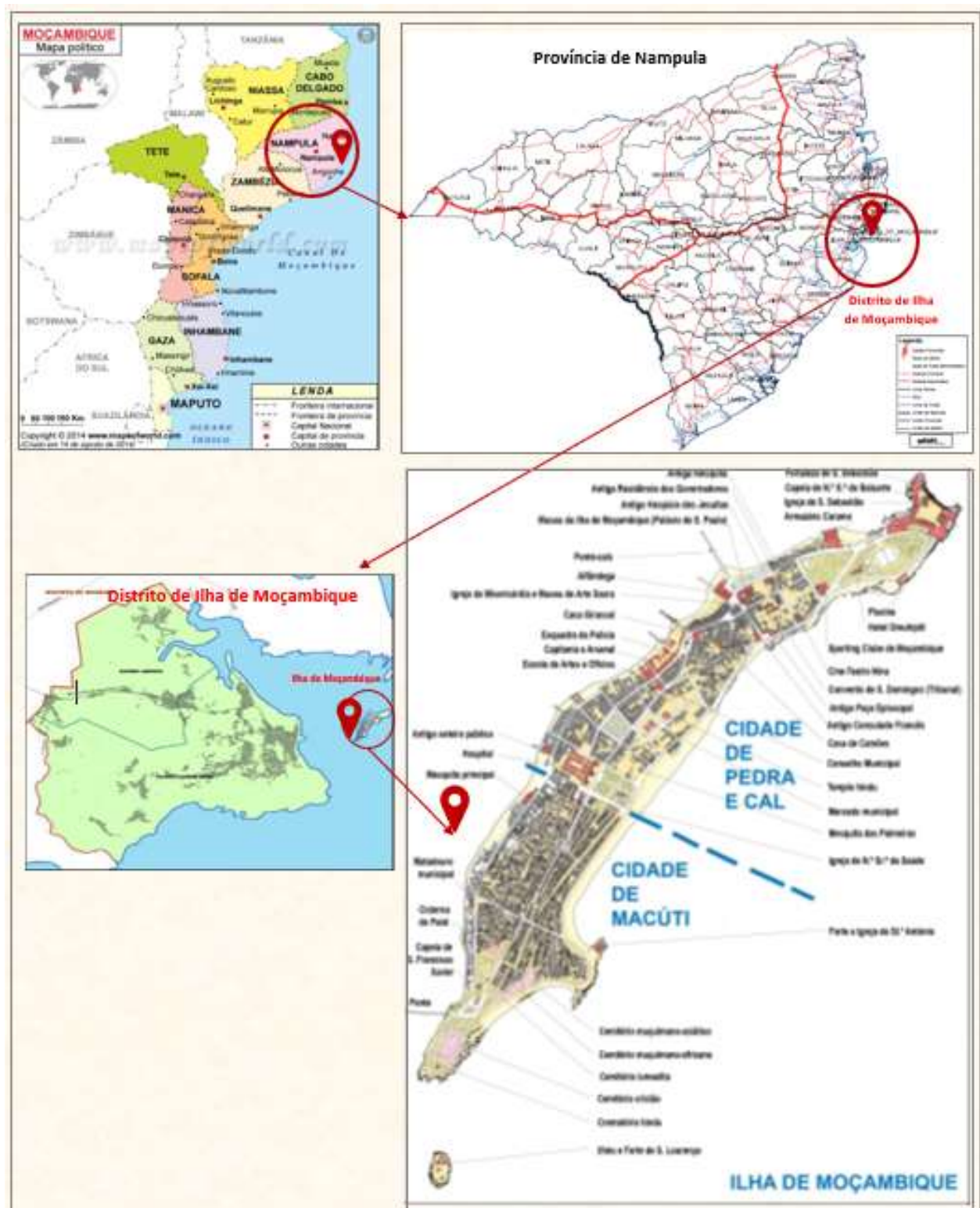
- L5 (C7). A ausência de um plano de comunicação integrado pode limitar a visibilidade e a perceção do Cluster como um todo. A coordenação eficaz das estratégias de comunicação entre as diferentes componentes e a equipa de coordenação é essencial para fortalecer a identidade e o impacto do projecto junto dos parceiros e beneficiários.
- L6 (C8). A Planificação das intervenções deve ter em conta a especificidade das actividades, designadamente das que exigem procedimentos administrativos mais exigentes e morosos, como é o caso de obras de reabilitação ou construção de infraestruturas do domínio público, requerendo maior tempo de implementação.
- L7 (C10). A inexistência de um Plano de Gestão/Governança que defina claramente os diferentes intervenientes, objectivos, complementaridades, funções, articulação e comunicação entre as componentes, dificulta a perceção e o funcionamento do Cluster enquanto programa integrado.
- L8 (C11). A articulação eficaz entre as componentes de um projecto depende de uma comunicação estruturada e de espaços regulares de diálogo entre os parceiros. A realização consistente das CAE anuais é fundamental para fortalecer a coordenação, alinhar estratégias, maximizar a complementaridade das intervenções e prestar contas.
- L9 (C15). As acções de consciência cívica e patrimonial junto da população e dos funcionários das instituições da Ilha de Moçambique realizadas no âmbito da componente 4, tiveram um impacto directo na mudança de mentalidades, aumentando a sua participação nas dinâmicas locais e no entendimento mais profundo sobre o património.
- L10 (C17). A manutenção das equipas dos parceiros locais formadas ao longo do projecto e após o fim do mesmo é essencial para a eficácia da intervenção.
- L11 (C26). O fortalecimento institucional dos parceiros locais, através da capacitação das suas equipas é essencial para apropriação e sustentabilidade das iniciativas. Projectos futuros devem prever que os parceiros locais implementem acções de capacitação internas de sequência para garantir que os conhecimentos adquiridos durante o projecto sejam mantidos e aplicados a longo prazo.

7. Fontes de Informação / Bibliografia

Componentes	Documentos consultados
Componente 1	Documento de Projeto (Apoio Institucional e Desenvolvimento do Município da Ilha de Moçambique)
	Documento da Prorrogação da Fase 3 Nota Justificativa
	Documento do Relatório de Execução/2020 _ Eixo 1 - Promoção do Turismo
	Documento do Relatório de Execução/2020 _ Eixo 3 - Salubridade Ambiental
	Documento do Relatório Anual 2020 Eixo 2 - Urbanismo
	Documento do Relatório de Execução (N.3- Junho A Dezembro De 2021) _ Eixo 1 - Promoção do Turismo
	Documento Referente a Submissão do Relatório Auditado N.º 5 Correspondente ao período de Maio a Dezembro de 2022
	Componente 1 - Apresentação do Relatório N.º 6. (Relatórios de Execução e Financeiro N.ºs 6 -Janeiro a Julho de 2023)
Componente 2	Documento do Projecto " Cluster da Cooperação Portuguesa na Ilha de Moçambique - Componente 2: Apoio para a Promoção de um Ensino de Qualidade no IMPIM"
	Documento do Plano 2022/23 da Componente 2 do Cluster da Cooperação Portuguesa na Ilha de Moçambique.
	Documento de Projeto (PROGRAMA/PROJECTO/AÇÃO)
	Documento da Reunião Técnica da Componente 2 – Obras de Requalificação IMPIM, Laboratório de Cozinha
	Documento do Relatório Final de Missão Diagnóstica Turismo de Portugal, I.P. Junho 2020
Componente 3	Documento de Projeto (PROGRAMA/PROJECTO/AÇÃO) _Ficha Resumo
	Documento do Relatório da Visita da Docente Estela Pinheiro, da Escola Portuguesa de Moçambique – Centro de Ensino e Língua Portuguesa, à Ilha de Moçambique, no âmbito dos Projectos “Cluster da Cooperação Portuguesa” e “Mabuko Ya Hina (Os Nossos Livros)”.
	Documento do Relatório da Visita da Docente Ana Albasini, da Escola Portuguesa de Moçambique – Centro de Ensino e Língua Portuguesa, à Ilha De Moçambique, no âmbito dos Projectos “Cluster da Cooperação Portuguesa” e “Mabuko Ya Hina (Os Nossos Livros)”.
	Documento do Relatório da Visita da Docente Ana Albasini, da Escola Portuguesa de Moçambique – Centro de Ensino e Língua Portuguesa (EPM-CELP), à Ilha de Moçambique, no âmbito dos Projectos Cluster da Cooperação Portuguesa e “Mabuko Ya Hina” (Os Nossos Livros).
	Documento de Projecto_Extensão 2022-2023 - Fase III do Cluster da Cooperação Portuguesa, Eixo 3 Promoção e Desenvolvimento do Ensino Pré-Escolar na Ilha de Moçambique
	Documento da Intervenção da Escola Portuguesa de Moçambique nas Bibliotecas Públicas Municipal e Distrital da Ilha de Moçambique no âmbito do Cluster da Cooperação Portuguesa na Ilha de Moçambique – 3ª fase (2019-2021)
	Documento do Relatório da Visita das Docentes Ana Albasini e Estela Pinheiro, da Escola Portuguesa de Moçambique – Centro de Ensino e Língua Portuguesa, à Ilha de Moçambique, no âmbito dos Projectos “Cluster da Cooperação Portuguesa” e “Mabuko Ya Hina (Os Nossos Livros)”.
	RELATÓRIO DE EXECUÇÃO DO PROJECTO Projecto Cluster da Cooperação Portuguesa, Fase III do Eixo 3: Promoção e Desenvolvimento do Ensino Pré-Escolar no Distrito da Ilha de Moçambique
	Relatório de Execução do Projecto Cluster da Cooperação Portuguesa, eixo 3 Promoção e Desenvolvimento do Ensino Pré-Escolar na Ilha de Moçambique Extensão da fase 3, 2022 – 2023
	Relatório de Execução do Projecto Cluster da Cooperação Portuguesa, eixo 3 Promoção e Desenvolvimento do Ensino Pré-Escolar na Ilha de Moçambique Extensão 2022 – 2023 1.º semestre 2023
Componente 4	Documento de Projeto - Programa/Projeto/Ação (Ficha Resumo)
	Documento do Projeto "Cluster da Cooperação Portuguesa na Ilha de Moçambique – 3ª fase" Componente: Apoio Institucional ao Gabinete de Conservação da Ilha de Moçambique (GACIM)
	Relatório de Missão à Ilha de Moçambique I Julho 2021
	RELATÓRIO INICIAL – ADPM Projecto Cluster da Cooperação Portuguesa Da Ilha De Moçambique – 3ª fase – Componente 4: Apoio Institucional ao Gabinete de Conservação da Ilha de Moçambique
	RELATÓRIO DE EXECUÇÃO Janeiro 2021 a Maio de 2022 – ADPM Cluster da Cooperação Portuguesa da Ilha de Moçambique – 3ª fase Componente 4: Apoio Institucional ao Gabinete de Conservação da Ilha de Moçambique
	Relatório da Síntese da Actividade do Segundo Encontro de Ideação e Inovação 14 De Março de 2023
	Apresentação Preliminar do PLANO ACÇÃO PARTICIPADO para o Turismo Histórico e Cultural Ilha de Moçambique – 2023
Componente 5	Documento de Projecto Programa/Projecto/Ação (Ficha Resumo)
	Documento do “Relatório de Execução do Projecto Nitequeeqee” (Vamos Construir) _Setembro a dezembro de 2020
	Documento do “Relatório De Execução Do Projecto Nitequeeqee” (Vamos Construir) _Janeiro a Dezembro de 2021
	Relatório de Execução do Projecto NITEQUEEQEE (Vamos Construir)_Janeiro a Dezembro de 2022
	Relatório de Execução do Projecto NITEQUEEQEE (Vamos Construir)_Janeiro a Dezembro de 2023

8. Anexos

Anexo 1. Mapa de Moçambique, província de Nampula, Distrito e Ilha de Moçambique



Anexo 2. Alinhamento do Cluster com documentos Estratégicos

Alinhamento do Cluster com as Prioridades do Programa Quinquenal do Governo (PQG) 2020-2024

A 3ª fase do Cluster da Cooperação Portuguesa na Ilha de Moçambique, no que diz respeito às suas componentes e objectivos, apresentou um alinhamento muito elevado com as prioridades e políticas do Governo de Moçambique, particularmente no contexto do Programa Quinquenal do Governo (PQG) 2020-2024.

Objectivos Cluster	Prioridades do Programa Quinquenal do Governo 2020 -2024
Fortalecer as capacidades institucionais do Conselho Municipal da Cidade da Ilha de Moçambique, promovendo a participação do cidadão nos setores do turismo, urbanismo e salubridade ambiental.	“Uma administração Pública eficaz e capaz de satisfazer as necessidades do Cidadão, carece da implementação de sistemas de gestão de Recursos Humanos eficientes e existência de funcionários habilitados, motivados e comprometidos com o bem servir.” PQG 2020-2024, p. 52. “O planeamento e ordenamento territorial são instrumentos importantes que ajudam na definição de políticas de gestão territorial, com vista à utilização sustentável dos recursos territoriais” PQG 2020-2024, p. 43. “Criar projectos para estimular o desenvolvimento do turismo comunitário e cultural, especialmente em Nampula (Ilha de Moçambique) e Cabo Delgado (Ilha do Ibo); PQG 2020-2024, p. 23. “Reduzir a vulnerabilidade das comunidades, da economia e infra-estruturas aos riscos climáticos e às calamidades naturais e antropogénicas” PQG 2020-2024, p. 43. Esta componente fortaleceu a capacidade institucional do Conselho Municipal, capacitou os recursos humanos e materiais e criou instrumentos para melhorar os serviços públicos prestados nos sectores do turismo, urbanismo e salubridade. Os 3 eixos definidos na componente estão alinhados com objectivos do PQG onde o planeamento e ordenamento territorial são definidos como instrumentos importantes para a definição de políticas de gestão territorial, a redução da vulnerabilidade das comunidades a diversos riscos, nomeadamente os antropogénicos é

	apontado como um objectivo estratégico bem como o desenvolvimento do turismo comunitário e cultural na Ilha de Moçambique.
Valorizar e desenvolver os recursos humanos, melhorando as competências e aptidões profissionais da população ativa da Ilha e da região adjacente, através da capacitação do IMPIM.	“Prioridade I: Desenvolver o Capital Humano e a Justiça Social “e “Objectivo Estratégico: i) Promover um Sistema educativo e inclusivo, eficiente e eficaz que responda as necessidades do desenvolvimento humano” PQG 2020-2024, p. 8. E p.9. A valorização dos recursos humanos, através da capacitação dos gestores e formadores do IMPIM e a melhoria das infra-estruturas e equipamentos do IMPIM, estava alinhada com o objectivo do PQG de promover um sistema educativo inclusivo, mais eficiente e eficaz, criando melhores condições de ensino e aprendizagem e maior sustentabilidade na instituição.
Aumentar a qualidade e o acesso ao ensino pré-escolar, prestando um serviço formal de educação pré-escolar de qualidade e replicável.	“Aumentar o acesso e a qualidade da educação, especialmente no ensino básico e pré-escolar.” PQG 2020-2024, p. 13. O foco em melhorar a qualidade do ensino pré-escolar contribui diretamente para o cumprimento das metas do PQG relacionadas à educação, assegurando que as crianças tenham uma formação sólida desde cedo. Esta componente contribuiu diretamente para o desenvolvimento infantil, preparando as crianças para uma educação de qualidade ao longo da vida e promovendo a igualdade de oportunidades desde os primeiros anos de vida.

Melhorar o desempenho e o reconhecimento do GACIM junto da população, reafirmando-o como órgão essencial para a gestão e preservação do património edificado e valorização do Património Cultural da Ilha de Moçambique.	“Preservar o património cultural e natural como parte integrante do desenvolvimento sustentável.” PQG 2020-2024, p. 13. “Promover a pesquisa, a preservação, valorização e divulgação do património cultural material e imaterial moçambicano” PQG 2020-2024, p. 13. O objectivo de melhorar o desempenho do GACIM na gestão do património cultural bem como o trabalho de sensibilização da população e das demais forças vivas da Ilha de Moçambique para a importância na defesa e preservação do património, estão alinhados com o objectivo estratégico definido no PQG 2020-2024 de “Promover a participação da Sociedade, em especial, da juventude nas actividades sócio-culturais, desportivas e económicas” no qual é indicado que “ Moçambique possui condições para tornar a actividade de Cultura um sector produtivo, que promova oportunidades para a criação de emprego e de renda para jovens moçambicanos baseado na sua diversidade cultural e na sua alta capacidade criativa”.
Contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade plural, garantindo igual acesso a oportunidades, sistemas e instituições mais fortes, criando um ambiente favorável para o empoderamento das comunidades locais.	“Garantir a inclusão social e a igualdade de oportunidades em todos os setores da sociedade.” PQG 2020-2024, p. 13. A promoção de uma sociedade plural e o empoderamento das comunidades locais estava diretamente alinhada com o objectivo do PQG de promover a coesão social, assegurando que todos tenham acesso a oportunidades. Esta abordagem foi fundamental para o fortalecimento da sociedade civil e para garantir que o desenvolvimento seja inclusivo, atendendo às necessidades de todas as camadas da população na Ilha de Moçambique.

Alinhamento do Cluster com as Prioridades do Plano de Desenvolvimento Integrado da Ilha de Moçambique (PDIIM)

O Cluster da Cooperação Portuguesa na Ilha de Moçambique, no que diz respeito às suas componentes e objectivos, apresenta um alinhamento muito elevado com os objectivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Integrado da Ilha de Moçambique (maio 2009). Em relação aos instrumentos

estratégicos locais, para além do PDIIM, o projecto encontra-se também alinhado com o Plano de Acção do Plano de Gestão e Conservação da Ilha de Moçambique 2010-2014.

Objectivos Cluster	Prioridades do Plano de Desenvolvimento Integrado da Ilha de Moçambique
Fortalecer as capacidades institucionais do CMCIM, com o envolvimento e participação dos cidadãos, nos sectores do turismo, urbanismo e salubridade ambiental	O.E.E. Ordenar e reabilitar o espaço urbano e paisagístico, bem como o património turístico e monumental da Ilha de Moçambique
	O.E.E Reduzir as taxas de incidência e letalidade de doenças endémicas na região, melhorar os níveis nutricionais e os hábitos higiénicos da população
	O.E.E. Assegurar a disponibilidade dos serviços públicos essenciais de energia eléctrica, água e saneamento básico
	O.E.E. Assegurar o Desenvolvimento Turístico Integrado da Ilha de Moçambique, no Contexto da sua Área Envolvente, e nas suas Componentes Fundamentais
Apoiar a valorização e o desenvolvimento dos recursos humanos elevando competências e aptidões profissionais da população economicamente activa da ilha e região envolvente, através da capacitação do IMPIM e da sua oferta formativa	O.E.E Melhorar as condições e qualidade de ensino, de forma equitativa, reduzir as taxas de analfabetismo e alargar o ensino na região ao ensino superior, contribuindo para tornar a Ilha de Moçambique num centro de excelência a nível educacional;
Contribuir para o aumento da qualidade e do acesso ao ensino pré-escolar, através da prestação de um serviço	O.E.E. Aumentar os níveis de desenvolvimento psico-motor das crianças e jovens, bem como os níveis de literacia na região;

formal de educação pré-escolar com qualidade e replicável na Ilha de Moçambique	
Melhorar o desempenho e o reconhecimento do GACIM junto da população e reafirmá-lo como órgão institucional fundamental para a gestão e preservação do património edificado	O.E.E. Travar o processo de degradação aguda em que se encontra algum do Património Edificado da região e promover o restauro e valorização do Edificado da região, em geral
Contribuir para o desenvolvimento e fortalecimento de uma sociedade plural com igual acesso a oportunidades, sistemas e instituições mais fortes que criem um ambiente favorável e de capacitação contínua, o qual deverá empoderar as comunidades locais e criar processos de apropriação local	O.E.E. Promover a Criação de Emprego Remunerador, Produtivo e Durável

Alinhamento do Cluster com as Prioridades dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável

O Cluster da Cooperação Portuguesa na Ilha de Moçambique tinha como meta contribuir para o desenvolvimento integrado e sustentável da Ilha de Moçambique, alinhando-se com os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Objectivos Cluster	Prioridades dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável
Fortalecer as capacidades institucionais do CMCIM, com o envolvimento e participação dos cidadãos, nos sectores do turismo, urbanismo e salubridade ambiental	O fortalecimento das capacidades institucionais e a promoção da participação do cidadão são fundamentais para garantir saúde e bem-estar (ODS 3), gestão da água e saneamento (ODS 6), desenvolvimento urbano sustentável (ODS 11), desenvolver e implementar ferramentas para o desenvolvimento do Turismo sustentável geram empregos, promove a cultura e os produtos locais (ODS 12) e parcerias eficazes (ODS 17).
Apoiar a valorização e o desenvolvimento dos recursos humanos elevando competências e aptidões profissionais da população economicamente activa da ilha e região envolvente, através da capacitação do IMPIM e da sua oferta formativa	O desenvolvimento dos recursos humanos e a capacitação do IMPIM garantem uma educação de qualidade (ODS 4), promovem trabalho decente (ODS 8), incentivam o consumo responsável (ODS 12), além de fortalecer parcerias para o desenvolvimento (ODS 17).
Contribuir para o aumento da qualidade e do acesso ao ensino pré-escolar, através da prestação de um serviço formal de educação pré-escolar com qualidade e replicável na Ilha de Moçambique	A melhoria do acesso e da qualidade do ensino pré-escolar assegura uma base sólida para o desenvolvimento das crianças, alinhando-se diretamente com o ODS 4.
Melhorar o desempenho e o reconhecimento do GACIM junto da população e reafirmá-lo como órgão institucional fundamental para a gestão e preservação do património edificado	A melhoria do desempenho do GACIM na gestão do património cultural contribui para a redução da pobreza (ODS 1), crescimento económico sustentável (ODS 8), urbanização inclusiva (ODS 11), e preservação da herança cultural (ODS 12), além de parcerias para a preservação cultural (ODS 17).
Contribuir para o desenvolvimento e fortalecimento de uma sociedade plural com igual acesso a oportunidades, sistemas	A promoção de uma sociedade plural e o empoderamento das comunidades locais garantem a erradicação da pobreza (ODS 1), saúde e bem-estar (ODS 3), educação de qualidade (ODS 4), igualdade de género (ODS 5),

e instituições mais fortes que criem um ambiente favorável e de capacitação contínua, o qual deverá empoderar as comunidades locais e criar processos de apropriação local	crescimento econômico sustentável (ODS 8), redução das desigualdades (ODS 10), e parcerias para o desenvolvimento (ODS 17).
--	---

Alinhamento do Cluster com as Prioridades do Programa Estratégico de Cooperação Portugal-Moçambique 2022-2026

O Cluster da Cooperação Portuguesa na Ilha de Moçambique estava alinhado com as prioridades do Programa Estratégico de Cooperação Portugal-Moçambique 2022-2026 nas diferentes componentes.

Objectivos Cluster	Prioridades dos Programas Estratégicos de Cooperação Portugal-Moçambique 2017 -2021/2022-2026
Fortalecer as capacidades institucionais do Conselho Municipal da Cidade da Ilha de Moçambique, promovendo a participação do cidadão nos setores do turismo, urbanismo e salubridade ambiental.	“A promoção do sector das infraestruturas e modelos de gestão eficazes nos domínios da água, saneamento e energia contribui decisivamente para o desenvolvimento humano e encerra, igualmente, um potencial para a promoção do investimento público e privado, gerador de riqueza e emprego.” PEC 2022 - 2026 pág.18 “O desenvolvimento sustentável das sociedades e o combate a pobreza está diretamente relacionado não só com a melhoria das condições económicas e sociais, mas também com a melhoria das condições ambientais, o crescimento verde e a promoção da economia circular;” PEC 2017 - 2021 pág.7
Valorizar e desenvolver os recursos humanos, melhorando as competências e aptidões profissionais da população ativa da Ilha e da região adjacente, através da capacitação do IMPIM	“Apoio ao ensino técnico profissional PEC 2022 - 2026 pág.9” “Colaboração no apoio em ações de capacitação com vista ao desenvolvimento educativo profissional e pessoal de dirigentes e quadros técnicos no âmbito de liderança escolar e gestão de carreiras e do pessoal não docente assegurando-se conhecimentos especializados” PEC 2022 - 2026 pág.10

Aumentar a qualidade e o acesso ao ensino pré-escolar, prestando um serviço formal de educação pré-escolar de qualidade e replicável.	“Apoio à educação pré-escolar e aos ensinos primário e secundário, através do desenvolvimento de políticas inclusivas e equitativas para todos os alunos promovendo também o sucesso escolar e o combate ao abandono escolar, incluindo as crianças com deficiência.” PEC 2022 - 2026 pág.9 “Colaboração e apoio à cooperação na implementação de programas de alfabetização e de educação de adultos;” PEC 2022 - 2026 pág.9” “Apoio à formação de formadores, formação contínua de professores e gestão escolar.” PEC 2017 - 2021 pág.5 “A educação profissional (técnica e vocacional) representa a aposta no desenvolvimento de capacidades, conhecimentos e competências técnicas orientadas para as necessidades e especificidades do mercado do trabalho moçambicano.” PEC 2017 - 2021 pág.4 “Apoio na promoção da alfabetização e educação de adultos, incluindo necessidades educativas Especiais;” PEC 2017 - 2021 pág.5” “Apoio técnico nas áreas de leitura e das bibliotecas” PEC 2017 - 2021 pág.5
Melhorar o desempenho e o reconhecimento do GACIM junto da população, reafirmando-o como órgão essencial para a gestão e preservação do património edificado e valorização do Património Cultural da Ilha de Moçambique.	“A preservação, valorização e fruição do património artístico e cultural, nomeadamente através do apoio à conservação do património histórico edificado, com especial atenção à ilha de Moçambique (...) que constituem um activo inquestionável no processo de desenvolvimento”. PEC 2022 - 2026 pág.11 “Apoio institucional no quadro do processo de recuperação do património histórico;” PEC 2017 - 2021 pág.5
Contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade plural, garantindo igual acesso a oportunidades, sistemas	“O apoio à sociedade civil permite contribuir para a resposta às necessidades básicas da população e para o reforço institucional e técnico das OSC nacionais e do espaço da sociedade civil, que resulta na criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento e na promoção do direitos humanos incluindo liberdade de expressão, direito de

e instituições mais fortes, criando um ambiente favorável para o empoderamento das comunidades locais.

associação e de reunião pacífica, da igualdade de género, da cidadania, do pluralismo e da melhoria das políticas públicas numa lógica participada e inclusiva de coordenação entre os vários atores públicos e privados ”. PEC 2022 - 2026 pág. 6

“A criação de emprego de qualidade e a promoção de trabalho digno em condições de justiça e equidade são fatores essenciais para o desenvolvimento sustentável. (...) É igualmente relevante o fortalecimento do empreendedorismo e a criação de oportunidades de autoemprego e de actividades geradoras de rendimentos, bem como modelos de negócios inclusivos e sustentáveis, potenciados pela consolidação digital.” PEC 2022 - 2026 pág.14

“Apoiar em projectos integrados de criação de rede de serviços básicos de proteção social; PEC 2017 - 2021 pág. 6

Alinhamento do Cluster com as Prioridades do Plano Estratégico da Educação 2020/29

Objectivos Cluster	Objectivos e prioridades do Plano Estratégico da Educação 2020/29
Valorizar e desenvolver os recursos humanos, melhorando as competências e aptidões profissionais da população ativa da Ilha e da região adjacente, através da capacitação do IMPIM	“Prover a formação integral e prática do professor para assumir a responsabilidade de educar e assegurar a aprendizagem efectiva dos alunos” PEE 2020-2029 pág. 16 “Assegurar a gestão e governação participativa, transparente e integrada do sistema nacional de educação aos vários níveis, com vista a melhorar a qualidade dos serviços prestados” PEE 2020-2029 pág. 16
Aumentar a qualidade e o acesso ao ensino pré-escolar, prestando um serviço formal de educação pré-escolar de qualidade e replicável.	“Desenvolver o subsistema da Educação Pré-Escolar para as crianças dos 0 aos 5 anos de idade, a fim de estimular o seu desenvolvimento físico, psíquico e intelectual das crianças e preparar a sua prontidão para o início da actividade escolar” “Dar uma maior atenção ao desenvolvimento da primeira infância na perspectiva de integrar o pré-primário no sistema nacional de Educação e encorajar uma abordagem holística e integrada ao nível do governo visando o desenvolvimento da criança na idade pré-escolar (0 - 5 anos) PEE 2012/16 pág. 35” Promover a aprendizagem de competências básicas para todos, crianças jovens e adultos para um desenvolvimento sustentável e para a criação e manutenção” PEE 2020-2029 pág. 16

Anexo 3. Grelha de Articulação das Conclusões, Recomendações e Medidas Concretas

QUESTÕES	CONCLUSÕES	RECOMENDAÇÕES	MEDIDAS CONCRETAS
RELEVÂNCIA			
Q.1. Em que medida os objectivos e resultados do Cluster são consistentes com o Plano de desenvolvimento integrado da ilha de Moçambique?	C1. Tendo constatado que o Cluster da Cooperação Portuguesa na Ilha de Moçambique está alinhado com as prioridades e políticas da Ilha e do país, atendendo aos objectivos estratégicos do PQG 2020-2024, do PDIIM e do Plano de Gestão e Conservação da Ilha de Moçambique, concluímos que o projecto apresenta um elevado nível de relevância em relação aos planos de desenvolvimento locais e nacionais. Esse alinhamento foi facilitado pela auscultação dos parceiros durante o desenho da 3ª fase do projecto.		
Q.1.1 Em que medida os objectivos/resultados do projecto estão alinhados com o Plano de Desenvolvimento Integrado da Ilha e com os objectivos de desenvolvimento do país?	C2. Tendo constatado que os objectivos e resultados do Cluster estão alinhados com os documentos estruturantes sectoriais do país e da Cooperação Portuguesa, assim como com os ODS, concluímos que o projecto é altamente relevante. A sua abrangência em áreas prioritárias como Educação, Empregabilidade, Turismo e Património, reforça a sua contribuição para os objectivos estratégicos nacionais, bilaterais e internacionais.		
Q.1.2. Em que medida os objectivos/resultados do projecto estão alinhados com os documentos estruturantes sectoriais (Turismo, Ambiente, Património, Educação, Empregabilidade e Empreendedorismo) do país, da Cooperação Portuguesa e com os ODS?			
EFICIÊNCIA			
Q2. Os meios disponibilizados foram os adequados para os objectivos e resultados propostos?	C3. Constatado que, de forma geral, os meios disponibilizados estavam bem adaptados ao contexto e foram utilizados de forma eficiente e conforme o programado, concluímos que a execução financeira foi satisfatória na maioria das componentes. Os meios financeiros foram, em geral, disponibilizados atempadamente, permitindo que as componentes 1, 2 e 3 atingissem taxas de execução de 100%, 94% e 80% do valor desembolsado, respetivamente. No entanto, as componentes 4 e 5 enfrentaram maiores dificuldades na utilização dos recursos, refletindo-se em taxas de execução mais baixas, de 24% e 68%, respetivamente.		
Q.2.1 Os meios disponibilizados estavam adaptados ao contexto? Foram utilizados de forma eficiente e como programado? O uso dos meios disponibilizados foi atempado e adequado?	C4. Constatada a diversidade de componentes, com diferentes modelos de gestão e com diversas áreas de actuação, conclui-se que o modelo de gestão da 3ª fase do Cluster como um todo é bastante complexo, facto acentuado pela inexistência de uma manual de gestão ou governação, conferindo expressiva dificuldade à gestão do projecto no seu conjunto.	R1 (C4). Tendo-se verificado a complexidade do modelo de gestão do Cluster como um todo, recomenda-se que numa próxima fase o Cluster se foque num menor número de componentes, que se encontrem, em desenho de projecto, integrados num quadro lógico comum, num ação gerida com recurso a um Guia/Manual de Governação - Camões, I.P. e parceiros de implementação.	1.Reduzir o número de componentes integrados no CLUSTER. 2.Criar Quadro lógico comum. 3.Disponibilizar Guia/Manual de Governação.
Q.2.2. Os Modelos de Gestão foram os adequados? Que lições podem ser extraídas das práticas de gestão de cada modelo que podem inspirar melhorias nas próximas fases? Em que medida o Projecto promoveu a visibilidade das actividades?	C5. Conclui-se que a presença do coordenador residente na Ilha de Moçambique, e respetiva equipa local, foi benéfica para atenuar a complexidade do modelo de gestão global, embora a inexistência de um sistema de monitorização integrado, de dados de linha de base, e escassez de reporte sobre o projecto na sua globalidade tenha prejudicado uma gestão orientada para resultados.	R2 (C5). Sobre o acompanhamento, tendo-se verificado a ausência de uma prática de monitorização do projecto na sua globalidade, para melhorar a eficiência recomendamos que a futura intervenção assente num Plano de Monitorização e Avaliação que inclua um conjunto de ferramentas nomeadamente instrumentos de recolha e análise de dados com a sua calendarização e orçamentação - Camões, I.P. e parceiros de implementação/parceiros locais.	4.Criar Plano de Monitorização e Avaliação do Projecto, com disponibilização de instrumentos e orçamento.

	C6. Foi constatado que os modelos de gestão de cada componente funcionaram satisfatoriamente para a tipologia de actividades das diferentes componentes. No entanto, concluímos que, de um modo geral, atendendo também a forma como reportaram a sua ação, o modelo de implementação indirecta foi o mais eficiente, sobretudo se realizado por entidades com conhecimento do sector de intervenção e experiência em contextos similares e apoiada por uma equipa de coordenação geral do Cluster.	R3 (C6) Tendo-se verificado uma maior eficiência do modelo de implementação indirecta, que também melhor documentou a sua ação, recomenda-se que numa próxima fase se priorize este modelo, garantindo que os implementadores tenham conhecimento do sector e experiência em contextos similares e que o coordenador geral do Cluster tenha menor responsabilidades na implementação e se foque mais na supervisão, monitorização, comunicação e articulação entre as diversas intervenções e os diversos parceiros. - Camões, I.P.	5.Priorizar a implementação indirecta. 6.Conferir à Coordenação Geral funções exclusivas de supervisão, monitorização, comunicação e articulação.
	C7. Tendo constatado a inexistência de um plano de comunicação e visibilidade da 3ª fase do Cluster e a falta de integração dos esforços de comunicação e visibilidade de cada componente com os da equipa de coordenação, concluímos que a comunicação do Cluster como um conjunto foi limitada.	R4 (C7) Tendo-se verificado que a comunicação do Cluster como um conjunto foi limitada, recomenda-se que na próxima fase se elabore um plano de comunicação e visibilidade integrado do Cluster que crie condições para comunicação interna e externa, com a utilização de diferentes canais, incluindo rádios comunitárias e outros meios locais, que permita comunicar claramente os benefícios criados pelo Cluster na Ilha de Moçambique junto de diferentes públicos-alvo – Camões, I.P. e parceiros de implementação.	7.Disponibilizar um Plano de Comunicação e Visibilidade
EFICÁCIA			
Q.3. Em que medida os resultados previstos foram alcançados?	C8. Constatado que 76% das actividades programadas nas diferentes componentes foi realizada e com qualidade, concluímos que o grau de execução física global do Cluster foi elevado. A nível individual, as componentes 1 e 3 foram as que atingiram a maior parte dos resultados programados enquanto que as componentes 2, 4 e 5 enfrentaram maiores dificuldades na conclusão de algumas actividades até ao final do período da avaliação, designadamente as ações relacionadas com construção e requalificação de bens imóveis de domínio público, sujeitas a procedimentos administrativos morosos.	R5 (C8). Tendo-se verificado que algumas actividades não foram realizadas dentro do período de duração previsto no projecto, recomendamos que na próxima fase se estude previamente a relação entre o tipo de actividades e o tempo necessário para a sua execução, tendo em conta a especificidades do contexto. Por exemplo, na inclusão de actividades que envolvam construção e importação de equipamentos, com base na experiência obtida, devem prever demora nos processos administrativos. – Parceiros de implementação/parceiros locais.	8.Fazer prever tempos mais longos de implementação, para actividades relacionadas com construção e requalificação de bens imóveis de domínio público.
Q.3.1 1. Qual o grau de execução do Cluster (Física e Financeira)? Os resultados alcançados corresponderam ao programado? Quais os factores de sucesso e/ou de insucesso que contribuíram para os resultados? A qualidade da execução foi satisfatória?			
Q.3.2. Que medidas foram implementadas para mitigar obstáculos? Foram tomadas atempadamente e tiveram o resultado previsto?			
COERÊNCIA			
Q.4. Em que medida os objectivos e resultados do Cluster foram adequados e coerentes com os problemas identificados?	C9. Tendo constatado que o Cluster está alinhado com as recomendações e prioridades da UNESCO e que foram identificadas sinergias com outros projectos da Cooperação Portuguesa, mas que a articulação com intervenções de outros doadores foi limitada, concluímos que a inexistência de uma plataforma de diálogo entre os diversos parceiros de cooperação presentes na Ilha de Moçambique é um factor limitante à complementaridade entre intervenções de diferentes doadores e aumenta o risco de duplicação de esforços.	R6 (C9) Tendo-se verificado que a ausência de diálogo entre os diversos parceiros de cooperação presentes na Ilha de Moçambique foi um factor limitante à complementaridade entre o Cluster e intervenções de outros doadores, recomendamos que seja criada e implementada uma plataforma de coordenação e diálogo, de preferência liderada pelas autoridades locais. Esta plataforma deverá facilitar o alinhamento estratégico entre os diferentes parceiros presentes na Ilha, promover sinergias entre projectos e evitar a sobreposição de esforços. Pela sua importância deve-se garantir a participação da UNESCO na plataforma – Autoridades Locais e Camões, I.P.	9.Criar uma Plataforma de Diálogo entre os diferentes parceiros de cooperação da Ilha de Moçambique.
Q.4.1 De que forma foi o projecto articulado com outras intervenções da Coop. Portuguesa em Moçambique e com outros doadores na região? Houve sinergias ou sobreposição?			
Q.4.2. Em que medida houve complementaridade e articulação entre as 5			

componentes? Quais foram os mecanismos usados para a coordenação entre as componentes? Os mecanismos de coordenação e complementaridade funcionaram? A que nível?	C10. Tendo-se constatado que as estratégias de complementaridade entre as componentes não estavam claramente definidas e que a comunicação entre os diversos parceiros com vista a promover essa complementaridade foi limitada, apesar dos esforços da coordenação do Cluster e de algumas actividades terem sido realizadas em conjunto entre componentes, concluímos que não existiu uma efectiva complementaridade entre as componentes, o que comprometeu a coerência esperada do Cluster.	R7 (C10) Tendo-se verificado que a falta de articulação e comunicação entre as componentes e os parceiros dificultou a complementaridade esperada no Cluster, recomendamos que numa próxima fase sejam criados mecanismos e canais regulares de comunicação, incluindo reuniões periódicas, plataformas digitais de partilha de informações e grupos de trabalhos inter-componentes para garantir uma melhor coordenação e colaboração entre os parceiros envolvidos - Camões, I.P. e parceiros de implementação.	10.Criar Mecanismos de Comunicação e Articulação entre as equipas afetas aos diferentes componentes
	C11. Tendo constatado que houve um esforço por parte da coordenação do Cluster para promover a articulação entre as componentes, mas que a comunicação entre os parceiros foi insuficiente, concluímos que a realização limitada das Comissões de Acompanhamento Estratégico (CAE) anuais prejudicou ainda mais esse processo, reduzindo as oportunidades de diálogo e o alinhamento estratégico entre as intervenções	R8 (C10) Tendo-se verificado que a ausência de uma estratégia clara de complementaridade dificultou a integração entre componentes, recomendamos que, numa próxima fase do Cluster, complementarmente ao Quadro Lógico Comum, seja criado um planeamento detalhado para a interacção e a complementaridade entre as componentes, garantindo uma abordagem coordenada, evitando sobreposições e maximizando a eficiência do Cluster - Camões, I.P. e parceiros de implementação/parceiros locais.	11.Redigir Plano de Interação e Complementaridade
IMPACTO			
Q.5. As áreas de intervenção e a abordagem utilizada é a mais adequada à produção de impactos no desenvolvimento integrado da Ilha de Moçambique? Q.5.1 Quais as principais mudanças possíveis de identificar nas diferentes componentes? Há evidências de que as intervenções do Cluster estão a contribuir para o desenvolvimento integrado da Ilha de Moçambique? Q.5.2. Houve produção de conhecimento em cada componente do projecto? Existem evidências desse conhecimento adquirido através do projecto?	C12. Tendo constatado que as capacidades do CMCIM foram significativamente reforçadas nos sectores de urbanismo e salubridade ambiental, com impacto positivo na melhoria das condições de vida da população da Ilha de Moçambique, concluímos que a intervenção da componente 1 teve um efeito relevante na zona insular. Contudo, a falta de aproveitamento do trabalho do cadastro realizado para outros sectores e as disparidades nos resultados entre a zona insular e continental indicam que melhorias poderiam ser feitas na expansão dos benefícios para todo o Município da Ilha de Moçambique.	R10 (C12). Tendo-se verificado que a intervenção da componente 1 teve efeito relevante nos sectores de urbanismo e salubridade ambiental na zona insular, recomendamos que na próxima fase se desenvolvam estratégias para expandir os benefícios também para a zona continental, com o objectivo de promover o desenvolvimento económico-social da zona continental e dessa forma aliviar em termos populacionais a zona insular. - Camões, I.P., CMCIM e parceiro de implementação.	13.Expandir a intervenção para a zona continental da Ilha de Moçambique
	C13. Tendo constatado que a melhoria das condições físicas e o desenvolvimento de competências no IMPIM resultaram na melhoria da qualidade do ensino técnico-profissional e no avanço do processo de	R11 (C12). Tendo-se verificado a falta de aproveitamento do trabalho do cadastro realizado na componente 1 para apoiar outros sectores sociais e económicos, recomendamos que numa próxima fase se incluam acções de advocacia junto do CMCIM para que aproveite os dados recolhidos no sector do cadastro para melhorar o ordenamento do território, planeamento urbano e gestão pública. - Camões, I.P., parceiro implementador e CMCIM.	14.Incluir acções de advocacia junto do CMCIM para que aproveite os dados recolhidos no sector do cadastro

	acreditação do IMPIM junto da ANEP, concluímos que as ações implementadas na componente 2 criaram um impacto positivo. C14. Tendo constatado que a intervenção contribuiu para o aumento do acesso ao ensino pré-escolar e a valorização do ensino por parte dos pais e encarregados de educação, além de promover o domínio da língua oficial do país através da dinamização da biblioteca pública distrital, concluímos que a intervenção na componente 3 foi impactante. Porém, o impacto esperado da formação dos alfabetizadores não foi atingido, devido à escassez de competências por parte desses profissionais, limitando o sucesso global da componente.	R12 (C14). Tendo-se verificado que a formação dos alfabetizadores não teve o impacto esperado na componente 3, recomendamos que seja revisto o modelo de selecção dos alfabetizadores a serem capacitados, de forma que se garanta que cumprem com rigor os critérios definidos, nomeadamente que tenham concluída a 12ª classe. - Parceiro de implementação e MASMA.	15. Integrar beneficiários com competências necessárias ao exercício da função e das aprendizagens.
	C15. Tendo constatado que a capacidade técnica do GACIM foi reforçada e que houve uma melhoria na responsabilidade cívica e patrimonial da população e dos funcionários, concluímos que a intervenção na componente 4 teve um impacto positivo na mudança de comportamentos. Contudo, ainda é necessário continuar o trabalho de consolidação dessas mudanças para garantir a sua sustentabilidade a longo prazo.		
	C16. Tendo constatado que o pilar de fortalecimento da sociedade civil teve um impacto positivo significativo, promovendo maior autonomia e participação da comunidade no processo de tomada de decisões locais, concluímos que este pilar foi o mais bem-sucedido da componente 5, contribuindo de forma substancial para o fortalecimento do tecido social da Ilha. Os pilares de artes e ofícios e da UNIVA tiveram igualmente impactos positivos, particularmente no empoderamento de mulheres e jovens. Contudo, o pilar da literacia familiar não gerou mudanças significativas, limitando o impacto geral da componente.		
Q.6. Em que medida a abordagem e os resultados do Cluster contribuem para a capacitação e apropriação dos atores locais envolvidos? Q.6.1 1. Em que medida os benefícios alcançados continuam, ou é provável que continuem, após a conclusão do Projecto? Em que medida a metodologia de trabalho concebida, e efetivamente implementada, potenciou a sustentabilidade da intervenção? Que actividades entende que devem ser promovidas no futuro/próxima fase para efetivar ou consolidar o impacto promovido pelo Cluster?	SUSTENTABILIDADE		
	C17. Constatado que o CMCIM tem instrumentos, equipamentos e técnicos capacitados para dar continuidade às actividades da componente 1 nas áreas de urbanismo e salubridade ambiental, concluímos que é provável que os benefícios alcançados sejam mantidos após a conclusão do projecto. No entanto, a continuidade dependerá da permanência nos seus departamentos das equipas formadas e da capacitação de novos técnicos.	R13 (C17) Tendo-se verificado que com o contributo da componente 1, o CMCIM possui instrumentos, equipamentos e técnicos capacitados nas áreas de urbanismo e salubridade ambiental, mas que a continuidade das actividades depende da permanência nos seus departamentos das equipas formadas e da capacitação de novos técnicos, recomendamos que o CMCIM adopte estratégias para garantir a retenção dos recursos humanos capacitados durante a intervenção do Cluster e a transmissão dos conhecimentos adquiridos para novos técnicos. - CMCIM.	16. Criar um plano de capacitação interna no qual os técnicos capacitados orientam e acompanham os outros profissionais.
	C18. Constatado que no eixo do Turismo da componente 1, a mobilidade constante dos técnicos dificultou a sua capacitação e que se notou uma limitada valorização do Posto de Turismo por parte das autoridades locais, concluímos que a probabilidade de continuação das actividades deste eixo após a conclusão do projecto é reduzida.	R 14 (C18). Tendo-se verificado que a mobilidade constante dos técnicos do Posto de Turismo da Ilha de Moçambique é um obstáculo à continuidade dos benefícios criados pelo projecto recomendamos que o CMCIM constitua uma equipa capacitada com funções permanentes no Posto de Turismo. - CMCIM	17. Dotar o Posto de Turismo de equipa capacitada e permanente.
	C19. Constatado que a reabilitação e o apetrechamento do IMPIM, o desenvolvimento de novos cursos e a capacitação dos docentes e da equipa de direcção contribuem significativamente para a continuidade dos benefícios alcançados na componente 2, concluímos que o IMPIM tem a capacidade de manter e consolidar os avanços na sua oferta educacional.	R15 (C19). Tendo-se verificado que o IMPIM tem capacidade de manter e consolidar os avanços na sua oferta educacional conseguidos na componente 2, recomendamos a criação e implementação de um Plano de Gestão e a capacitação dos responsáveis pela gestão dos novos espaços em matérias de gestão de negócios, para que a cozinha e o anfiteatro do IMPIM	18. Criar um Plano de Gestão e realização de acções de formação nesse sector.

Q.6.2. 6. De que modo o Projecto promoveu a apropriação pelos atores Moçambicanos, a níveis nacional, regional e local? As medidas de apropriação propostas foram executadas?	No entanto, o contributo dos novos espaços criados, como a cozinha e o anfiteatro, para a geração de receitas e o reforço da sustentabilidade financeira do IMPIM, está condicionado à criação e implementação de instrumentos de gestão eficazes e à capacidade de gestão dos responsáveis pelos novos espaços.	possam gerar receitas adicionais, contribuindo assim para a sustentabilidade financeira da instituição. – IMPIM, Camões, I.P. e parceiro de implementação.	
	C20. Constatadas melhorias nas infra-estruturas e equipamentos para a aprendizagem, nas competências técnico-científicas dos formadores e na capacidade de gestão e administração na componente 2, apesar dos esforços empreendidos para obter a acreditação da ANEP, esta ainda não aconteceu até à data de avaliação, factor fundamental para a sustentabilidade da intervenção no IMPIM.	R16 (C20). Tendo-se verificado que o IMPIM, durante a implementação da componente 2 deu passos importantes para a obtenção da acreditação da ANEP e dada a sua importância para a sustentabilidade da intervenção no IMPIM, recomendamos que o IMPIM envie esforços para que consiga obter o estatuto de instituição acreditada o mais rapidamente possível. - IMPIM	19. Conseguir acreditação do IMPIM, pela ANEP.
	C21. Constatado que a capacitação das equipas locais e a sensibilização dos pais e encarregados de educação fortaleceram a gestão e criaram uma base técnica sustentável para o ensino pré-escolar na componente 3, concluímos que, embora as acções realizadas tenham valorizado significativamente a sustentabilidade técnica, a continuidade das escolinhas e centros infantis após o termino do projecto, dependerá da criação de um modelo financeiro viável que assegure a sua operação no longo prazo e que poderá incluir a participação das autoridades locais.	R17 (C21). Tendo-se verificado a dificuldade existente na sustentabilidade das escolinhas e centros infantis no âmbito da componente 3, recomenda-se que na próxima fase seja incluído um estudo aprofundado sobre a viabilidade de diferentes modelos, nomeadamente através de um sistema de cooperativismo, envolvimento do CMCIM e criação de fontes de receitas alternativas. – Camões, I.P., Autoridades Locais relacionadas com o ensino pré-escolar e parceiro de implementação.	20. Realizar estudo para identificação de modelos de sustentabilidade para a escolinhas e centros infantis para posterior implementação das medidas recomendadas.
	C22. Constatado que a capacitação do GACIM e as ações de sensibilização para a defesa do património cultural aumentaram a probabilidade de continuidade dos benefícios alcançados após a conclusão do projecto na componente 4, concluímos que a sustentabilidade dessas iniciativas será ainda maior se a equipe técnica do GACIM for reforçada com um arquitecto e se as acções de sensibilização forem articuladas com outros benefícios que a defesa do património pode proporcionar à população.	R18 (C22). Tendo-se verificado a importância da capacidade técnica da equipa do GACIM para garantir a continuidade dos benefícios alcançados na componente 4, recomendamos o reforço da equipa técnica do GACIM com a contratação de um arquitecto, garantindo maior capacidade técnica para a preservação do património. - GACIM. R19 (C22). Tendo-se verificado que a sustentabilidade das acções de sensibilização para a defesa do património cultural realizadas na componente 4 pode ser ampliada, recomendamos que estas sejam articuladas com outros benefícios concretos que a defesa do património pode proporcionar à população, reforçando assim o seu impacto e adesão comunitária, designadamente mediante a criação de pequenos negócios com base em produtos turísticos/culturais, como por exemplo roteiros temáticos (Rota Religiosa, Rota Histórica, Rota de Artesanato e Saberes Locais, Rota Natural e Ecológica, Rota da Pesca Artesanal e Gastronomia). - GACIM e parceiro de implementação.	21. Contratar Arquitecto para o GACIM 22. Criar pequenos negócios com base em produtos turísticos/culturais como por exemplo roteiros temáticos

	C23. Constatando-se que a capacitação organizacional nos bairros e comunidades contribuiu para a melhoria da estruturação e do funcionamento dos Comitês de Desenvolvimento de Bairro (CDB) na Componente 5, conclui-se que a consolidação dessas capacidades é essencial para garantir a sustentabilidade das actividades comunitárias. Apesar de se reconhecer que os CDB podem funcionar de forma eficaz mesmo sem uma estrutura formal, desde que mantenham a motivação, o envolvimento comunitário e a capacidade de resposta às necessidades locais, a formalização dos CDB pode conferir maior legitimidade e facilitar o acesso a recursos e parcerias.	R20 (C23). Tendo-se verificado que a capacitação organizacional desenvolvida na Componente 5 contribuiu para a melhoria da estruturação e do funcionamento dos CDB, e considerando que a formalização pode contribuir para a continuidade das suas acções, facilitando o reconhecimento institucional, o acesso a recursos e a parcerias, recomenda-se a ponderação caso a caso, sobre o benefício da formalização dos CDB tomando em conta os riscos associados em termos de motivação e de envolvimento da comunidade.– Parceiro de implementação.	23. Decidir caso a caso sobre a formalização dos CDB e outras organizações da sociedade civil apoiadas tendo em conta as especificidades de cada grupo e o contexto em que esta inserido.
	C24. Constatado que as novas competências desenvolvidas nos artesãos e a criação de novos produtos contribuem positivamente para a continuidade dos benefícios gerados, concluímos que a sustentabilidade da intervenção neste pilar da componente 5 pode ser impactada negativamente pela falta de capacitação dos artesãos em gestão de negócios.	R21 (C24). Tendo-se verificado que a sustentabilidade das novas competências desenvolvidas nos artesãos e da criação de novos produtos no âmbito da componente 5 pode ser impactada negativamente pelos reduzidos conhecimentos de gestão dos artesãos, recomendamos a implementação de acções de formação em gestão de negócios de modo a ampliar as oportunidades de desenvolvimento económico para os artesãos. - Camões, I.P. e parceiro de implementação	24.Realizar acção de capacitação em Gestão de Negócios
	C25. Constatado que no pilar da UNIVA da componente 5, foram desenvolvidas capacidades e habilidades entre os jovens, mas que houve uma colaboração limitada entre a FAK e o IMPIM em questões estratégicas e não se conseguiu desenvolver as capacidades necessárias dentro do IMPIM para gerir a UNIVA, concluímos que essas limitações representam um desafio para a sustentabilidade da intervenção.	R22 (C25). Tendo-se verificado que o facto de não se ter conseguido desenvolver as capacidades necessárias dentro do IMPIM para gerir a UNIVA representa um desafio para a sustentabilidade da intervenção nesse pilar na componente 5, recomendamos que numa próxima fase seja promovida uma maior apropriação da UNIVA por parte do IMPIM, promovendo a liderança das actividades por parte do IMPIM com apoio e supervisão do parceiro de implementação. – IMPIM e parceiro de implementação.	25.IMPIM apropria-se da UNIVA
	C26. Constatado que o projecto na sua globalidade conseguiu promover a apropriação pelos parceiros locais, especialmente por meio da capacitação das equipas do CMCIM, IMPIM, GACIM e os técnicos das escolinhas, centros infantis e bibliotecas, concluímos que o fortalecimento institucional dos parceiros locais foi uma estratégia eficaz para garantir a continuidade das actividades, embora se reconheça a necessidade de capacitação destas entidades em matéria de monitorização e auto-avaliação da sua acção, de modo a garantir a sustentabilidade dos resultados alcançados.	R23 (C26). Tendo-se verificado que o fortalecimento institucional dos parceiros locais foi uma estratégia eficaz para garantir a continuidade das actividades e a sustentabilidade dos resultados alcançados, recomendamos numa próxima fase, a promoção de formação em desenho, monitorização e avaliação de projectos, de modo a que as entidades, em rede, planeiem, analisem e auto-avaliem a sua acção, mantendo e aprimorando as competências adquiridas ao longo desta fase do Cluster. – Camões, I.P. e parceiros de implementação.	26.Promover acção de formação em desenho, monitorização e avaliação de projectos e acompanhar, em rede, o trabalhos das entidades nestas acções.
	C27. Constatado que houve uma reduzida interação institucional entre o Camões, I.P. e os ministérios envolvidos (MICULTUR e MGCAS) durante a implementação do projecto, concluímos que a ausência de comunicação regular e partilha de relatórios de execução entre o Camões, I.P e os ministérios envolvidos pode ter prejudicado a apropriação do projecto a nível nacional.	R24 (C27). Tendo-se verificado que a reduzida interacção institucional entre o Camões, I.P e os ministérios envolvidos durante a implementação do projecto pode ter prejudicado a apropriação do projecto a nível nacional, recomendamos o estabelecimento de mecanismos formais de comunicação entre o Camões, I.P e as entidades governamentais relevantes, que inclua a partilha de relatórios de execução e de monitoria, de modo a fortalecer o alinhamento institucional e a garantir maior comprometimento e apropriação das iniciativas. – Camões, I.P., parceiros locais e tutela.	27.Criar mecanismos formais de comunicação entre o Camões, I.P e as entidades governamentais relevantes que incluam a partilha de relatório de execução e monitoria.

Anexo 4. Quadro dos Indicadores

Critério de Avaliação	Indicadores	Componentes					Cluster
		1	2	3	4	5	
Relevância	Nível de alinhamento dos objectivos e actividades do projecto com as prioridades e políticas do país, Plano de desenvolvimento da Ilha, estratégias sectoriais, plano do governo e ODS	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado
Eficiência	Adequação dos meios disponíveis para realizar as actividades atempadamente	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Nível de cumprimento do cronograma (número de actividades concluídas dentro do prazo estimado)	Elevado	Médio	Médio	Reduzido	Médio	Médio
	Grau de satisfação dos actores com o modelo de Gestão	Elevado	Médio	Elevado	Médio	Elevado	Elevado
Eficácia	Nº de pessoas formadas por género, idade e ações realizadas por tipologia	Número total de pessoas capacitadas em ações de formação/capacitação: 28 jovens (principalmente em guias turísticos), além do Diretor Municipal de Turismo.	• 4 Formadores (3 Homens e 1 Mulher); • 2 membros de direção do IMPIM (1 Homens e uma Mulher); • 2 estudantes do IMPIM (1 Homem e uma Mulher); • 104 estudantes do IMPIM formados na 3ª fase;	• 66 Alfabetizadores; • 10 bibliotecárias (9 Mulheres e 1 Homem); • 11 professores (6 Mulheres e 5 Homens) • 4 diretoras das escolinhas e CI • Uma (1) coordenadora das escolinhas e C.I • 29 educadoras (2 Homens e 27 Mulheres) • 922 crianças que frequentaram as escolinhas e centros infantis • 85 crianças formadas do PACEP	N.A	• 7 CDB com 142 membros (58% Homens 42% mulheres); • 18 Associações e grupos reunidos na plataforma “Nitekêke”; • 682 famílias beneficiadas por fontanários e campanhas de limpeza (40% lideradas por Mulheres); • 40 jovens vulneráveis em cursos profissionalizantes (75% são Mulheres); • 2 jovens contratados pelo Conselho Municipal; • 151 artesãos formados (47% Mulheres e 53% homens); • 70 novos produtos artesanais gerados; • 5 grupos de artesãos formados Pilar da UNIVA • 193 jovens formados em cursos de curta duração (46% mulheres 54% homens); • Percentagem de jovens formados em relação a meta (96,5%)	N.A.

						• Percentagem de estagiários recebidos pelo Matibane Lodge Front Hotel (60%); • Percentagem de mulheres entre estagiários 83%; • 2 estagiárias que ganharam bolsas para aperfeiçoamento em Portugal	
	% de execução financeira	100%	94%	80%	24%	68%	61%
	% de execução física com base nas actividades realizadas ³¹	86%	68%	81%	78%	75%	76%
	Nível de satisfação dos stakeholders em relação à qualidade da execução	Elevado	Médio	Elevado	Médio	Elevado	Elevado
	Qualidade do processo de acompanhamento e Monitorização do projecto	Médio	Baixo	Médio	Médio/Baixo	Médio	Médio
Coerência	Percepção sobre o nível de complementaridade com intervenções desenvolvidas por outros actores e com outras intervenções do Camões, IP	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo
	Percepção sobre a complementaridade entre as componentes	Médio	Médio	Médio	Médio	Elevado	Médio
Impacto	Mudanças ao nível de competências	Elevado	Médio	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado
	Grau de variação das competências percebido pelos beneficiários, por componente	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Médio	Elevado
	Percepção sobre nível de mudanças na formação e capacitação institucional	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado
Sustentabilidade	Nível de empoderamento dos beneficiários do Programa	Elevado	Médio	Elevado	Médio	Elevado	Elevado
	Percepção de continuidade das ações por componente	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio

Legenda:

Elevado	O nível de percepção de impacto no indicador pelos entrevistados e pelos avaliadores é muito positivo
Médio	O nível de percepção de impacto no indicador pelos entrevistados e pelos avaliadores é mediano
Baixo	O nível de percepção de impacto no indicador pelos entrevistados e pelos avaliadores é reduzido
N.A	Não aplicável

³¹ Atribui-se o valor de 1/1 para as actividades concluídas, 0,5/1 para actividade parcialmente realizadas e 0/1 para actividades não realizadas

Termos de Referência

1. OBJETO DA AVALIAÇÃO

A 3.ª fase do Cluster pretende contribuir para o desenvolvimento das intervenções nos domínios da preservação e reabilitação do património, da gestão e ordenamento territorial e urbanístico, da formação profissional, do ensino pré-escolar e sua ligação ao ensino primário na região, do apoio à sociedade civil, artes e ofícios e empreendedorismo, através de 5 componentes diferentes, com vista à prossecução dos seguintes objetivos e resultados esperados:

- Fortalecer as capacidades institucionais do Conselho Municipal da Cidade da Ilha de Moçambique, com o envolvimento e participação dos cidadãos, nos sectores do turismo, urbanismo e salubridade ambiental [Componente 1 – UCCLA/CMIM];
 - R1. Competências de administração e participação pública do setor do turismo dinamizadas.
 - R2. Mecanismos de Gestão Urbana reforçados.
 - R3. Higiene e limpeza públicas melhoradas.
- Apoiar a valorização e o desenvolvimento dos recursos humanos elevando competências e aptidões profissionais da população economicamente ativa da Ilha e região envolvente, através da capacitação do IMPIM e da sua oferta formativa [Componente 2 – TdP/IMPIM];
 - R1.1. Instalações do IMPIM reabilitadas.
 - R1.2. Equipamento, utensilagem e consumíveis do IMPIM reforçados.
 - R2.1. Dinâmica técnico-pedagógica e administrativa ajustada à nova estrutura do IMPIM.
 - R2.2. Sustentabilidade financeira do IMPIM potenciada.
 - R3.1. Planos curriculares das novas qualificações a ministrar no IMPIM implementados e ajustados à estrutura escolar.
 - 3.2. Componente de desenvolvimento pessoal e profissional dos formandos reforçada.
 - R3.3. Docentes do IMPIM com competências técnico-pedagógicas reforçadas de acordo com os novos Planos Curriculares e formação adequada em CBT.
 - R4.1. Catálogo de Formação Modular Certificada organizada em Unidades de Formação de Curta Duração disponibilizados.

- R4.2. Componente de desenvolvimento pessoal e profissional dos formandos reforçada.
- R4.3. Docentes do IMPIM com competências reforçadas de acordo com a oferta formativa intensiva de curta duração.
- R4.4. Unidades de Formação de Curta Duração ministradas.
- Contribuir para o aumento da qualidade e do acesso ao ensino pré-escolar, através da prestação
 - de um serviço formal de educação pré-escolar com qualidade e replicável na Ilha de Moçambique [Componente 3 – Helpo/EPM/CELP];
 - R1. Disponibilizado acesso ao ensino pré-escolar nas escolinhas da Ilha de Moçambique, criadas através do Cluster da Cooperação Portuguesa.
 - R2. Modelo pedagógico de qualidade com possibilidade de replicação noutros estabelecimentos de educação pré-escolar criado.
 - R3. Articulada a intervenção com as escolas primárias e com as bibliotecas públicas da Ilha de Moçambique.
 - R4. Domínio da língua oficial do país potenciando a utilização das bibliotecas públicas.
 - R5. Definidos processos e produzidos materiais para advogar sobre a importância do Ensino pré-escolar na Ilha de Moçambique.
- Melhorar o desempenho e o reconhecimento do Gabinete de Conservação da Ilha de Moçambique (GACIM) junto da população e reafirmá-lo como órgão institucional fundamental para a gestão e preservação do património edificado e, consequentemente, para o desenvolvimento e valorização do Património Cultural da Ilha de Moçambique [Componente 4 – DGPC/ ADPM/UniLúrio];
 - R1. Reforço das competências técnicas do GACIM e da sua atividade.
 - R2. Responsabilidade e consciência cívica e patrimonial da população e dos funcionários dos órgãos institucionais reforçadas.
 - R3. Iniciativas de boas práticas com potencial agregador e multiplicador implementadas (com apoio de outras entidades públicas da Ilha e parceiros do Cluster).
- Contribuir para o desenvolvimento e fortalecimento de uma sociedade plural com igual acesso a oportunidades, sistemas e instituições mais fortes que criem um ambiente favorável e de capacitação contínua, o qual deverá empoderar as comunidades locais e criar processos de apropriação local [Componente 5 – “Vamos Construir Nitekeke” - AKF/IMPIM/AIM].
 - R1. Aumentar a capacidade das organizações da sociedade civil de apoio às iniciativas comunitárias de desenvolvimento local.
 - R2. Melhorar a capacidade dos jovens em empregabilidade e autoemprego.
 - R3. Fortalecer a qualidade da provisão de serviços de desenvolvimento da primeira infância
 - R4. Melhorar a promoção e venda do artesanato local.



A 3.ª fase do Cluster tem um período de implementação de dezembro de 2019 a 31 de dezembro de 2024 e um envelope financeiro global associado de 4.711.376 EUR, financiado pelo Camões, I.P, em 93% (4.374.329 EUR) e, no valor remanescente pelos parceiros, designadamente pela Associação Helpo, UCCLA, Turismo de Portugal e DGPC.

Tem um modelo de gestão mista, ou seja, tem componentes executadas integralmente pelos parceiros, como é o caso da Componente 1 e da Componente 5 que têm equipas no terreno, e componentes de gestão mista como por exemplo a Componente 2, a Componente 3 e a Componente 4, em que parte da execução tem o apoio do Coordenador do Cluster, residente na Ilha de Moçambique e também responsável por promover a coordenação das componentes entre si.

São beneficiários diretos desta intervenção os Técnicos e Serviços do GACIM, do CMIM, as escolinhas do pré-escolar, das entidades que tutelam os serviços de infância e organizações da sociedade civil, o IMPIM e o seu corpo diretivo, docente e alunos e indiretamente as comunidades locais, população em geral da

Ilha de Moçambique e da região continental adjacente.

Decorridos mais de 10 anos de implementação, torna-se necessário aferir os resultados da intervenção e alinhar trajetórias para orientar o próximo ciclo de intervenção e contribuir para a melhoria da qualidade da intervenção.

A avaliação tem assim por objetivo informar sobre a contribuição do Cluster para os objetivos delineados, colher aprendizagens e boas práticas, fazer recomendações específicas de melhoria contribuindo para uma tomada de decisão mais informada e orientada que dê maior suporte às alterações/ajustes na próxima fase de Implementação.

2. ÂMBITO DA AVALIAÇÃO

A avaliação ao Cluster é promovida pelo Camões, I.P e constituirá uma avaliação externa final à 3.ª fase do Cluster, a realizar por uma entidade/instituição moçambicana a selecionar por meio de convite à apresentação de propostas.

O período da avaliação, deverá cingir-se ao período de implementação da 3.ª fase, de dezembro de 2019 a 31 de dezembro de 2023.



A área geográfica a abranger pela avaliação é a área de intervenção do Cluster – parte insular da Ilha de Moçambique (cidade de Pedra e Cal e cidade de Macúti) e zona continental (Lumbo e Jembesse).

3. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO

A Avaliação deve produzir conhecimento para informar sobre os seguintes objetivos:

- Aferir os objetivos e os resultados da intervenção e se estão a ser alcançados como previsto;
- Identificar os fatores de sucesso da intervenção;
- Identificar os constrangimentos ou riscos da intervenção;
- Propor eventuais alterações ao modelo de gestão
- Identificar fraquezas e pontos fortes dos parceiros envolvidos e do modelo de gestão adotado;
- Identificar as áreas de intervenção prioritárias para o próximo ciclo de programação;
- Sugerir alterações e fazer recomendações para o próximo ciclo de programação, com
- Identificação clara a quem se destinam as recomendações;
- Identificar estratégias de saída em algumas componentes

4. QUESTÕES DA AVALIAÇÃO

As questões da avaliação deverão ser baseadas nos critérios internacionais do Comité de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD-OCDE): Relevância, Eficiência, Eficácia, Coerência, Impacto e Sustentabilidade e ter em consideração as questões de género, como um critério transversal adicional.

Com base nestes critérios deverão ser elaboradas até questões 12 de carácter específico, correspondendo a cada questão de carácter geral duas sub-questões.

Matriz de Avaliação

CrITÉRIOS	Questões	Sub-questões	Métodos de Recolha	Grupos-Alvos	Fontes de informação/verificação
Relevância	Q.1 Em que medida os objetivos e resultados do Cluster são consistentes com o Plano de desenvolvimento integrado da Ilha de Moçambique?	Q.1.1			
		Q.1.2			
Eficiência	Q.2 Os meios disponibilizados foram os adequados para os objetivos e resultados propostos?	Q.2.1			
		Q.2.2			
Eficácia	Q.3 Em que medida os resultados previstos foram alcançados?	Q.3.1			
		Q.3.2			
Coerência	Q.4 Em que medida os objetivos e resultados do Cluster foram adequados e coerentes com os problemas identificados?	Q.4.1			
		Q.4.2			
Impacto	Q.5 As áreas de intervenção e a abordagem utilizada é a mais adequada à produção de impactos no desenvolvimento integrado da Ilha de Moçambique?	Q.5.1			
		Q.5.2			
Sustentabilidade	Q.6 Em que medida a abordagem e os resultados do Cluster contribuíram para a capacitação e apropriação dos atores locais envolvidos?	Q.6.1			
		Q.6.2			

5. METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO

A metodologia para a avaliação externa deverá ter por base:

- Cumprimento das Normas de Qualidade para a Avaliação do Desenvolvimento da CAD/OCDE;
- Análise de documentação relevante para o desenvolvimento da Ilha de Moçambique e para os setores de intervenção abrangidos;
- Análise de documentos de cada uma das componentes que constituem o Cluster (documento de projeto; quadro lógico; relatório de execução; documentos produzidos na 4.ª Comissão de Acompanhamento do Cluster);
- Análise da lógica de intervenção, adequação aos grupos-alvo; adequação dos recursos imputados à intervenção do Cluster;
- Auscultação dos detentores de interesse, por meio de entrevistas e aplicação de questionários.

6. INTERLOCUTORES CHAVE

Apresenta-se uma lista indicativa de interlocutores a auscultar:

Parceiros do Cluster e Entidades Institucionais:

- Ministério da Cultura e Turismo;
- Ministério do Género, Criança e Ação Social;
- Secretaria de Estado do Ensino Técnico Profissional;
- Administrador do Distrito da Ilha de Moçambique;
- Conselho Municipal da Ilha de Moçambique
- Gabinete de Apoio à Conservação da Ilha de Moçambique;
- Instituto Médio e Politécnico da Ilha de Moçambique
- Universidade Lúrio;
- Direção Geral do Património e Cultura;
- Associação Helpo
- Associação para a Defesa do Património de Mértola;
- Fundação Aga Khan

- Turismo de Portugal
- Escola Portuguesa de Maputo
- Equipa do Centro Português de Cooperação de Maputo
- Coordenador do Cluster;
- Associação Ilha de Moçambique
- Direções Provinciais.

Beneficiário Diretos:

- Técnicos do GACIM;
- Técnicos do CMIM;
- Professores e Alunos do IMPIM;
- Educadores e Encarregados de Educação do ensino pré-escolar;
- Associações juvenis;
- Comunidade dos Bairros de Macúti.

Entidades Externas:

- APETUR;
- UNESCO;
- Museu da Ilha de Moçambique.

7. REPORTE DA AVALIAÇÃO

A equipa de avaliação deverá entregar os seguintes produtos:

- a) Relatório de avaliação – preliminar;
- b) 1.ª Versão provisória do relatório de avaliação final;
- c) 2.ª Versão Provisória do Relatório final;
- d) Relatório Final.

Na fase inicial, deverá ser entregue pela equipa de avaliação um relatório preliminar contendo os seguintes elementos:

- i. Descrição do projeto;
- ii. Metodologia de avaliação, incluindo lista definitiva de questões de avaliação agrupadas nos critérios do CAD/OCDE;
- iii. Plano de trabalho definitivo;
- iv. Anexos com matriz de avaliação e ferramentas de recolha de dados.

Na fase final de análise dos dados, deverá ser elaborado e entregue uma primeira versão provisória do relatório final com os seguintes elementos:

- i. Descrição do projeto;
- ii. Breve descrição da metodologia, identificando eventuais desvios em relação ao projeto
- iii. apresentado no relatório inicial;
- iv. Resultados da avaliação, estruturados por critérios CAD/OCDE e respetivas questões;
- v. Conclusões, incluindo uma síntese dos resultados da avaliação por componente, boas práticas, lições aprendidas.

Após apreciação e revisão da primeira versão provisória do relatório final deverá ser elaborado uma segunda versão provisória do relatório final com os seguintes elementos:

- i. Descrição do projeto;
- ii. Breve descrição da metodologia, identificando eventuais desvios em relação ao projeto
- iii. apresentado no relatório inicial;
- iv. Resultados da avaliação, estruturados por critérios CAD/OCDE e respetivas questões;
- v. Conclusões, incluindo uma síntese dos resultados da avaliação por componente, boas práticas,
- vi. lições aprendidas;
- vii. Recomendações com identificação a quem se destinam;
- viii. Anexos com indicação das fontes de informação utilizadas, listas de documentos consultados, listas de entrevistas, questionários e outros dados analisados;
- ix. O relatório provisório deverá ser acompanhado de uma apresentação em PowerPoint e infografia com as principais conclusões e recomendações.

Após revisão e aprovação da versão provisória de Relatório Final, a equipa de avaliação deverá entregar a versão final do Relatório contendo um sumário executivo de no máximo de 5 (cinco) páginas.

Os relatórios a apresentar devem respeitar as Linhas de Orientação para os Relatórios de Avaliação, (Camões, I.P)³².

³² Linhas de Orientação para os Relatórios de Avaliação, Camões, I.P: disponível em: https://www.institutocamoes.pt/images/transparencia/Relat%C3%B3rios_Avalia%C3%A7%C3%A3o.pdf.

Devem ser redigidos em língua portuguesa, sendo que o sumário executivo carece, igualmente, de redação em língua inglesa. A divulgação do relatório final de avaliação seguirá o estipulado nas Diretrizes para a Divulgação e Utilização dos Resultados de Avaliação (Camões, I.P.)³³.

8. EQUIPA DA AVALIAÇÃO

A avaliação deve ser desenvolvida por uma equipa que apresente a seguinte experiência e competências:

- Experiência nos setores de intervenção (preservação e reabilitação do património; gestão e ordenamento territorial e urbanístico; educação; desenvolvimento local);
- Experiência em matéria de avaliação de programas e políticas públicas;
- Experiência com Cooperação Portuguesa, preferencial;
- Experiência em Moçambique.

Após assinatura do contrato, equipa de avaliação terá de ler e subscrever o Código de Ética da Avaliação³, bem como as Normas para Evitar o Conflito de Interesses no Processo de Avaliação⁴ e assinar a Declaração de Objetividade e Ausência de Conflito de Interesses.

³³ Diretrizes para a Divulgação e Utilização das avaliações, Camões, I.P., disponível em: https://www.institutocamoes.pt/images/transparencia/Diretrizes_Divulga%C3%A7%C3%A3o_e_Utiliza%C3%A7%C3%A3o.pdf

Anexo 6. Matriz de Avaliação

Critérios	Questões	Sub Questões	Métodos de Recolha	Grupos-Alvo	A(s) Fonte(s) de Informação/Verificação
Relevância	Q.1. Em que medida os objectivos e resultados do Cluster são consistentes com o Plano de desenvolvimento integrado da ilha de Moçambique ?	Q.1.1 Em que medida os objectivos/resultados do projecto estão alinhados com o Plano de Desenvolvimento Integrado da Ilha e com os objectivos de desenvolvimento do país?	Análise documental	Análise documental	Documentos do Projecto, Relatórios do Projecto, Plano de Desenvolvimento Integrado da Ilha de Moçambique, Plano Quinquenal do Governo, Documentos estruturantes setoriais, Plano da Cooperação Portuguesa.
			Entrevista	MICULTUR, Direcção Provincial de Cultura (1,4 e 5)	Entrevista
			Entrevista	DPEDH (3) e DPS (3) e CMIM (3)	Entrevista
			Entrevista	UCCLA (1) e CMIM e Administrador Distrital	Entrevista
			Entrevista	Camões, I.P., Coordenador do Projecto (Geral)	Entrevista
		Q.1.2. Em que medida os objectivos/resultados do projecto estão alinhados com os documentos estruturantes sectoriais (Turismo, Ambiente, Património, Educação, Empregabilidade e Empreendedorismo) do país, da Cooperação Portuguesa e com os ODS?	Entrevista	Turismo de Portugal (2)	
			Entrevista		Entrevista
			Entrevista	MGCAS (3 e 5), SEETP (2 e 5), IMPIM (2)	Entrevista
			Entrevista	Fundação Aga Khan (5)	Entrevista
Eficiência	Q2. Os meios disponibilizados foram os adequados para os objectivos e resultados propostos?	Q.2.1 Os meios disponibilizados estavam adaptados ao contexto? Foram utilizados de forma eficiente e como programado? O uso dos meios disponibilizados foi atempado e adequado?	Análise documental	Análise documental	Relatórios financeiros, Orçamento do Cluster, Relatórios de execução, Relatórios de gestão
			Entrevista	Coordenador do Cluster, Camões, I.P.	Entrevista
			Entrevistas 1	CMIM, UCCLA, UniLúrio	
			Entrevistas 2	IMPIM, Turismo de Portugal I.P.	
			Entrevistas 3	Helpo, Escolinhas, EPM	Entrevista
			Entrevista 4	DGPC, ADPM, GACIM	Entrevista
		Q.2.2. Os Modelos de Gestão foram os adequados? Que lições podem ser extraídas das práticas de gestão de cada modelo que podem inspirar melhorias nas próximas fases? Em que medida o Projecto promoveu a visibilidade das actividades?	Entrevista 5	Fundação Aga Khan, IMPIM	Entrevista
Eficácia	Q.3. Em que medida os resultados previstos foram alcançados ?	Q.3.1 1. Qual o grau de execução do Cluster (Física e Financeira)? Os resultados alcançados corresponderam ao programado? Quais os fatores de sucesso e/ou de insucesso que contribuíram para os resultados? A qualidade da execução foi satisfatória?	Análise documental	Análise documental	Relatórios de execução física e financeira
			Entrevista	Coordenador do Cluster, Camões, I.P.	Entrevista
			Entrevistas 1	CMIM, UCCLA, UniLúrio	Entrevista
			Entrevistas 2	IMPIM, Turismo de Portugal I.P.	Entrevista

		Q.3.2. Que medidas foram implementadas para mitigar obstáculos? Foram tomadas atempadamente e tiveram o resultado previsto?	Entrevistas 3	Helpo, Escolinhas, EPM	Relatório de execução, Relatórios de visitas de Acompanhamento
			Entrevista 4	DGPC, ADPM, GACIM	Entrevista
			Entrevista 5	Fundação Aga Khan, IMPIM	Entrevista
Coerência	Q.4. Em que medida os objectivos e resultados do Cluster foram adequados e coerentes com os problemas identificados?	Q.4.1 De que forma foi o projecto articulado com outras intervenções da Coop. Portuguesa em Moçambique e com outros doadores na região? Houve sinergias ou sobreposição?	Análise documental	Análise documental	Relatório de execução, Documento do Projecto
			Entrevista	Coordenador do Cluster, Camões, I.P.	Entrevista
			Entrevistas 1	CMIM, UCCLA,	Entrevista
			Entrevista 2	IMPIM, Turismo de Portugal IP, SEETP	Entrevista
			Entrevista 3	Helpo, SDEJT/GDIM,	Entrevista
			Entrevista 4	DGPC, UNESCO, GACIM	Entrevista
		Q.4.2. Em que medida houve complementaridade e articulação entre as 5 componentes? Quais foram os mecanismos usados para a coordenação entre as componentes? Os mecanismos de coordenação e complementaridade funcionaram? A que nível?	Entrevista 5	Fundação Aga Khan, IMPIM, CMIM, Plataforma + CDB	Entrevista
Impacto	Q.5. As áreas de intervenção e a abordagem utilizada é a mais adequada à produção de impactos no desenvolvimento integrado da Ilha de Moçambique?	Q.5.1 Quais as principais mudanças possíveis de identificar nas diferentes componentes? Há evidências de que as intervenções do Cluster estão a contribuir para o desenvolvimento integrado da Ilha de Moçambique?	Análise documental	Análise documental	Relatório de execução
			Entrevista	Coordenador do Cluster, Camões, I.P.	Entrevista
			Entrevistas 1	CMIM (técnicos diferentes áreas), UCCLA, UniLúrio	Entrevista
			Entrevistas 2	IMPIM, Turismo de Portugal I.P.	Entrevista
			Entrevistas 3	Helpo, Escolinhas, EPM	Entrevista
			Entrevista 4	DGPC, ADPM, GACIM	Entrevista
			Entrevista 5	Fundação Aga Khan, IMPIM	Entrevista
		Q.5.2. Houve produção de conhecimento em cada componente do projecto? Existem evidências desse conhecimento adquirido através do projecto?	Grupo Focal (1, 3, 4)	Líderes Comunitários e de Bairro	Grupo Focal
			Grupo Focais 2	Professores do IMPIM	Grupo Focal
			Grupo Focais 3	Conselhos de Escolinhas (pais e encarregados), Educadores	Grupo Focal
			Grupo Focais 5	Associações juvenis, Grupo de artesãos, CDB	Grupo Focal
Sustentabilidade	Q.6. Em que medida a abordagem e os resultados do Cluster contribuíram para a capacitação e apropriação dos actores locais envolvidos?	Q.6.1 1. Em que medida os benefícios alcançados continuam, ou é provável que continuem, após a conclusão do Projecto? Em que medida a metodologia de trabalho concebida, e efetivamente implementada, potenciou a sustentabilidade da intervenção? Que actividades entende que devem ser promovidas no futuro/próxima fase para efetivar ou consolidar o impacto promovido pelo Cluster?	Análise documental	Análise documental	Relatório de execução
			Entrevista	Coordenador do Cluster, Camões, I.P.	Entrevista
			Entrevistas 1	CMIM, UCCLA, UniLúrio	Entrevista
			Entrevistas 2	IMPIM, Turismo de Portugal I.P.	Entrevista
		Q.6.2. 6. De que modo o Projecto promoveu a apropriação pelos atores Moçambicanos, a níveis	Entrevistas 3	Helpo, Escolinhas, EPM	Entrevista
			Entrevista 4	DGPC, ADPM, GACIM	Entrevista

	nacional, regional e local? As medidas de apropriação propostas foram executadas?	Entrevista 5	Fundação Aga Khan, IMPIM, Plataforma CDB	Entrevista
--	---	--------------	--	------------

Anexo 7. Plano de Trabalho de Campo

Calendário de Recolha de Dados na Cidade de Nampula e na Ilha de Moçambique			
Data	Método de Recolha de Dados	Grupo-alvo	Local de Trabalho
16 de Outubro de 2024	Entrevista	MGCAS (Direção Nacional de Criança)	
21 de Outubro de 2024	Entrevista	Helpo; Gestor da Componente	Ilha de Moçambique
22 de Outubro de 2024	Entrevista	CMIM (presidente)	Ilha de Moçambique
	Entrevista	CMIM 3 departamentos	Ilha de Moçambique
	Entrevista	CMIM - Responsável da biblioteca	Ilha de Moçambique
	Grupo Focal	Associação Ilha de Moçambique	Ilha de Moçambique
	Entrevista	CMIM - bibliotecárias	Ilha de Moçambique
	Entrevista – Coletiva	Associações juvenis	Ilha de Moçambique
	Entrevista	Líderes Comunitários e de Bairro	Ilha de Moçambique
23 de Outubro de 2024	Entrevista	GACIM;	Ilha de Moçambique
	Entrevista	Direção do IMPIM;	Ilha de Moçambique
	Entrevista	Helpo; Bibliotecárias	Ilha de Moçambique
	Grupo Focal	Grupo de artesãos;	Ilha de Moçambique
	Entrevista – Coletiva	Professores do IMPIM;	Ilha de Moçambique
24 de Outubro de 2024	Entrevista	Estudantes do IMPIM;	Ilha de Moçambique
	Grupo Focal	Plataforma CDB.	Ilha de Moçambique
	Entrevista	SDEJT/GDIM, O Director ou responsável da Educação	Ilha de Moçambique
	Entrevista/online	Fundação Aga Khan – Ponto Focal do Projecto, Coordenadora da Sociedade Civil, Responsável pelo Pilar 1, Coordenadora de programas, gestor do projeto Nitekeke, gestor do projeto da AKF Climate Change e responsável por acompanhar as atividades do pilar 2	Ilha de Moçambique
	Entrevista	Helpo; Escolinhas	Ilha de Moçambique
	Grupo Focal	Conselhos de Escolinhas (pais e encarregados)	Ilha de Moçambique
	Grupo Focal	Educadores das Escolinhas	Ilha de Moçambique
25 de Outubro de 2024	Entrevista	Ponto focal de media da plataforma de CDB	Ilha de Moçambique
	Entrevista	Administrador Distrital	Ilha de Moçambique

Anexo 8. Campo Calendário de Recolha de Dados - Online

Calendário de Recolha de Dados - Online			
Data	Método de Recolha de Dados	Grupo-alvo	Local de Trabalho
18 de Outubro de 2024	Entrevista	Coordenador do Projecto	Online
24 de Outubro de 2024	Entrevista	Unilúrio (Faculdade de Arquitetura e Planeamento Físico e Faculdade de Ciências e Humanas)	Online
28 de Outubro de 2024	Entrevista	Camões, I.P. Sede	Online
	Entrevista	Centro Português de Cooperação Maputo	Online
	Entrevista	Camões, I.P. CPC	Online
29 de Outubro de 2024	Entrevista	Daniela Pereira	Online
	Entrevista	DGPC	Online
	Entrevista	UCCLA / Carlos Brito	Online
30 de Outubro de 2024	Entrevista	Instituto Renato Imbroisi	Online
	Entrevista	Turismo de Portugal	Online
31 de Outubro de 2024	Entrevista	ADPM	Online
	Entrevista	UNESCO	Online
	Entrevista	EPM - CELP	Online

Anexo 9. Instrumentos de Recolha de Dados

- Componentes 1 e 4: <https://drive.google.com/drive/folders/1-t-axYOgqyMgsOvexN1taJnU2OXZt24?usp=sharing>
- Componentes 2 e 3: <https://drive.google.com/drive/folders/1k8TZ7vmyYHO9wyVQuY-tTZh43TOgxuBC?usp=sharing>
- Componentes 5: <https://drive.google.com/drive/folders/1N97ze3dIOCRRPEMUwgxSOORx51k8fWGU?usp=sharing>