

Financiado Por:



Elaborador Por:



SUMÁRIO EXECUTIVO

Maputo, 22 de Abril de 2025

Parceiros de Implementação:



o nosso mundo é humano.
Organização Não-Governamental para o Desenvolvimento



TURISMO DE
PORTUGAL



PATRIMÓNIO
CULTURAL
Direção-Geral do Património Cultural



ESCOLA PORTUGUESA DE MOÇAMBIQUE
CENTRO DE ENSINO E LÍNGUA PORTUGUESA

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 acções 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 Comités 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

envie 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.

Lições Aprendidas

- 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.