

**PROJETO DE APOIO AO MINISTÉRIO**  
**DO INTERIOR DE MOÇAMBIQUE**  
**AVALIAÇÃO A MEIO PERCURSO**  
**SUMÁRIO EXECUTIVO**

---



**Gabinete de Avaliação e Auditoria**

**Dezembro 2013**

## Sumário Executivo

### Introdução

A presente avaliação a meio percurso tem por objeto o Projeto de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Ministério do Interior de Moçambique (MINT) implementado segundo uma gestão centralizada indireta (cooperação delegada).

A avaliação tem como objetivos:

- Apreciar o modelo e a forma de implementação do projeto;
- Apreciar o grau de cumprimento dos objetivos iniciais e confirmar se os resultados esperados estão ou não a ser alcançados;
- Apreciar a relevância e perspetivas de sustentabilidade dos resultados do Projeto;
- Identificar eventuais ajustamentos do Projeto, tendo em atenção os resultados esperados e os efeitos pretendidos na sociedade moçambicana;
- Identificar constrangimentos, propor formas de os superar e fazer recomendações.

### Objetivos do Projeto

O Projeto tem como objetivo geral a melhoria da prestação de serviços aos cidadãos nos domínios da prevenção e combate à criminalidade, identificação dos cidadãos, salvação pública e migração. Para alcançar este objetivo foram definidas oito linhas de intervenção designadas de Resultados:

1. A capacidade do MINT é reforçada para uma prestação de serviços mais eficaz;
2. Reabilitar as infraestruturas da Escola Prática de Polícia (EPP) de Matalane, para melhorar a qualidade de vida e os padrões de formação base da Polícia;
3. Melhorar a capacidade de investigação da Polícia de investigação criminal, para aumentar o sucesso na prossecução de crimes;

4. A capacidade do MINT é reforçada em questões de planificação estratégica e gestão financeira;
5. Estabelecer um sistema nacional de informação criminal;
6. Relações públicas, marketing e comunicação dos serviços desenvolvidos pela Polícia;
7. Desenvolver capacidades para apoiar o estabelecimento de uma estratégia nacional de prevenção criminal;
8. Apoiar o desenvolvimento de uma cultura ética e de medidas de combate à corrupção no MINT e na PRM.

### Questões Metodológicas

A avaliação combinou a análise documental com entrevistas semiestruturadas e sessões de *focus group*, para além de uma análise quantitativa e qualitativa dos recursos e produtos do Projeto, bem como a observação direta. A abordagem adotada teve subjacente a necessidades de perceber o grau de cumprimento dos objetivos delineados para o projeto (abordagem baseada nos objetivos) e, simultaneamente, extrair lições/ensinamentos (abordagem assente na aprendizagem), uma vez que a modalidade de ajuda seguida constitui uma primeira experiência para os parceiros envolvidos – Portugal, DEL UE e Moçambique.

A resposta às questões da avaliação permitiu apreciar o Projeto e centrar a análise nos critérios de avaliação definidos nos TdR.

### Principais conclusões

**C1** – O EDIMINT está na base da conceção do Projeto. O Projeto teve em consideração a presença de outros doadores no setor, mas há espaço para melhorar a coordenação e complementaridade.

- C2**- O Projeto está estruturado numa MEL, contudo os resultados são de *output*, carecendo de definição de *baselines*, metas e indicadores que permitam um acompanhamento e uma avaliação centrados nos resultados (*outcomes*).
- C3** – A programação revelou-se demasiado ambiciosa, o que obrigou à recalendarização e/ou eliminação de ações, ao alargamento do período de vigência de cada PA e finalmente à prorrogação da data de conclusão.
- C4** – O modelo de conceção e implementação constitui valor acrescentado ao setor, reflexo da natureza e forma de relacionamento entre Portugal e Moçambique.
- C5** – O modelo de gestão segue o modelo adotado pela UE, mas revelou-se demasiado rígido e burocrático, com um processo de tomada de decisão muito hierarquizado, facto que provocou atrasos na tomada de decisões.
- C6** – A coordenação geral do projeto foi prejudicada por alguns constrangimentos, incluindo o excessivo número de atores, agravado por uma indefinição de competências claras de cada um deles em sede de Mp.
- C7** – A ATP acabou por funcionar quase como uma PIU por não se ter instalado desde o início no MINT e por só tardiamente ter incluído um técnico moçambicano.
- C8** – A implementação do Projeto teve oscilações resultantes de diversos constrangimentos da parte Portuguesa, de Moçambique e da UE.
- C9** – O projeto foi gerido de forma criteriosa, visando a utilização eficiente dos recursos. Os momentos de paragem e de “picos” de implementação refletiram-se na baixa taxa de execução financeira global, colocando problemas ao nível da eficácia e da eficiência.
- C10** – As ações correspondem globalmente às necessidades das instituições a que se destinam, pese embora a necessidade de algum ajustamento quanto à duração, conteúdo e modelo de funcionamento.
- C11** – A taxa de execução técnica das ações situa-se nos 70%, a maior parte das quais relativas ao R 1.
- C12** – Existe grande probabilidade de o objetivo específico do projeto ser alcançado tendo em consideração o volume de ações já realizadas, a diversidade de áreas e serviços abrangidos.
- C13** – A abrangência das ações de formação e assessorias realizadas constituem um primeiro e importante passo no desenvolvimento de capacidades, mas não garantem por si só mudanças no *modus operandi* institucional.
- C14** – Há um reconhecimento generalizado dos benefícios do projeto, nomeadamente no desenvolvimento de capacidades que envolve mudanças de mentalidades, relações e práticas de trabalho. Contudo, foram identificados alguns constrangimentos que poderão limitar os efeitos.
- C15** – O Projeto dá um contributo positivo à implementação do EDIMINT, mas é prematuro medir com rigor os seus efeitos e impactos.
- C16** - Na generalidade há apropriação ao nível da implementação apesar de ter começado por ser muito limitada. Apesar dos progressos registados, pode afirmar-se que a apropriação foi maior ao nível dos objetivos carecendo de progressos ao nível dos resultados do projeto.
- C17** – É prematura identificar efeitos, mas o projeto tem condições para ter um importante impacto na sociedade moçambicana.
- C18** – O projeto é relevante para Moçambique, apoiando diretamente a reforma em curso no MINT e na PRM.
- C19** – A conceção do projeto teve subjacente a presença de outros doadores no setor. Apesar disso a coordenação e complementaridade poderão ser melhoradas.
- C20** – O Projeto tal como foi concebido e implementado (cooperação delegada) constitui um

claro valor acrescentado quer no quadro da UE, quer da Cooperação Portuguesa.

**C21** – A ausência de metas e indicadores de *outcome* não permitem avaliar com rigor se os objetivos específicos estão a ser atingidos. Se ações programadas forem executadas, há forte probabilidade da eficácia do Projeto ser elevada.

**C22** – De uma forma geral os recursos financeiros foram disponibilizados atempadamente. Contudo registaram-se alguns atrasos de desbloqueamento de verbas que condicionaram a implementação de algumas ações.

**C23** – A sustentabilidade do Projeto só será conseguida se a “segurança interna” se mantiver como prioridade política e orçamental que permita ao MINT manter e/ou continuar a implementar e a replicar os resultados do Projeto.

**C24** – É prematuro identificar eventuais efeitos e impactos do projeto quer pelo mesmo se encontrar em implementação quer pela natureza das ações em causa, ainda que possam ser identificados alguns indícios de mudança.

### **Recomendações**

**R1** – Garantir que todas as ações previstas no 2º PA sejam implementadas nos prazos previstos.

**R2** – Manter a Equipa da ATP estável até à conclusão do Projeto.

**R3** – Manter Pontos Focais e os responsáveis por Resultado, reforçando por essa via a apropriação do Projeto.

**R4** – Garantir que as assessorias a implementar se desenvolvam em estreita parceria com os serviços a que se destinam e que sejam adequados à realidade moçambicana.

**R5** – Garantir a sustentabilidade do Projeto através da apropriação dos resultados a todos os níveis, assegurando que os Recursos Humanos exercem funções nos serviços em que foram capacitados e aplicam os conhecimentos adquiridos.

**R6** – Reforçar a apropriação, debatendo, aprovando e implementando os documentos produzidos no âmbito das assessorias para os vários serviços do MINT.

**R7** – Repensar o modelo de gestão no Camões, IP no sentido de responder de modo mais eficaz aos desafios da cooperação delegada.