



**IPAD**  
Instituto Português  
de Apoio ao Desenvolvimento

**AVALIAÇÃO  
DO  
PROGRAMA INDICATIVO DE COOPERAÇÃO DE MOÇAMBIQUE  
(2004-2006)**

**SUMÁRIO EXECUTIVO**



*Avaliadores:* Fernando Jorge Cardoso, Patrícia Magalhães Ferreira

**Agosto de 2006**

## SUMÁRIO EXECUTIVO

A presente avaliação teve como âmbito o Programa Indicativo de Cooperação de Portugal com Moçambique e sua implementação no período 2004-2006 através dos Planos Anuais de Cooperação (PAC 2004, 2005 e 2006), por forma a poder apreciar a relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade dessa cooperação.

### Contexto

Desde a assinatura do Acordo de Paz em 1992, altura em que era considerado um dos países mais pobres do mundo, a economia e a sociedade moçambicanas transformaram-se profundamente, sendo hoje considerado um dos Estados da África Subsaariana com desenvolvimento económico mais positivo e sustentado. Não obstante registar ainda níveis de desenvolvimento humano muito baixos, a taxa de pobreza absoluta diminuiu de 69,4% em 1996-97 para 54,1% em 2002-03, representando uma redução de mais de 15% em 6 anos. O HIV-SIDA ameaça, contudo, constituir um revés para os progressos alcançados na prossecução dos Objectivos de Desenvolvimento do Milénio em várias áreas. As altas taxas de crescimento económico camuflam ainda disparidades regionais significativas e um aumento da desigualdade de rendimentos entre as várias camadas sociais.

O documento estratégico que estabelece as orientações e prioridades do desenvolvimento em Moçambique é o Plano de Acção para a redução da Pobreza Absoluta (PARPA), actualmente em vigor para o período 2006-2010 (PARPA II). O PARPA constitui um instrumento flexível, ajustado e actualizado anualmente através do Cenário Fiscal de Médio-Prazo (CFMP), do Plano Económico e Social (PES) e do Orçamento de Estado (OE), que são instrumentos de operacionalização do Programa Quinquenal do Governo. O PARPA II define como principal prioridade a redução da incidência da pobreza absoluta para 45% em 2009, através de uma progressão gradual medida por indicadores e metas anuais específicas. Organiza-se em torno de três pilares - Governança, Capital Humano e Desenvolvimento Económico -, para além de diversos temas transversais. O documento afirma igualmente a actual tendência em curso em Moçambique de considerar o distrito como base do desenvolvimento e de iniciar gradualmente um processo de descentralização orçamental.

O país continua, pelas suas características e evolução política e económica, a merecer a confiança dos doadores, que se encontram fortemente presentes no terreno e em grande número (por comparação com outros países africanos). Moçambique é altamente dependente da ajuda externa para financiar o seu desenvolvimento e é igualmente um dos países africanos com maiores taxas de absorção dos fundos externos. Os instrumentos de ajuda utilizados vão desde a tradicional ajuda a programas e projectos, até abordagens de apoio sectorial e de apoio ao OE, sendo que o valor geral da ajuda desembolsada pelos parceiros externos aumentou em termos reais 13,3% de 2004 para 2005, no total das modalidades da ajuda. No que respeita à coordenação e harmonização entre parceiros, a Comissão Europeia seleccionou vários países como estudos-piloto das iniciativas de coordenação – sendo Moçambique o único na África Subsaariana -, pelo que foi concebido um *road map* a ser implementado, com componentes que vão desde a partilha de informação entre doadores, a delegação de representação entre parceiros, a possibilidade de estudos analíticos conjuntos ou a realização de missões externas conjuntas.

A Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda ao Desenvolvimento constitui o principal quadro internacional de referência nesta área, apontando metas concretas para 2010. Nesse contexto, a estratégia de cooperação de Moçambique, que está actualmente a ser elaborada pelo governo, estabelece que deverá existir um alinhamento dos doadores com as prioridades, os sistemas e procedimentos do país beneficiário.

O sistema de apoio directo ao OE moçambicano - através da Parceria para o Apoio Programático (PAP) formada com base no Memorando de Entendimento assinado pelos parceiros em 2004 -, constitui hoje um dos maiores programas conjuntos de África, quer em termos de volume quer do número de parceiros envolvidos, e é encarado pelas autoridades moçambicanas como um exemplo de boas práticas no sentido da melhoria da qualidade e da apropriação da ajuda externa. No total, os desembolsos efectuados de apoio ao OE e à balança de pagamentos cresceram de cerca de 243,4 milhões de dólares em 2004 para cerca de 284,8 em 2005 e, previsivelmente, para 310,2 em 2006, sendo os maiores contribuintes o Reino Unido, o Banco Mundial e a Comissão Europeia. O apoio a sectores específicos através de SWAP ou de fundos comuns sectoriais tem igualmente aumentado, existindo actualmente um esforço de inclusão destes fundos no OE.

Como suporte à PAP e à implementação do PARPA existe uma estrutura com mais de vinte grupos de trabalho distribuídos por quatro pilares temáticos e questões transversais, nos quais os doadores, o governo e algumas organizações da sociedade civil participam para monitorizar a evolução de uma série de indicadores acordados conjuntamente (Quadro de Avaliação do Desempenho). Os grupos de trabalho constituem não apenas fóruns especializados de debate sobre questões técnicas, mas igualmente sedes de discussão e influência sobre directrizes sectoriais. Apesar dos avanços



significativos ao nível da complementaridade e da monitorização da eficácia da ajuda em Moçambique, o diálogo é ainda desequilibrado, uma vez que o processo continua em grande medida a ser liderado pelos doadores (“*donor driven*”).

As reuniões de avaliação conjunta do desempenho e a generalidade dos relatórios existentes sobre a ajuda orçamental em Moçambique salientam o balanço positivo, no geral, desta modalidade, embora os riscos sejam igualmente salientados: a dependência excessiva dos grandes doadores, a necessidade de capacitação interna de gestão e de implementação ao nível central e local, entre outros. No geral, a conclusão é que Moçambique está a ter um melhor desempenho que outros países de nível semelhante de desenvolvimento e de dependência da ajuda, para além de que indicadores como a responsabilização mútua e o exercício de eficácia da ajuda estão mais avançados.

### **A Cooperação Portuguesa**

A Cooperação portuguesa registou, nos últimos anos, alterações conceptuais e organizativas importantes: ao nível internacional, os compromissos assumidos por Portugal vão no sentido de respeitar e aderir a novas orientações das instituições e dos acordos dos quais faz parte, bem como do cumprimento de determinadas metas quantitativas (Acordo de Monterrey); ao nível nacional, saliente-se a criação do IPAD em 2003 e a adopção do documento de orientação “Uma Visão Estratégica para a Cooperação Portuguesa”, em 2005.

A Cooperação Portuguesa canaliza a maior parte da sua ajuda externa bilateralmente, estando concentrada num conjunto relativamente pequeno de países, dos quais se destacam os países da África Lusófona e Timor. Moçambique tem vindo a perder peso relativo no cômputo da APD portuguesa e os valores absolutos da cooperação com este país têm igualmente decrescido desde 1998.

No plano institucional, a política de APD tem-se caracterizado por uma considerável dispersão institucional, ao nível da formulação, execução e financiamento das actividades. A isto acresce a insuficiência de recursos humanos adequados no IPAD, nos Ministérios sectoriais e no terreno.

Apesar do IPAD se apresentar formalmente como o elemento concentrador dos mecanismos de relacionamento institucional dos diversos actores da cooperação portuguesa, uma diversidade considerável de outros agentes intervém, de forma directa ou indirecta, na acção externa de Portugal em geral. A ausência de um quadro bem definido de divisão de competências entre o organismo coordenador e os ministérios que desempenham um papel nos programas de cooperação é evidente e agravada pela redefinição constante de tarefas e de gabinetes no seio dos Ministérios e do IPAD. A profusão de acções dispersas e não enquadradas e de contactos bilaterais, nomeadamente entre organismos e ministérios sectoriais homólogos, sem que o IPAD possua uma efectiva capacidade de liderança ou de coordenação prévia, acaba por transferir para o exterior uma imagem de descoordenação.

Outros casos existem em que a própria definição de atribuições a cada ministério ou organismo público não está clara e é objecto de constantes redefinições, o que determina uma confusão de papéis em “áreas cinzentas”, como acontece nas áreas da Educação e da Cultura.

Não obstante o actual reajustamento de alguns serviços dedicados à cooperação, é previsível que alguns ministérios sectoriais – como o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS), o Ministério da Administração Interna (MAI) ou o Ministério da Defesa Nacional (MDN) – continuarão, pela sua especificidade, a desempenhar um papel importante como promotores de diversas acções de cooperação. Neste cenário, assume especial importância para a execução eficaz da cooperação um investimento forte nos mecanismos de coordenação, nomeadamente através da Comissão Interministerial para a Cooperação, cujo papel não tem sido totalmente aproveitado.

Pela análise de diversas questões organizativas e institucionais que são comuns à estrutura da cooperação portuguesa, várias das conclusões e recomendações apresentadas no final do relatório revestem-se de um interesse geral e são aplicáveis à cooperação com outros países.

A articulação e os mecanismos formais de coordenação entre os diversos intervenientes da cooperação portuguesa são insuficientes ou inexistentes, nomeadamente entre agentes públicos e outros (ONG, universidades, sector privado). No terreno, não existe uma plataforma ou mecanismo sistematizado de actuação da cooperação portuguesa em Moçambique com a participação dos diversos actores, que permita a identificação de convergências, duplicações, oportunidades de parceria e aproveitamento de sinergias. A complementaridade só é conseguida de forma ad-hoc e fortuita, muitas vezes com base em relacionamentos informais entre organizações ou como fruto de contactos pessoais. O mesmo se passa na



sede. O processo de concepção do PIC e dos PAC não é inclusivo das diversas sensibilidades, opiniões e experiências dos agentes de cooperação. Isto verifica-se em especial no que concerne às ONG com projectos em Moçambique, que desenvolvem as suas acções separadamente, sem qualquer articulação com as autoridades portuguesas e sem nenhum sentido de pertença a um esquema maior e mais abrangente de cooperação (particularmente nos casos em que os respectivos projectos estejam inseridos em PAC, na linha de co-financiamento das ONGD).

Para além do programa de cooperação, o relacionamento entre Portugal e Moçambique tem sido marcado por dois dossiers fundamentais, que afectam actualmente a imagem e credibilidade da actuação portuguesa - o dossier de Cahora Bassa e a implementação do acordo bilateral relativo à dívida externa moçambicana.

### **Avaliação do PIC e dos PAC**

Apesar de a ajuda ao desenvolvimento portuguesa abranger realidades muito díspares - desde países considerados muito frágeis (como a Guiné-Bissau), passando por países recentemente saídos de um conflito violento (Angola), até países que são considerados como bons exemplos de gestão da ajuda e com estruturas democráticas já consolidadas (Cabo Verde ou Moçambique) – o sistema de programação é similar, consistindo em Programas Indicativos de Cooperação (PIC), materializados nos Planos Anuais de Cooperação (PAC), com filosofia e organização semelhantes. Sendo uma recomendação da Declaração de Paris e um objectivo expresso pelo Governo Moçambicano e por grande parte dos doadores presentes no terreno, o programa de cooperação português não alinha ainda, em termos de *timing*, com o ciclo de programação moçambicano, o qual assenta no documento-base de redução da pobreza, cuja vigência é de cinco anos.

O PIC de Moçambique (2004-2006) estabelecia um envelope financeiro total indicativo de 42 milhões de Euros e apresenta oito eixos prioritários de intervenção, aos quais acrescem dois programas complementares. Na materialização destas áreas em projectos inscritos em PAC, verifica-se que os programas principais em termos de recursos envolvidos se repetem: a Educação e o Desenvolvimento Sócio-comunitário, bem como os projectos de cooperação técnico-militar, cooperação na área das polícias e o apoio às ONGD (inscrito pela primeira vez em 2006).

No geral, a taxa de execução dos projectos inscritos em PAC é baixa. Esta realidade é agravada pelo facto de existirem projectos que se arrastam desde 2001/2002, principalmente nas áreas de intervenção da Água e Recursos Naturais e na área da Educação. Estes projectos são percebidos no terreno como ilustrações práticas da falta de capacidade de execução da cooperação portuguesa. A taxa de execução é igualmente muito variável consoante os projectos, estando bem identificados quais os de maior execução: projectos de desenvolvimento sócio-comunitário financiados pelo MTSS, projecto de cooperação na área das polícias, projecto de cooperação técnico-militar, projecto Xai-xai na área da saúde. Estes projectos têm, contudo, uma menor visibilidade e valorização no cômputo da cooperação bilateral.

Apesar de existir, no geral, um esforço de correspondência às prioridades moçambicanas de desenvolvimento, o PIC constitui essencialmente um acordo político de princípios gerais, sem um plano com objectivos estabelecidos, sem justificação adequada da escolha dos eixos prioritários, sem indicadores de acompanhamento ou de avaliação dos resultados, e sem um planeamento financeiro rigoroso. Entre o PIC e os PAC verificam-se discrepâncias importantes. Os PAC constituem aglomerados ou listagens de projectos dispersos, muitas vezes desgarrados dos eixos de intervenção definidos, sem contextualização e com importantes falhas de concepção: ausência de definições concretas de cada área, dos conceitos e dos objectivos; inexistência de regras claras de classificação dos projectos, ou de um entendimento comum sobre a natureza de cada eixo; definição pouco clara de financiadores, promotores e executores; pouco detalhe financeiro. Esta dispersão é contraditória com a dimensão financeira (montantes disponibilizados para cada programa de cooperação) e técnica (capacidade de acompanhamento e de execução) da cooperação portuguesa.

Para além disso, a exigência de uma negociação política anual dos PAC tem sido um entrave à eficiência e eficácia da cooperação, por representar atrasos importantes na implementação dos mesmos e um esforço adicional em termos de tempo e de recursos humanos, bem como por ser contrária à continuidade de muitas das acções. Apesar da possibilidade de plurianualidade estar prevista na execução orçamental através do PO-05, este não constitui ainda um instrumento efectivo de implementação de projectos plurianuais por diversas razões: falhas de inscrição por parte dos Ministérios dos projectos nas respectivas rubricas, ausência de uma harmonização entre os vários financiadores da cooperação que permita um entendimento comum dos formulários, emissão de despachos e outras regras pelo Ministério das Finanças, que contrariam o princípio da plurianualidade na execução orçamental.



A ausência de critérios claros de selecção e aprovação dos projectos – com excepção da linha de co-financiamento das ONGD -, faz com que tenham sido por vezes inseridos em PAC de uma forma ad-hoc. Não está estabelecido nenhum prazo para a avaliação da qualidade e exequibilidade dos projectos pelo IPAD e sua aprovação ou rejeição. Por outro lado, a ausência de regras bem definidas motivou uma interpretação variada dos projectos e a tomada de decisões (nomeadamente a alteração da modalidade de desembolsos ou a reorientação de actividades) sem a devida justificação técnica.

Ao nível do acompanhamento dos projectos, a avaliação conclui pela existência de deficiências importantes: não existem práticas harmonizadas e organizadas de monitorização das actividades planeadas e dos objectivos a alcançar (mesmo que genéricos); não existem indicadores de execução periódicos que permitam avaliar a implementação e os resultados dos projectos; o acompanhamento da execução financeira é feito pelo IPAD numa lógica anual e fragmentada; não são afectuadas avaliações para apreciação dos resultados atingidos; não existe no terreno uma estrutura de cooperação que possa funcionar como ponto focal e efectuar esse acompanhamento regular.

Este foi um dos principais problemas identificados pela equipa de avaliação: o da insuficiência dos recursos humanos, da limitação das competências e da capacidade decisória da Embaixada Portuguesa em Maputo. Grande parte dos outros doadores possui contas locais de projectos para a implementação e acompanhamento dos mesmos, ou em alternativa, a existência de uma dotação financeira que permita, mediante assinatura do Embaixador, adiantar verbas de projectos enquanto os montantes não são desbloqueados nas sedes; mas a cooperação portuguesa não dispõe de tal prerrogativa. A ausência de uma estrutura de cooperação no terreno impede igualmente uma participação mais activa e especializada nos diversos grupos de trabalho que monitorizam a aplicação da ajuda orçamental e do PARPA. Enquanto vários doadores contratam assistência técnica que possibilita assegurar uma participação forte nos grupos de trabalho de coordenação que correspondem às suas prioridades sectoriais, a cooperação portuguesa não possui qualquer representante de cooperação no terreno.

### **Instrumentos e Modalidades da Cooperação**

Até agora, a cooperação portuguesa em Moçambique tem-se caracterizado por uma preponderância clara da abordagem por projectos. Esta escolha justifica-se pela tradição dos instrumentos utilizados pela cooperação portuguesa (normalmente contra a diluição das suas contribuições em fundos globais ou instrumentos mais abrangentes), pela história de evolução da cooperação entre os dois países, pela multiplicidade de contactos entre variadíssimas instituições portuguesas e moçambicanas, pela profusão de solicitações que acabam por resultar em projectos de pequena dimensão. A qualidade e interesse de alguns dos projectos da cooperação portuguesa são valorizados e reconhecidos pelas autoridades moçambicanas, estando a maior parte das críticas situadas na sua implementação (burocracias, demoras na atribuição de fundos, procedimentos pouco claros). Alguns projectos revestem a natureza de “enclave”, estando desgarrados do seu enquadramento sectorial ou geográfico (p.ex ao nível do planeamento distrital).

A percepção das vantagens comparativas de Portugal continua a ser essencialmente na área da formação de recursos humanos e da assistência técnica em várias áreas, desde que enquadradas nas necessidades e prioridades moçambicanas. Numa altura em que se enfatiza a necessidade de reforçar as capacidades moçambicanas para melhor implementarem a ajuda orçamental nos vários sectores, esta área de actuação assume especial importância. Outras áreas menos valorizadas ou que tenderão a ser negligenciadas na execução do Orçamento de Estado constituem igualmente, segundo a perspectiva dos actores moçambicanos, mais-valias para a cooperação portuguesa - como é caso da estatística, geologia e minas, entre outras -, assim como áreas onde a cooperação portuguesa tem valências dificilmente cobertas por outras cooperações (p.ex na área capacitação das instituições da administração pública, justiça, defesa e segurança).

Nas outras modalidades de ajuda, Portugal ocupa uma posição marginal, quer em termos de recursos afectados, quer no que concerne a uma participação activa nos diversos fóruns de coordenação em curso neste quadro. É o contribuinte mais pequeno do apoio directo ao OE e não afecta qualquer contribuição sectorial (seja em SWAP seja nos fundos comuns da educação, saúde, agricultura, água e estradas). Ora, o impacto da cooperação portuguesa em Moçambique joga-se cada vez mais na capacidade que Portugal tem de participação activa e de influência no seio da plataforma existente entre governo e doadores (G-18).

Os novos critérios de avaliação do desempenho dos doadores em Moçambique, assentes em indicadores que valorizam as percentagens de ajuda que são afectados via orçamento de Estado e as acções de coordenação (como a realização de



estudos e missões de avaliação conjuntas ou a representação de uns doadores por outros), irão previsivelmente representar grandes dificuldades para a abordagem portuguesa.

Da mesma forma, a articulação da intervenção bilateral com os programas e projectos sectoriais de natureza multilateral ou financiados por outros doadores, de forma complementar e/ou subsidiária, não constitui prática corrente dos programas da cooperação portuguesa, nomeadamente em Moçambique. Existem alguns exemplos de tentativa de integração das actividades de projectos bilaterais em programas mais alargados – como é o caso da Programa de Apoio ao Sector da Justiça (coordenado pela UE) ou do Programa de Apoio à Polícia (gerido pelo PNUD), mas há igualmente vários exemplos de projectos cuja execução ou visibilidade, junto da comunidade doadora e das autoridades moçambicanas, é prejudicada pelo facto de não figurarem em programas multilaterais. Um caso mais específico das potencialidades da abordagem “bi-multi” pode ser encontrado no Cluster da Ilha de Moçambique, em que deve ser favorecida a apresentação de propostas de planos integrados, em articulação com outras cooperações e sob coordenação do Governo moçambicano.

### **Recomendações-Chave**

As conclusões e recomendações são apresentadas no último capítulo do relatório; no entanto, importa salientar as principais recomendações que decorreram da presente avaliação:

- Alinhar o programa de cooperação português com as prioridades e com o ciclo temporal de programação moçambicano.
- Implementar um processo de negociação dos PIC e de programação da ajuda que envolva uma organização e normalização dos procedimentos entre actores, bem como um processo inclusivo de consultas e debate com todos os intervenientes, financiadores e executores das acções (incluindo sociedade civil).
- O PIC deve constituir um plano integrado, com programação ajustada e operacionalizável. Deve estabelecer de uma forma plurianual quais as prioridades, as linhas de acção e os projectos já identificados para esse período de tempo, com a respectiva orçamentação. Deve constar obrigatoriamente do PIC a justificação de quais as razões que conduziram à escolha dos eixos prioritários e dos principais projectos; a definição clara dos conceitos; a menção aos objectivos específicos e metas a atingir em cada um dos eixos; regras claras de classificação dos projectos e de organização da informação; a definição de indicadores quantitativos ou qualitativos de avaliação dos resultados.
- A negociação política anual dos PAC deverá ser substituída por *mid-term reviews* anuais, conduzidas por uma comissão conjunta ao nível técnico, para efectuar uma avaliação e actualização do programa, de acordo com indicadores previamente estabelecidos e em função do ponto da situação dos projectos. Esta mudança permitiria simultaneamente incutir uma lógica de programação plurianual no PIC; promover uma maior previsibilidade dos fundos e alargar o horizonte de gestão dos projectos.
- A retórica da necessidade de concentração de sectores por forma a evitar a dispersão de esforços deverá ter expressão prática numa limitação, no PIC, das áreas prioritárias e/ou dos projectos a um número mais reduzido, de acordo com as prioridades moçambicanas e com o papel que Portugal poderá desempenhar em cada uma delas. Em qualquer caso, porém, a diminuição do número de projectos deverá ser sempre temperada pelo critério maior da existência ou inexistência de um valor acrescentado da cooperação portuguesa.
- Tornar o PO-05 num instrumento efectivo da programação plurianual, nomeadamente pela definição de critérios de inclusão da informação no programa, pela clarificação de regras que permitam um entendimento comum dos formulários, pela harmonização de procedimentos e definição de métodos de trabalho entre os Ministérios e o IPAD.
- Definir parâmetros, requisitos, termos de referência e quadros de análise para a apresentação e aprovação de projectos, bem como para a implementação dos mesmos, por forma a melhorar a sua programação, o acompanhamento e a avaliação.
- Incorporar devidamente as questões transversais na programação, como dimensões comuns aos vários eixos de intervenção, de acordo com as prioridades portuguesas e moçambicanas, e segundo uma justificação apropriada.
- No seio do IPAD, efectuar uma identificação e divulgação junto das entidades promotoras e executoras dos projectos (portuguesas e moçambicanas), de quem são os interlocutores e os pontos focais de contacto dentro da instituição. Se a cooperação portuguesa é direccionada para um número relativamente restrito de países, poderia ser contemplada a



hipótese de existirem no seio do IPAD interlocutores e equipas especializadas por países, que assegurem todo o ciclo, desde o planeamento, a aprovação de projectos e sua execução.

- Prosseguir os esforços de definição de um orçamento integrado da cooperação portuguesa e conferir ao IPAD (à semelhança do que acontece com outros organismos públicos) uma autonomia administrativa e financeira que lhe permita gerir mais efectivamente os fundos disponíveis, incluindo os fundos não-gastos anualmente.
- Para que a descentralização da cooperação portuguesa não seja transferida para o exterior como uma imagem de descoordenação, impõe-se que essa coordenação seja feita a nível prévio em Portugal, nomeadamente pela definição clara de métodos de trabalho entre entidades financiadoras e executoras e entre sectores; pela elaboração de directrizes do relacionamento e dos respectivos canais (ex: quais os critérios que presidem à inclusão de determinada entidade numa missão ao terreno, quais as competências de cada instituição no acompanhamento dos projectos, etc); por uma dinamização da CIC enquanto fórum privilegiado e regular de partilha de informação.
- Limitar a multiplicação de canais na implementação dos projectos, nomeadamente pela eliminação daqueles que constituem meras “caixas de correio”. Aproveitar as estruturas no terreno (Embaixada, Escola Portuguesa, etc) para esse esforço de racionalização.
- Prosseguir uma política de recursos humanos mais flexível e adequada às necessidades técnicas da cooperação, na sede e no terreno. Na sede, pela aposta na formação dos recursos disponíveis (incluindo programas específicos de actualização dos quadros e circulação entre a sede e o terreno) e pela contratação de especialistas para desempenharem funções em áreas técnicas específicas. No terreno, dotando a Embaixada, com a maior brevidade possível, dos recursos humanos necessários, seja ao nível da quantidade, seja no plano das competências técnicas individuais.
- Descentralizar tarefas, competências e capacidade decisória para a Embaixada Portuguesa em Maputo.
- Apostar na divulgação, visibilidade e valorização dos programas/projectos com boas taxas de execução, junto das autoridades portuguesas e moçambicanas, nomeadamente através de uma identificação clara com o programa de cooperação portuguesa.
- Adaptar melhor os instrumentos privilegiados pela cooperação portuguesa, bem como os recursos financeiros e humanos, às dinâmicas da cooperação internacional em Moçambique. Uma abordagem mais estratégica da cooperação com Moçambique passa por integrar de forma mais dinâmica o quadro geral da cooperação internacional já existente no terreno, nomeadamente complementando a abordagem de projecto com um investimento crescente na ajuda ao orçamento de Estado moçambicano. Os níveis de contribuição para o OE devem aumentar por forma a ultrapassar a “barreira psicológica” de ser o menor doador na PAP. Deverá igualmente ser equacionada uma participação nos fundos sectoriais (nomeadamente da Educação), por forma a que a ajuda programática (soma do apoio ao OE e apoio sectorial) aumente o seu peso relativo no programa de cooperação.
- Assegurar uma articulação estreita, sempre que isso seja possível, da intervenção bilateral com os programas e projectos sectoriais de natureza multilateral ou financiados por outros doadores, e entrar em mais componentes destes programas.