

PROGRESSO



**Avaliação do Plano de Desenvolvimento
Estratégico da Associação PROGRESSO
2017-2020**

Elaborado por:

P Mind | Consultoria em Gestão
e Desenvolvimento

Novembro, 2020

Abreviaturas

CAD	Comité de Ajuda ao Desenvolvimento
CECAP	Coligação para Eliminação de Casamentos Prematuros
CPC	Cartão de Pontuação Comunitária
DH	Direitos Humanos
DPEDH	Direcção Provincial de Educação e Desenvolvimento Humano
DPS	Direcção Provincial de Saúde
HIV	Vírus da Imunodeficiência Humana
IFP	Instituto de Formação dos Professores
M&A	Monitoria e Avaliação
MINEDH	Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano
ONG	Organização não-governamental
OSC	Organizações de Sociedade Civil
PAMRDC	Plano de Acção Multisectorial Para a Redução da Desnutrição Crónica
PDE	Plano de Desenvolvimento Estratégico
PEM	Plano Estratégico da Malária
PEN	Estratégico Nacional de resposta ao HIV e SIDA
PQG	Plano Quinquenal de Governo (PQG 2020-2024),
SDEJT	Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia
SDSMAS	Serviços distritais de Saúde Mulher e Acção Social
TOPA	Todos Participamos

CONTEÚDOS

Abreviaturas	ii
1 Introdução	1
2 Sumário do PDE 2017-2020.....	2
2.1 Identidade da PROGRESSO	2
2.2 Aspiração e Objectivo Geral	2
2.3 Objectivos Estratégicos e Resultados	3
3 Metodologia.....	4
3.1 Abordagem Metodológica	4
3.2 Critérios e Perguntas da Avaliação	4
3.3 O Processo da Avaliação	5
4 Resultados.....	6
4.1 Relevância: A intervenção fez as coisas certas?	6
4.2 Coerência: como a intervenção se enquadrou?	7
4.3 Eficácia: a intervenção alcançou seus objectivos?	9
4.4 Eficiência: como os recursos foram utilizados?.....	11
4.5 Impacto: que diferença fez a intervenção?	13
4.6 Sustentabilidade: os benefícios durarão?	14
5 Conclusão.....	15
ANEXOS	17
Anexo 1: Quadro de Desempenho do PD 2017-2020.....	18
Anexo 2: Informação Financeira (2017-2019)	22
Anexo 3: Lista de Pessoas Consultados.....	23
Anexo 4: Guião de Entrevista com Pessoal Chave da PROGRESSO	26
Anexo 5: Guião de Entrevistas com informantes chave	27
Anexo 6: Guião de Grupos Focais	28

1 Introdução

Justificação

A Associação PROGRESSO é uma das organizações mais antigas da Sociedade Civil moçambicana. Criada por membros em 1991, foi oficialmente registada em 1992, com o objectivo de proporcionar aos membros uma plataforma a partir da qual eles podem envolver-se directamente em mudanças nas comunidades de base jogando um papel activo para influenciar o desenvolvimento das comunidades locais, dando particular atenção às mulheres, jovens e crianças. Para prossecução dos seus objectivos, as intervenções da PROGRESSO são orientadas através de um plano de quatro anos designado por Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE).

Volvidos quatro anos de implementação do actual PDE 2017-2020, foi contratada a presente avaliação do grau de realização do mesmo, e com base nos resultados e lições aprendidas, pretende-se traçar as linhas mestras para a elaboração de um novo PDE que vai nortear os próximos quatro anos da organização.

Objectivos da Avaliação

O objectivo geral desta avaliação é medir e analisar o grau de implementação do PDE da PROGRESSO, no período entre 2017-2020. Sendo os objectivos específicos seguintes:

- 1) Avaliar o contexto global e específico em que a PROGRESSO operou, tendo como principal enfoque as províncias onde os projectos foram implementados (Niassa e Cabo Delgado);
- 2) Analisar a desenho da intervenção, os resultados alcançados e produtos entregues, a luz dos objectivos definidos no PDE 2017-2020;
- 3) Analisar os aspectos operacionais e mecanismos organizacionais, a fim de aferir se estes estão ajustados à dinâmica actual, e em que medida contribuíram para o alcance dos resultados inscritos no PDE;
- 4) Analisar as medidas de desenvolvimento institucional introduzidas na vigência do PDE 2017-2020 e o seu impacto na governação e no funcionamento da PROGRESSO;
- 5) Documentar as lições aprendidas ao longo da implementação do PDE 2017-2020;
- 6) Fornecer informações para orientar o desenvolvimento institucional e programático da PROGRESSO.

Estrutura do Documento

Este documento é composto por cinco capítulos. Depois deste Capítulo 1, dedicado a introdução, segue o Capítulo 2 que apresenta um sumário do PDE 2017-2020. O Capítulo 3 descreve a metodologia usada para a avaliação, e em seguida o Capítulo 4 apresenta as principais constatações e recomendações da avaliação. Finalmente, o Capítulo 5 resume as conclusões e considerações finais.

2 Sumário do PDE 2017-2020

Nesta secção apresenta-se uma breve descrição do PDE 2017-2020, para oferecer ao leitor um enquadramento do objecto da avaliação. Especialmente a visão, missão e valores da PROGRESSO, e os objectivos e resultados esperados no período em análise.

2.1 Identidade da PROGRESSO

Visão

A PROGRESSO, inspira-se na seguinte declaração da Visão “Contribuir para a criação de uma sociedade democrática de justiça social, na qual: Os cidadãos são iguais perante a lei, independentemente da sua cor, religião ou sexo. As necessidades básicas de todos são satisfeitas. Há equidade nas oportunidades de acesso aos recursos e para participar no desenvolvimento do país”.

Missão

A Missão da PROGRESSO é “Contribuir para a criação de oportunidades para que membros de comunidades de base, particularmente mulheres, crianças e jovens, prioritariamente nas províncias de Cabo Delgado e Niassa, desenvolvam a sua capacidade de intervenção com vista a melhorar as suas condições de vida.

Valores

A PROGRESSO orienta-se pelos seguintes valores:

- Valorização do conhecimento local e do saber da comunidade;
- Valorização dos recursos naturais e participação da população no manuseio do ambiente;
- Valorização da participação das comunidades de base em todas as actividades, desde a fase de identificação à fiscalização;
- Participação dos membros na gestão da organização.

2.2 Aspiração e Objectivo Geral

A aspiração da PROGRESSO é de ser reconhecida como especialista internacional e nacional na educação, com enfoque para a oralidade, leitura, escrita, habilidades de vida, tanto nas línguas moçambicanas do grupo bantu, como em língua portuguesa.

O objectivo geral da PROGRESSO para PDE 2017-2020 foi: “ Incremento de oportunidades de modo a que os membros das comunidades de base, especialmente mulheres, jovens e crianças, com prioridade para as províncias de Cabo Delgado e Niassa,

desenvolvam a sua capacidade de intervenção com vista a melhorar as suas condições de vida”.

2.3 Objectivos Estratégicos e Resultados

Na finalidade de operacionalizar o Objectivo Geral do PDE 2017-2020, foram estabelecidos quatro (04) Objectivos Estratégicos e respectivos resultados esperados que são matérias da presente avaliação.

Tabela 1: Objectivos Estratégicos e Resultados Esperados no PDE 2017-2020

Objectivo Estratégico	Resultado Esperado
<p>Objectivo Estratégico 1: Melhorar o acesso a educação básica de qualidade pelas comunidades locais, especialmente a escolarização de crianças e alfabetização de jovens e mulheres, em particular nas províncias de Cabo Delgado e Niassa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento percentual da frequência de adultos nas aulas de alfabetização; • Aumento percentual de crianças a completar a escola primária; • Aumento percentual das capacidades das crianças de ler e escrever na 3ª classe.
<p>Objectivo Estratégico 2: Promover a saúde comunitária preventiva através da educação e práticas, particularmente em: (a) Nutrição - preparação de alimentos para bebé, crianças e mulheres grávidas, suplementos nutricionais, (b) Agricultura e meio ambiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição percentual de crianças malnutridas; • Diminuição percentual da prevalência da malária; • Diminuição percentual da prevalência do HIV.
<p>Objectivo Estratégico 3: Promover a cidadania activa e reforçar as capacidades das comunidades locais através da provisão de conhecimento básico e desenvolvimento de rede que favoreçam a defesa dos direitos das comunidades locais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da consciencialização dos direitos das comunidades e dos cidadãos; • Melhoria do funcionamento dos Conselhos de Escola e Comités de Saúde; • Melhoria da igualdade de género através de relatos positivos.
<p>Objectivo Estratégico 4: Reforçar a capacidade institucional da PROGRESSO através da profissionalização da própria organização: (a) Gestão empresarial (por exemplo, mobilização de fundos), (b) Desenvolvimento do capital humano, (c) Desenvolvimento do conhecimento institucional, (d) Desenvolvimento do sistema de monitoria e avaliação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro de governação melhorado e boa governação através do estabelecimento de um conselho externo de assessoria; • Desenvolvidos e implementados os processos de angariação de fundos incluindo o desenvolvimento de negócios; • Desenvolvimento do capital humano; • Desenvolvimento de conhecimento institucional; • Fortalecida a Monitoria e Avaliação.

3 Metodologia

3.1 Abordagem Metodológica

Para organizar a informação disponível nesta avaliação foram usados padrões internacionais de avaliação de programas de desenvolvimento, elaborados pelo Comité de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD). Estas normas constituem um guia de boas práticas para a avaliação de programas de desenvolvimento, que têm por objectivo melhorar a qualidade dos processos e produtos da avaliação e facilitar a colaboração entre as partes interessadas.

As Normas do CAD para a Qualidade da Avaliação definem seis (06) critérios para a avaliação. Cada critério é uma lente ou perspectiva diferente, através da qual, a intervenção pode ser vista. Juntos, estes fornecem uma imagem abrangente do contexto, da intervenção, do processo de implementação e dos resultados.

3.2 Critérios e Perguntas da Avaliação

Abaixo a descrição dos critérios e principais perguntas da avaliação:

- **Relevância** - Neste critério pretende-se avaliar até que ponto os objectivos e o desenho do PDE 2017-2020, responderam às necessidades e prioridades dos beneficiários, e se continuam a fazê-lo nas actuais circunstâncias.
- **Coerência** - Aqui, pretende-se avaliar, se houve compatibilidade da intervenção com outras intervenções no país, dos sectores ou instituições, e até que ponto outras intervenções (principalmente políticas) apoiaram ou prejudicaram a intervenção da PROGRESSO e vice-versa.
- **Eficácia** - Neste ponto, pretende-se avaliar até que ponto a intervenção alcançou, ou se espera que alcance, seus objectivos e seus resultados (apresentados na secção 2.3), incluindo quaisquer resultados diferenciais entre os grupos.
- **Eficiência** - Neste critério pretende-se avaliar até que ponto a intervenção produziu, ou tem probabilidade de produzir, resultados de maneira económica e oportuna.
- **Impacto** – Aqui, pretende-se avaliar até que ponto a intervenção gerou ou se espera que gere efeitos de nível mais alto positivos ou negativos, intencionais ou não intencionais.
- **Sustentabilidade** - Finalmente, pretende-se avaliar até que ponto o benefício líquido da intervenção provavelmente continuará, depois da intervenção.

3.3 O Processo da Avaliação

A avaliação foi realizada em quatro passos principais (4Ds):

- 1) DESCRIÇÃO da Estratégia;
- 2) DIAGNÓSTICO dos Critérios;
- 3) DESENVOLVIMENTO das Recomendações;
- 4) DEFINIÇÃO das Conclusões e Considerações Finais.

ETAPA 1: Descrição da Estratégia

Na realidade quase nenhum plano estratégico escrito resiste ao primeiro contacto com a realidade. Por isso, frequentemente, a estratégia escrita não reflecte exactamente a estratégia real (ou seja “o mapa não é o território”).

Alguns objectivos, resultados, indicadores ou actividades podem ter sido modificados, nos estágios iniciais da implementação, sem no entanto, estarem reflectidas no documento da estratégia original. Por isso, o primeiro passo foi a descrição da estratégia real da organização, isto foi feito através duma consulta documental e entrevista com colaboradores em posições chave da PROGRESSO.

ETAPA 2: Diagnóstico dos Critérios

Esta etapa consistiu no trabalho de campo, que incluiu entrevistas á informantes chave e grupos focais com beneficiários da intervenção. Nesta etapa foram consultados colaboradores da PROGRESSO, membros dos órgãos sociais, parceiros do governo e doadores, e beneficiários (Vide Anexo 2: Lista de pessoas Consultadas).

As informações das consultas foram transcritas. Em seguida, foram agrupadas e analisadas, visando responder os critérios e perguntas da avaliação, mencionados acima.

ETAPA 3: Desenvolvimento das Recomendações

Fundamentado nos resultados do diagnóstico dos critérios da avaliação, na experiência dos consultores, e na revisão de literatura sobre boas práticas de desenvolvimento comunitário, no contexto actual. Foram desenvolvidas as constatações e recomendações da avaliação.

ETAPA 4: Definição das Conclusões

Nesta etapa final foram analisadas as implicações das constatações e recomendações para o próximo PDE, que orientará a PROGRESSO nos próximos quatro anos.

4 Resultados

Neste capítulo apresenta-se as principais constatações para cada um dos critérios da avaliação. E, baseado na experiência dos consultores, nas lições aprendidas e boas práticas de intervenções similares ou comparáveis, são apresentadas propostas de recomendações específicas.

4.1 Relevância: A intervenção fez as coisas certas?

Os objectivos e o desenho do PDE 2017-2020 responderam às necessidades e prioridades dos beneficiários, e continuam a fazê-lo nas actuais circunstâncias?

Principais Constatações

1. As partes interessadas, consultadas pela avaliação, incluindo colaboradores, parceiros do governo, doadores, grupos alvos e beneficiários, foram unânimes em afirmar que as áreas de intervenção da PROGRESSO, nomeadamente a educação básica, saúde preventiva, e cidadania, constituem prioridades de desenvolvimento no contexto actual.
2. No contexto acima, os objectivos do PDE 2017-2020, foram considerados relevantes, para os decisores (formuladores e fiscalizadores de políticas), os implementadores (provedores de serviços de educação e saúde) e os beneficiários (comunidades de base e cidadãos). Pois, responderam as suas principais necessidades e desafios do momento.
3. Entretanto, o contexto geral foi desfavorável a implementação das intervenções de desenvolvimento e alcance dos resultados esperados. Chuvas intensas e cheias afectaram as províncias de Niassa, Cabo Delgado e Nampula, causando danos às infra-estruturas eléctricas que deixaram estas províncias sem energia eléctrica por três meses. Em Nampula e Niassa 3.476 casas foram destruídas, 443 salas de aulas e 5 centros de saúde foram afectados, e houve uma perda de colheita que afectou cerca de 65.000 hectares de culturas, tais como o arroz, milho, feijões, vegetais e mandioca (INGC, 2018). A acção dos insurgentes armados (ou terroristas) em Cabo delgado tem desestabilizado o funcionamento das instituições e comunidades, para além de destruir infra-estruturas essenciais. Mais recentemente, o COVID 19 também impactou negativamente, restringindo as intervenções e desviando a atenção das comunidades e partes interessadas no desenvolvimento.

RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se para o próximo PDE:

- Manter as áreas temáticas de intervenção, nomeadamente a educação básica, saúde preventiva e cidadania. Entretanto, deve ser baseada numa análise detalhada dos problemas, em particular da economia política, específica dos sectores, províncias e distritos de intervenção;
- Fortalecer a capacidade da PROGRESSO para conduzir análises de economia política, anualmente, para orientar a escolha das intervenções mais adequadas ao contexto específico de implementação.
- Elaborar um PDE flexível ao nível de intervenções, de forma a permitir a PROGRESSO ajustar às mudanças do contexto que tendem a ser mais rápidas e profundas.
- Aprimorar as abordagens de intervenção para adequar ao contexto de instabilidade militar, inspirado nas iniciativas implementadas na Somália e Nigéria. Considerar incluir programas comunitários para responder a problemática dos insurgentes armados, tais como sistemas de aviso prévio, criação de oportunidades de emprego, etc.

4.2 Coerência: como a intervenção se enquadrou?

Houve compatibilidade da intervenção com outras intervenções no país, nos sectores ou instituições, e até que ponto outras intervenções (principalmente políticas) apoiaram ou prejudicaram a intervenção e vice-versa?

Principais Constatações

1. No programa de educação, evidências bem documentadas apontam que houve uma forte colaboração da PROGRESSO com o sector de educação, incluindo encontros de coordenação com o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH), as Direcções Provinciais de Educação e Desenvolvimento Humano (DPEDH) e os Institutos de Formação de Professores (IFP). Estes esforços permitiram apoiar o Governo de Moçambique na implementação do Plano Estratégico do Sector de Educação e Desenvolvimento Humano (PEE 2012-2016/19). Especificamente na revisão da política de formação e desenvolvimento de professores, e política da qualidade da educação.
2. No programa de saúde, as intervenções da PROGRESSO também foram alinhadas com o Plano Estratégico do Sector da Saúde (PESS 2014-2019), e especificamente com o Plano Estratégico Nacional de Resposta ao HIV e SIDA 2 (PEN IV 2015-2019), o Plano Estratégico da Malária (PEM 2017 – 2022), e o Plano de Acção Multisectorial para a Redução da Desnutrição Crónica em Moçambique (PAMRDC 2011-2014/2020). Entretanto, devido a complexidade deste sector, a coordenação foi mais desafiadora, havendo espaços para melhoria.

3. No programa de cidadania, o conceito de cidadania e a abordagem de intervenção não é compreendida de forma uniforme entre os implementadores e grupos alvos. Cinco principais entendimentos do conceito foram encontrados: cidadania como status (organização social, direitos e deveres); cidadania como identidade (cultura, identidade nacional, crenças e ideias); cidadania como ideal democrático (valores, liderança, governo, justiça social); cidadania como práticas públicas (regras e leis, instituições); cidadania como participação (resolução de diferenças, gestão de recursos públicos, tomada de decisão). Apesar dos conceitos não serem mutuamente exclusivos tem implicações da abordagem de intervenção. Duas principais abordagens foram observadas nos programas da PROGRESSO, nomeadamente: i) a educação para cidadania com foco na promoção do conhecimento sobre os direitos e deveres, e ii) promoção de diálogos comunitários, usando ferramentas de responsabilização social, tais como o cartão de pontuação comunitária.
4. Os mecanismos de coordenação entre os projectos foram insuficientes para gerar sinergias entre os projectos implementados pela PROGRESSO ou em consórcios, onde esteve envolvido.

RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se para o próximo PDE:

- Considerar os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 2030), o Plano Quinquenal de Governo (PQG 2020-2024), Avaliação da Políticas Educacionais de Moçambique, PEN V (2021-2024), Política Nacional da Malária, entre outras políticas e estratégia globais e nacionais para sustentar a definição das prioridades estratégicas do PDE 2021-2024.
- Inspirar-se na experiência de coordenação da PROGRESSO com o sector de educação e desenvolvimento humano para reforçar coordenação com o sector de saúde.
- Reflectir sobre o conceito de cidadania e a abordagem da PROGRESSO para a promoção da cidadania
- Desenvolver um mecanismo interno de coordenação entre os projectos visando reforçar a colaboração e criação de sinergias entre os projectos.

4.3 Eficácia: a intervenção alcançou seus objectivos?

A intervenção alcançou, ou se espera que alcance, seus objectivos e resultados, incluindo quaisquer resultados diferenciais entre os grupos?

Principais Constatações

1. Os dados do anexo 1, indicam que o objectivo de desenvolvimento de contribuir para maior qualidade de vida e bem-estar, e maior acesso igualitário a recursos e oportunidades por género, foi parcialmente alcançado:
 - (a) A média nacional do índice de pobreza baixou de 51.7% para 46,1%. Embora os dados não se referem exactamente ao período em análise e nem reflectem necessariamente a contribuição da PROGRESSO, estes constituem um bom indicador da tendência da qualidade de vida e bem-estar em Moçambique.
 - (b) A desigualdade nas áreas rurais manteve-se estável, uma vez que neste meio a cultura tende a homogeneizar o consumo das famílias. Apesar de nas áreas urbanas a desigualdade ter aumentado, reflectindo as diferenças culturais, educacionais e de rendimento neste meio.
2. Entretanto, em Niassa e Cabo Delgado, os índices de pobreza aumentaram. Em Niassa subiu de 33.0% para 60.6%, e em Cabo delgado subiu de 39.0% para 44.8%. As possíveis causas deste aumento são a queda de consumo devido as cheias, danificação de infra-estruturas eléctricas, entre outros danos mencionados na secção 4.1 sobre relevância.
3. O objectivo do PD 2017-2020 também foi alcançado, os dados do MINEDH, indicam que a taxa de analfabetismo decresceu no período entre 2017 a 2019. A média nacional desceu de 44,9% para 39.0%; em Niassa desceu de 58.0% para 50.3% e em Cabo delgado desceu de 60.7% para 53.5%. Entretanto, apesar da redução, as taxas de analfabetismo ainda se mantêm em níveis preocupantes, e merecem atenção.
4. No Objectivo Estratégico 1, referente a educação básica, os dados apontam que houve uma redução da média nacional no abandono das raparigas da 1ª a 5ªa classe, que passou de 45.8% para 44.8%. A avaliação do Programa “Eu Leio”, nas províncias de Nampula e Zambézia, indicam que a percentagem de crianças que sabem ler na 3ª classe foi superior nas escolas de intervenção da PROGRESSO, se comparado com as escolas onde não tiveram intervenção.
5. No Objectivo Estratégico 2, referente a saúde preventiva, os dados indicam um relativo sucesso na contenção da prevalência do HIV (Niassa: 6.2% para 6.5%, C Delgado: 11.8% para 12.0%). Entretanto, a prevalência da malária continuou a subir (Niassa: 32.9% - 45.8%, C. delgado: 30.6% para 46.3%).
6. No Objectivo Estratégico 3, referente a cidadania activa, dados qualitativos da avaliação, indicam que houve melhorias no aumento do conhecimento sobre os direitos e deveres dos cidadãos, melhorias no envolvimento e funcionamento dos conselhos de escola e comités de saúde, e aumento da percepção sobre a igualdade de Género.
7. No Objectivo Estratégico 4, referente ao desenvolvimento institucional da PROGRESSO, foram constatadas evidência de melhorias na estrutura de governação, com a

concretização da separação dos poderes entre o Conselho de Direcção e a Direcção Executiva. Entretanto, outras prioridades de desenvolvimento institucional (recursos humanos, a mobilização de recursos e a monitoria e avaliação) não foram concretizadas, principalmente devido a falta de financiamento ao plano estratégico

RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se para o próximo PDE:

- Planificar e orçamentar um estudo de base, uma avaliação intermédia e uma avaliação final do próximo PDE – para permitir a colecta de análise de dados independentes nas áreas de intervenção da PROGRESSO. Actualmente os dados nem sempre reflectem a contribuição da PROGRESSO, porque são dados Nacionais ou da Província.
- Caso não se consiga financiamento para o plano estratégico, pode-se negociar com os doadores dos projectos para financiarem avaliações de projectos mais abrangentes. Isto é, incluindo todas as actividades implementadas numa mesma área geográfica do projecto.
- Na área de desenvolvimento organizacional recomenda-se:
 - (a) Rever a estrutura organizacional, buscando reforçar as funções de mobilização de recursos, gestão da qualidade (incluindo auditoria interna e monitoria e avaliação) e gestão de recursos humanos,
 - (b) Rever a politica de recursos humanos, com especial atenção a capacitação e desenvolvimento do pessoal, motivação e retenção de talentos, cultura organizacional e estilo de liderança,
 - (c) Elaborar e implementar uma estratégia de mobilização de recursos que permite a organização alavancar os recursos próprios, e atrair recursos num contexto competitivo.

4.4 Eficiência: como os recursos foram utilizados?

A intervenção produziu, ou tem probabilidade de produzir, resultados de maneira económica e oportuna

Principais Constatções:

1. Apesar de não haver dados suficientes para calcular o valor do dinheiro, os dados financeiros indicam que os custos administrativos da PROGRESSO são relativamente baixos, se comparado com outras organizações similares.
2. Os gráficos abaixo indicam que em 2017 e 2019, o investimento na capacitação institucional foi mínimo. Isto deve-se ao facto de não ter-se encontrado doadores interessados em financiar o plano estratégico.
3. Entretanto, o fraco investimento na capacitação institucional, apesar de baixar os custos operacionais, a médio prazo poderá influenciar negativamente a eficiência da organização, tornando os colaboradores e sistemas ultrapassados para o contexto.

Figura 1: Orçamento e despesas de 2017 (MT)

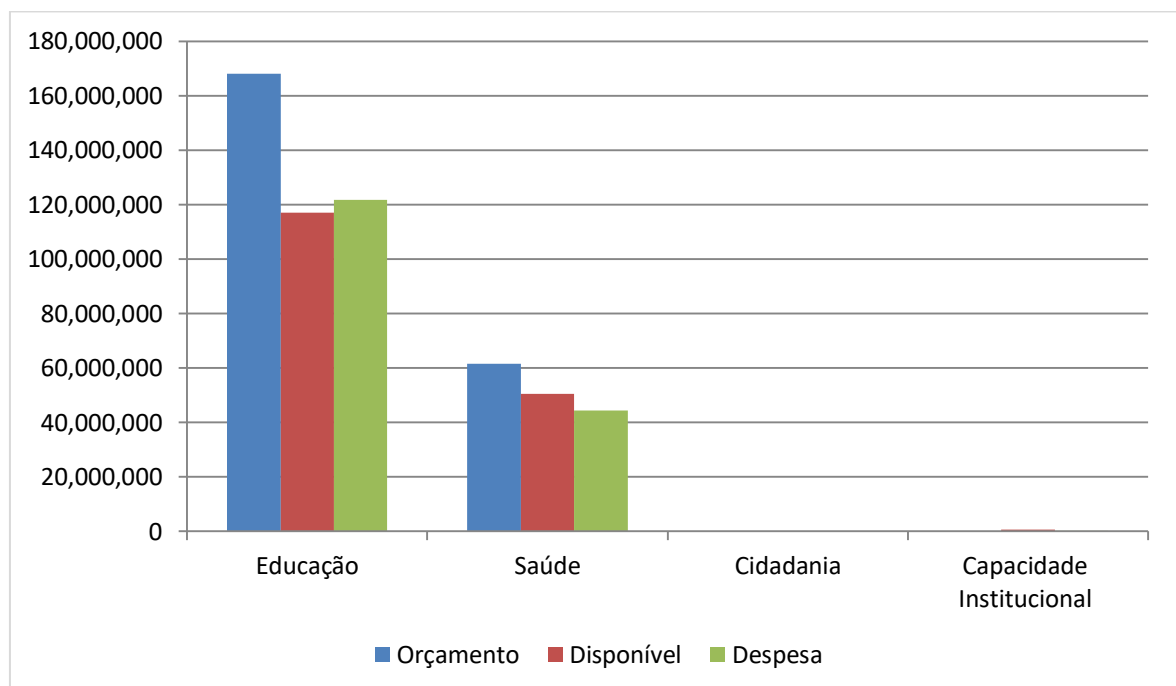
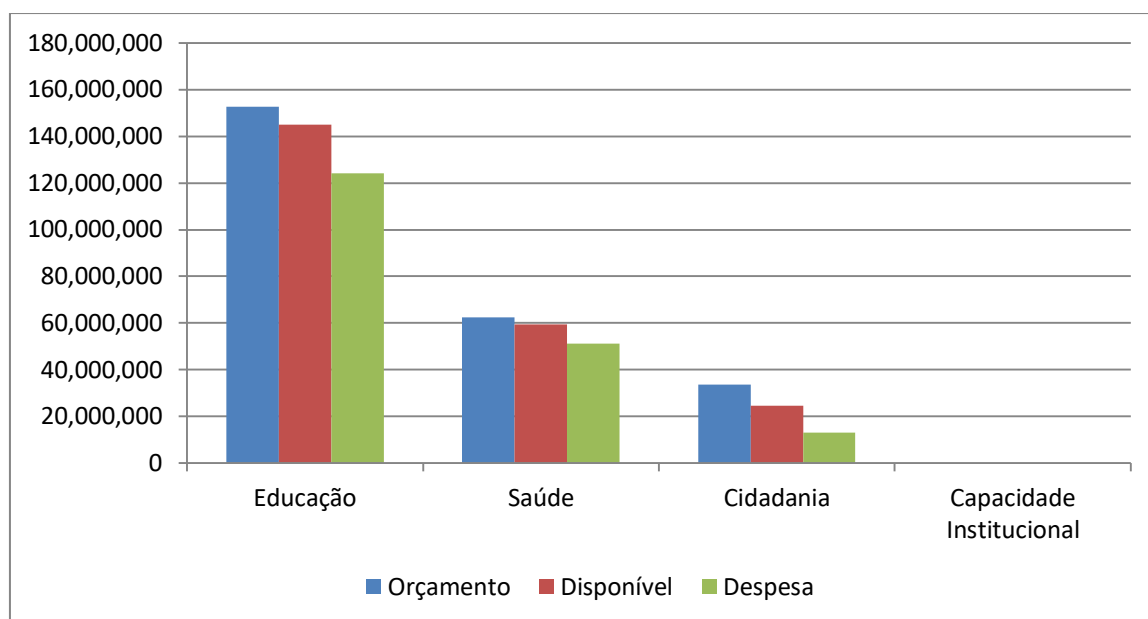


Figura 2: Orçamento e despesas de 2019 (MT)



RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se para o próximo PDE:

- Capacitar a Direcção Executiva na mobilização de recursos, e contratar alguém qualificado para assistir na função de mobilização de recursos. Tendo em conta a redução da ajuda ao desenvolvimento e maior competitividade para recursos escassos;
- Desenvolver um plano de negócios para rentabilizar o património da PROGRESSO, e criar uma unidade de gestão, juridicamente e administrativamente separada da área social;
- Desenvolver e implementar um plano de desenvolvimento de pessoal, que inclui, no mínimo o desenvolvimento de competências essenciais para o estágio de crescimento da PROGRESSO, nomeadamente: mobilização de recursos, gestão da qualidade, gestão de recursos humanos, liderança e cultura organizacional;
- Desenvolver e implementar indicadores chave de desempenho, tais como os custos de gestão de financiamentos, o valor do dinheiro, a taxa de eficiência administrativa, a taxa de sucesso na mobilização de recursos, etc.

4.5 Impacto: que diferença fez a intervenção?

A intervenção gerou ou se espera que gere efeitos de nível mais alto positivos ou negativos, intencionais ou não intencionais?

Principais Constatções

1. O PDE 2017-2019 contribuiu para à realização de algumas prioridades Globais, mas concretamente para os seguintes Objectivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS):
 - (a) Objectivo 1. Reduzir a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares
 - (b) Objectivo 2. Reduzir a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável
 - (c) Objectivo 3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades:
 - (d) Objectivo 4: Assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos
 - (e) Objectivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas

RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se para o próximo PDE:

- Promover e capacitar as organizações na implementação dos objectivos de desenvolvimento sustentável nas áreas em que a PROGRESSO tem intervenções;
- Participar e promover a avaliação dos objectivos de desenvolvimento sustentável no país, como parte da avaliação de impactos dos seus programas;
- Inspirar-se nas principais dimensões dos objectivos de desenvolvimento sustentável, na definição das prioridades do PDE 2021-2024, nomeadamente: a garantia do crescimento sustentado e inclusivo, a inclusão social, e a protecção ambiental, e fazer isto de forma colaborativa e em paz.

4.6 Sustentabilidade: os benefícios durarão?

Os benefícios líquidos da intervenção continuam, ou provavelmente continuarão?

Principais Constatações

1. A abordagem de trabalho da PROGRESSO assenta no desenvolvimento de capacidades, reforço das instituições de prestação de serviços, e empoderamento comunitário. E faz isso de forma colaborativa e em parceria com as instituições de tutela do sector. Neste sentido, os benefícios provavelmente continuarão, mesmo depois da intervenção terminar.
2. As PROGRESSO têm um compromisso de longo prazo com a província, distritos e comunidades, o que permite acompanhar e assistir o desenvolvimento de capacidades dos actores ao nível local. Entretanto, pode ser melhorado a ligação entre as intervenções comunitárias e a advocacia para formulação de políticas de forma a promover a adopção dos materiais e práticas desenvolvidas, e contribuir para a reforma das políticas nos sectores onde tem intervenções.
3. Os materiais desenvolvidos, por exemplo os manuais de formação de formadores, são importantes para sustentabilidade das intervenções. Contudo, o conhecimento acumulado da PROGRESSO tem maior potencial e pode ser melhor explorado como elemento de sustentabilidade.

RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se para o próximo PDE:

- Desenvolver e implementar uma ferramenta de avaliação de desenvolvimento de capacidades das comunidades assistidas de forma a orientar a PROGRESSO sobre quando deixar ou manter-se numa comunidade;
- Desenvolver uma abordagem de advocacia coerente com o posicionamento da PROGRESSO, e capacitar os colaboradores de forma a reforçar sua influência na formulação de políticas públicas;
- Desenvolver e implementar uma abordagem de gestão de conhecimento da PROGRESSO, no sentido de capitalizar a experiência acumulada e desempenhar melhor o papel de organização de referência nas áreas em que opera.

5 Conclusão

O desenho do PDE 2017-2020, e respectivos objectivos e resultados foram **RELEVANTES** para as principais partes interessadas (cidadãos, provedores de serviços e decisores), especificamente nas áreas de educação e saúde. Entretanto, o contexto (global, nacional, provincial e local) em que as intervenções foram implementadas foi significativamente mais desafiador do que havia sido previsto. A nível global registou-se uma recessão económica nos principais países doadores; Moçambique foi afectado por dois ciclones tropicais (Idai e Kenneth) e chuvas intensas afectaram as províncias de Cabo Delgado e Niassa; Insurgentes armados intensificaram acções de desestabilização na Província de Cabo Delgado; e mais recentemente a COVID 19 veio aumentar a vulnerabilidades das famílias instituições. Neste contexto, a PROGRESSO pode manter as áreas temáticas de intervenção, entretanto o desenho das intervenções precisam de ser ajustadas e informadas por uma análise da economia política dos sectores e áreas geográficas em que opera.

Os programas de educação básica e saúde preventiva foram **COERENTES** com as prioridades dos sectores. Entretanto, a coordenação com o sector de educação foi mais consistente e produziu melhores resultados, tendo contribuído para a revisão da política de formação e desenvolvimento de professores, e política da qualidade da educação. Recomenda-se que a PROGRESSO use a experiência de coordenação com o sector de educação para reforçar a coordenação com o sector de saúde, ainda que reconhecendo as diferenças significativas entre os sectores. Por outro lado, recomenda-se que a PROGRESSO reflecta e desenvolva uma abordagem própria de advocacia, visando contribuir com a sua experiência de trabalho ao nível local, para a formulação de políticas públicas nos sectores de educação e saúde.

Os programas foram parcialmente **EFECazes**, tendo em conta que um número significativo dos resultados esperados realizados, nos objectivos estratégicos das áreas de educação, saúde e cidadania. A área de desenvolvimento institucional foi a que teve menor progresso registado, principalmente devido a escassez e dificuldade de mobilizar recursos de financiamento ao Plano Estratégico em oposição do financiamento á projectos, que é a forma predominante de financiamento no contexto actual. Recomenda-se investir no desenvolvimento de capacidades nas áreas críticas do contexto actual (mobilização de recursos, gestão da qualidade, monitoria e avaliação) e considerar alargar as fontes de financiamento, incluindo fundos próprios, intermediação de fundos, entre outros.

O PDE 2017-2020 foi implementado de forma **EFICIENTE**, tendo em conta os relativos baixos custos administrativos da PROGRESSO. Os baixos custos administrativos, em parte, deveu-se ao facto da maioria do financiamento conseguido ter sido para projectos, como mínima alocação para custos administrativos e de desenvolvimento organizacional. Entretanto, isto custou o fraco progresso no objectivo institucional, tendência que recomenda-se que seja contrariada no próximo PDE 2021-2024, por forma a não deixar os recursos humanos e sistemas “obsoletos” com o tempo.

Os programas tiveram **IMPACTOS** positivos, pois contribuíram para os Objectivos de Desenvolvimento Sustentáveis relacionadas a redução da pobreza, melhoria da nutrição, promoção da saúde e bem-estar, educação inclusiva de qualidade, e empoderamento das mulheres e raparigas. Recomenda-se que no PDE 2020-2024 a contribuição para ODS sejam

explicitamente articulados, e a PROGRESSO promova a sua implementação por outras organizações, assim como participa na avaliação dos mesmos.

A abordagem de implementação assente na coordenação com os sectores de tutela, e trabalho colaborativo com actores locais, conferem SUSTENTABILIDADE aos resultados alcançados. Contudo, a ligação entre as intervenções ao nível da comunidade e a formulação de políticas públicas pode ser melhorado. Recomenda-se para o efeito que a PROGRESSO desenvolva e implemente sua abordagem de gestão de conhecimento e advocacia para adopção de ferramentas e reforma pertinente de políticas públicas.

Anexos

Anexo 1: Quadro de Desempenho do PD 2017-2020

Objectivo	Resultados	Indicadores	Linha de base (2017)	Meta (2020)	Alcançado (2020)
<p>Objectivo de Desenvolvimento</p> <p>Incremento de oportunidades de modo a que os membros das comunidades de base, especialmente mulheres, jovens e crianças, com prioridade para as províncias de Cabo Delgado e Niassa, desenvolvam a sua capacidade de intervenção com vista a melhorar as suas condições de vida.</p>	<p>Maior qualidade de vida e bem-estar</p> <p>Maior acesso igualitário a recursos e oportunidades por género</p>	<p>Índice de pobreza:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nacional, Niassa Cabo Delgado <p>Fonte: Avaliação Nacional sobre a Pobreza</p>	<p>Índice de pobreza:</p> <ul style="list-style-type: none"> Média nacional: 51,7% Niassa: 33,0% Cabo Delgado: 39,0% <p>Fonte: terceira Avaliação Nacional da Pobreza</p>	<p>Diminuir o nível de pobreza em 5% até 2020</p>	<p>Índice de pobreza</p> <ul style="list-style-type: none"> Média nacional: 46,1% Niassa: 60.6% Cabo Delgado: 44.8% <p>Fonte: quarta Avaliação Nacional da Pobreza</p>
<p>Objectivo do PD 2017-2020</p> <p>Melhorados os níveis de alfabetização das comunidades de base, especialmente mulheres, jovens e crianças, com prioridade para as províncias de Cabo Delgado e Niassa.</p>	<p>Redução dos níveis de analfabetismo nas províncias de Cabo Delgado e Niassa</p>	<p>Taxa de analfabetismo</p> <p>Fonte: Inquérito Nacional aos Agregados Familiares</p>	<p>Taxa de analfabetismo</p> <p>Moçambique:</p> <ul style="list-style-type: none"> Total: 44,9% Homens: 30,1% Mulheres: 57,8% <p>Niassa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Total: 58,0% Homens: 42,6% Mulheres: 72,4% <p>Cabo Delgado:</p> <ul style="list-style-type: none"> Total: 60,7% Homens: 46,7% Mulheres: 73,7% <p>Fonte: Inquérito Nacional aos Agregados Familiares 2014/15</p>	<p>Reduzir os níveis de analfabetismo em 5% até 2020</p>	<p>Taxa de analfabetismo</p> <p>Moçambique</p> <ul style="list-style-type: none"> Total: 39.0% Homens: 27.2% Mulheres: 49.4% <p>Niassa</p> <ul style="list-style-type: none"> Total: 50.3% Homens: 38.3% Mulheres: 60.9% <p>Cabo Delgado</p> <ul style="list-style-type: none"> Total: 53.5% Homens: 40.5% Mulheres: 65.2% <p>Fonte: MINEDH 2018</p>

Objectivo	Resultados	Indicadores	Linha de base (2017)	Meta (2020)	Alcançado (2020)
Objectivo Estratégico 1: Melhorado o acesso a educação básica de qualidade pelas comunidades locais, especialmente a escolarização de crianças e alfabetização de jovens e mulheres nas províncias de Cabo Delgado e Niassa.	Aumento percentual da frequência de adultos nas aulas de alfabetização.	Percentagem de quem não vai à escola (5-24 anos)	Percentagem de quem não vai à escola (5-24 anos) <ul style="list-style-type: none"> Moçambique: 29,2% Niassa: 31,6% Cabo Delgado: 35,1% <p>Fonte: Inquérito aos Agregados Familiares 2014/15</p>	Diminuição do absentismo na escola em 10% até 2020	Percentagem de quem não vai à escola (5-24 anos) <ul style="list-style-type: none"> Moçambique: sem informação Niassa: sem informação Cabo Delgado: sem informação
	Aumento percentual de crianças a completar a escola primária	Percentagem de abandono escolar da 1.ª à 5.ª classe <p>Fonte: MINED</p>	Percentagem de abandono escolar da 1.ª à 5.ª classe Moçambique <ul style="list-style-type: none"> Homens: 54.2 Mulheres: 45.8 Niassa <ul style="list-style-type: none"> Homens: --- Mulheres: --- Cabo Delgado <ul style="list-style-type: none"> Homens: --- Mulheres: --- <p>Fonte: MINEDH 2015</p>		Percentagem de abandono escolar da 1.ª à 5.ª classe Moçambique <ul style="list-style-type: none"> Homens: 55.2% Mulheres: 44.8% Niassa <ul style="list-style-type: none"> Homens: 56.5% Mulheres: 43.5% Cabo Delgado <ul style="list-style-type: none"> Homens: 54.4% Mulheres: 45.6% <p>Fonte: MINEDH 2018</p>
	Aumento percentual das capacidades das crianças de ler e escrever na 3.a classe	Dados de crianças que sabem ler na 2.ª classe (definidos pelo MINEDH e levantamento feito pela PROGRESSO em Cabo Delgado e Niassa)	Dados de crianças que sabem ler na 2.ª classe <ul style="list-style-type: none"> Nampula: sem informação Zambézia: sem informação 	Redução do abandono escolar Aumento de crianças que sabem ler na 2.ª classe	Dados de crianças que sabem ler na 2.ª classe <ul style="list-style-type: none"> Nampula: 31.0% Zambézia: 37.7%

Objectivo	Resultados	Indicadores	Linha de base (2017)	Meta (2020)	Alcançado (2020)
Objectivo Estratégico 2 Melhorados os programas de saúde preventiva comunitária através de educação (cobrindo teoria e prática).	Diminuição percentual de crianças malnutridas	Malnutrição crónica	Malnutrição crónica <ul style="list-style-type: none"> Niassa: 40,9% Cabo Delgado: 50,2% <p>Fonte: SETSAN</p>	Diminuição da malnutrição Crónica em 5% até 2020	Malnutrição crónica <ul style="list-style-type: none"> Niassa: sem informação Cabo Delgado: sem informação
	Diminuição percentual da prevalência do HIV	Prevalência do HIV	Prevalência do HIV <ul style="list-style-type: none"> Niassa: 6.2% Cabo Delgado: 11.8% <p>Fonte: MIASIDA 2015</p>	Diminuição da seroprevalência em 2% até 2020	Prevalência do HIV <ul style="list-style-type: none"> Niassa: 6.5% Cabo Delgado: 12.0% <p>Fonte: Spetrum 2020</p>
	Diminuição percentual da prevalência da malária	Taxa de prevalência da malária	Taxa de prevalência da malária <ul style="list-style-type: none"> Niassa: 32,9% Cabo Delgado: 30,6% <p>Fonte: Inquérito de Saúde 2011/13</p>	Redução das taxas de morte por malária em 5% até 2020	Taxa de prevalência da malária <ul style="list-style-type: none"> Niassa: 45.8% Cabo Delgado: 46.3% <p>Fonte: MISAU, IIM 2018</p>
Objectivo Estratégico 3 Reforço da cidadania activa das comunidades locais e das suas capacidades através da provisão de conhecimento básico e desenvolvimento de iniciativas de rede que favorecem a defesa dos direitos das comunidades locais.	Aumento da consciencialização dos direitos das comunidades e dos cidadãos	Moçambique classificado em 21º entre os 43 países africanos <p>Fonte: Ibrahim Index of governance</p>	Moçambique classificado em 21º entre os 43 países africanos <p>Fonte: Ibrahim Index of governance</p>	Subir pelo menos 3 etapas até 2020 (pelo menos Moçambique ser classificado em 18º lugar entre os 43 países africanos)	Moçambique classificado em 25º entre os 43 países africanos <p>Fonte: Ibrahim Index of governance</p>
	Melhoria do funcionamento dos Conselhos de Escola e Comitês de Saúde	% de conselhos de escolas e comités de saúde funcionais	% de conselhos de escolas e comités de saúde funcionais <ul style="list-style-type: none"> Niassa: muito poucos Cabo delgado: muito poucos 	Sem meta pré estabelecida	% de conselhos de escolas e comités de saúde funcionais <ul style="list-style-type: none"> Niassa: quase todos Cabo delgado: quase todos

Objectivo	Resultados	Indicadores	Linha de base (2017)	Meta (2020)	Alcançado (2020)
	Melhoria da igualdade de género	Relatos positivos de melhorias da igualdade de género <ul style="list-style-type: none"> Niassa: 17% Cabo delgado: 22% 	% de entrevistados que reportam melhorias na igualdade de género	Sem meta pré estabelecida	% de entrevistados que reportam melhorias na igualdade de género <ul style="list-style-type: none"> Niassa: 57% Cabo delgado: 65%
Objectivo Estratégico 4 Capacidade institucional da Associação PROGRESSO reforçada através da profissionalização da própria organização, e através da implementação de boas práticas e mudanças para uma organização da aprendizagem.	Quadro de governação melhorado e boa governação através do estabelecimento de um conselho externo de assessoria.	Quadro de boa governação – existência de estatuto, regulamentos internos, nenhum Conselho Externo de Assessoria	Quadro de boa governação – existência de estatuto, regulamentos internos, nenhum Conselho Externo de Assessoria	Organigrama reestruturado e funcional até 2020. Pelo menos um Conselho Externo de Assessoria criada até 2020	Separado os poderes entre o Conselho de Direcção e Direcção Executiva Organograma revisto para reflectir a separação dos poderes
	Desenvolvidos e implementados os processos de angariação de fundos incluindo o desenvolvimento de negócios	Desenvolvimento de negócios	Desenvolvimento de negócios – não existente / “ad hoc”	Funcional até 2020	Este resultado não foi realizado devido a falta de fundos
	Desenvolvimento do capital humano	Desenvolvimento do capital humano	Desenvolvimento do capital humano ainda incipiente	Funcional até 2020	Este resultado não foi realizado devido a falta de fundos
	Desenvolvimento de conhecimento institucional	Desenvolvimento do conhecimento institucional	Desenvolvimento do conhecimento institucional existente mas não organizado de forma sustentável	Reestruturado e funcional até 2020	Este resultado não foi realizado devido a falta de fundos
	Fortalecida a Monitoria e Avaliação	Monitoria e avaliação	Monitoria e avaliação – “ad hoc”/com base nos projectos	Sistema de M&A totalmente funcional até 2020	Desenvolvida uma base de dados de monitoria e avaliação

Anexo 2: Informação Financeira (2017-2019)

ACTIVOS	2019	2018	2017
Activos não correntes	28 508 237	29 399 824	29 736 379
Activos Tangíveis	28 508 237	29 399 824	29 736 379
Construções	22 634 446	23 325 169	24 139 118
Equipamento básico	125 434	161 903	198 371
Mobiliário equip. Adm.e social	1 802 892	1 569 166	1 571 169
Equipamento de transporte	3 945 465	4 343 586	3 827 721
Activos Correntes	54 764 733	40 777 671	21 065 279
Outros Devedores	1 039 129	367 010	493 514
Acréscimos e Diferimentos	85 536	12 572	66 905
Disponibilidades	53 640 068	40 398 089	20 504 860
Total dos Activos	83 272 971	70 177 495	50 801 658
CAPITAL PRÓPIO E PASSIVOS			
Capital próprio			
Capital	1 455 053	1 455 053	1 455 053
Reservas	3 380 607	3 380 607	3 380 607
Resultados Transitados	31 760 673	35 956 993	33 248 388
Resultado Líquido do período	3 107 020	-4 196 320	2 708 606
Total do capital próprio	39 703 353	36 596 333	40 792 654
Passivo não corrente	0	0	0
Provisões	0	0	0
Passivos correntes	43 569 618	33 581 163	10 009 004
Estado	1 487 272	1 671 132	1 395 323
Outros credores	1 189 083	672 012	526 178
Fundos dos Doadores	40 189 620	31 031 456	2 024 907
Acréscimos e Diferimentos	703 643	206 563	6 062 596
Total dos Passivos	43 569 618	33 581 163	10 009 004
Total capital próprio e passivo	83 272 971	70 177 496	50 801 658

Anexo 3: Lista de Pessoas Consultados

COLABORADORES		
Nome	Categorias	Email
Elisa Arão Mucavele	Coordenadora Geral	progresso.emucavele@gmail.com e coordenadora@progresso.co.mz
Rodrigues Nganga	Coordenador Provincial - Cabo Delgado	-
Felicitas Kaomba	Coordenador Provincial - Niassa	prognia15@gmail.com
Associação PROGRESSO	Escritório Sede	programas@progresso.co.mz
Francisco José Chauque	Oficial Sénior de Administração & Finanças	administrar@progresso.co.mz e progresso.fchauque@gmail.com
Jorge Ivan Nhamposse Mause	Auxiliar Administrativo	progresso.imausse@gmail.com
Ludgério José Govene	Auxiliar Administrativo	progresso.lgovene@gmail.com
Hévia Vanuza Mathe Momade	Oficial de Programas	progresso.hmmomade@gmail.com
Amândio José João Armando	Assistente de Programas	progresso.aarmando@gmail.com
Olga Zucule	Auxiliar de Contabilista	Progresso.Ozucule@gmail.com
Domingos Mahoche	Oficial de Contabilidade	progresso.dmahoche@gmail.com
Alcina Siteo	Gestora projecto BETTER	progresso.alcinasitoe@gmail.com
Amandio Armando	Gestor projecto Sou Cidadão	progresso.aarmando@gmail.com
Beligio Cuco	Gestor do projecto Ler é bom	progresso.beligiocuco@gmail.com
Luzumira Simbine	Gestor do projecto STAR G	progresso.luzumirasimbine@gmail.com
Benigna Matbel	Gestor do projecto Takatuka	progresso.luzumirasimbine@gmail.com
Marcelino Mirasse	Gestor do projecto MOZ C CCS	marcelinomirasse33@gmail.com
Abilio Paulo	Gestor do projecto MOZ H FDC - Viva+	progresso.apaulo@gmail.com
Associação PROGRESSO - Editora	Editora	editora@progresso.co.mz
Edson Rufai	Assistente de Comunicação	progresso.edsonrufai@gmail.com
Neide Pinto	Coordenadora Editorial	editora@progresso.co.mz

PARCEIROS		
Endereço & Números	Nome	Endereço Electrónico
CESC	Emma Cardoso - CESC	ecardoso@cescmoz.org
Uniao Europeia	Piergiorgio Calistri - União Europeia	piergiorgio.calistri@eeas.europa.eu
FDC	Adelino Cherinda - FDC	adelino.xerinda@fdc.org.mz
Fundação Aga Khan - Moçambique	Egas Simbine - Fundação Aga Khan	egas.simbine@akdn.org
Fundação Pestalozzi	Ariana Lins - Fundação Pestalozzi	alins@pestalozzi.ch
CANADA	Heloisa Modesto-Code	HModesto@code.ngo

MEMBROS		
Nome Completo	Localização	Endereço Electrónico
Alexandra Sequeira Andrade	Maputo	alexandra.andrade@millenniumbim.co.mz
Eufreginea D. dos R. Manoela	Maputo	eufregineais@yahoo.com.br
Feliciano Salvador Chimbutane	Maputo	felicianosal@yahoo.com.au
Francisco J. Alberto Júnior	Maputo	jequejunior@gmail.com
Joana Maria Ou Chim	Maputo	bravatouro@gmail.com
João Manuel Roldão	Maputo	joao.manuel.roldao@gmail.com
Maria Helena França	Maputo	hfranca8@gmail.com
Samima Amade Patel	Maputo	samimap@yahoo.com
Agostinho Molesse	Niassa	agomolesse@yahoo.com.br
Oscar Libombo	Cabo Delgado	oscarlibombo@yahoo.com.br

BENEFICIARIOS		
Nome completo	Distrito	Função
Bonifácio Chire	Chitima	Formador de Psicopedagogia/DAP do IFP
Elsa Goia	Chitima	Formadora de Didactica de Língua e Língua Portuguesa
Orlanda Cachepa Alfai	Chitima	Director EPC de Cahu
Felismino Massude	Cuamba	Director EPC Maguiguane
Nelma João	Chitima	Formanda
Salas Pedro	Chitima	Formando
Nome completo	Distrito	Função
Chadma Mahando	Pemba	Activista de 15-19
Victória Francisco Pinura	Mueda	Activista de 15-19
Laurinda Aruna	Pemba	Beneficiária
Zinha Manuel	Chiúre	Beneficiária
Ussene Maurício Megama	Ancuabe	Promotor de cidadania
Awa Antumane Saide	Montepuez	Promotor de cidadania
Margarida Fernando	Montepuez	Directora da EPC de Ancuabe Sede
Xavier Siquete	Montepuez	Director da EPC de Mirige

Inácio Salimo Suaide	Ancuabe	Ponto focal dos SDEJT
Edson João Benjamim	Montepuez	Ponto focal dos SDEJT
Pius Dimeta	Ancuabe	líder comunitário de Mbonge
Álvaro Mouzinho	Montepuez	líder comunitário de Upajo
Edurado Zacarias	Ancuabe	Membro de CE de EPC de Nanjua
João Racibo	Montepuez	Membro de CE da EPC de Massingir
Agata Cassiano		Beneficiária
Constantino Caitano)		Beneficiária
Valerio Vicente Kapemba		Membros de Conselho de Escola
Paulina Joaquim		Membros de Conselho de Escola
Leonardo Galushi		Membros de Conselho de Escola
Sulemane Molidé		Membros dos CCG
Jackson Pilide Cotimone		Membros dos CCG
Cecília Alfeu Maputo	Gestora de Caso - HIV	
Deonilde Ananias	Gestora de Caso - HIV	
Esperança André	Gestora de Caso - HIV	
Flora Esmael Sacur	Gestora de Caso - HIV	
Benedita Jacob Mayanja	Gestora de Caso - HIV	
Hilária da Amélia Inácio	Gestor de Caso - HIV	
Verónica Polela	Gestora de Caso - HIV	
António Joaquim Pintainho	Gestor de Caso HIV	

Anexo 4: Guião de Entrevista com Pessoal Chave da PROGRESSO

Programas/Projectos Implementados

- 1) Quem são os grupos alvos da PROGRESSO?
- 2) Quais são os principais problemas que os programas pretendiam/pretendem resolver?
- 3) Como os grupos alvos são afectados ou afectam os problemas?
- 4) Quais foram os principais programas/projectos4 implementados?
- 5) Quais principais actividades foram realizadas/não realizadas em cada programa/projecto?
- 6) Quais principais produtos foram entregues /não entregues em cada programa/projectos
- 7) Quais principais mudanças podem ser reclamadas nos participantes dos programas?
- 8) Como as mudanças reclamadas impactaram ou poderão impactar a vida das pessoas?
- 9) Quais foram os desafios enfrentados e lições aprendidas?

Abordagem de Implementação

- 1) Quem foram os implementadores dos programas/projectos?
- 2) Que mecanismos ou instrumentos foram usados para assistir e coordenar com os implementadores no planeamento, organização, direcção e controle das actividades, recursos e resultados?
- 3) Que recursos materiais ou não materiais foram alocados aos implementadores para providenciar a capacidade de implementação?
- 4) Que capacidades foram desenvolvidas e podem ser observados nos implementadores e, podem ser decorrentes da participação destes nos programas do PROGRESSO?
- 5) Quais foram os desafios enfrentados e lições aprendidas no trabalho com implementadores?

Estratégia de Comunicação e Imagem (Visibilidade)

- 1) Quais foram os principais meios usados para a comunicação com os principais grupos alvos: decisores (executivo, legislativo, judiciário), provedores de serviços públicos, OSC e cidadãos?
- 2) Como a PROGRESSO pensava/pensa em atrair a atenção, dialogar e converter os grupos alvos acima em parceiros estratégicos, se for essa a intenção?
- 3) Que produtos de comunicação foram entregues aos diferentes públicos?
- 4) Que mudanças podem ser reclamadas, decorrentes dos produtos acima?
- 5) Quais foram os desafios enfrentados e lições aprendidos?

Estratégia de Sustentabilidade Financeira

- 1) Qual foi o orçamento anual planejado para 2017, 2018, 2019 e 2020
- 2) Quais foram as principais fontes de receitas planejadas?
- 3) Qual foi o valor total mobilizado, por fonte de receita em cada ano?
- 4) Qual é o nível de execução financeira anual em cada ano?
- 5) Quais foram os desafios enfrentados e lições aprendidas?

Estratégia de Advocacia e Networking

- 1) Quem são os parceiros estratégicos do PROGRESSO?
- 2) Quais são as mais-valias destes parceiros?
- 3) Que mecanismos existem para criar sinergias?
- 4) Quais foram os desafios enfrentados e lições aprendidas

Anexo 5: Guião de Entrevistas com informantes chave

Programas

- 1) Em que actividades do PROGRESSO participou?
- 2) Acha que tais actividades foram ou são relevantes para o contexto?
- 3) Quais mudanças podem ser atribuídas as actividades do PROGRESSO?
- 4) Como essas mudanças poderão influenciar melhorias mais abrangentes?
- 5) O que aprendeu e gostaria de recomendar ao PROGRESSO?

Desenvolvimento de Capacidades (apenas para parceiros de implementação)

- 1) Que recursos materiais ou não materiais receberam da PROGRESSO?
- 2) Que capacidades foram desenvolvidas e podem decorrentes dos recursos recebidos da PROGRESSO?
- 3) Quais foram os principais desafios e lições aprendidas no trabalho com PROGRESSO e quais recomendações gostariam de deixar?

Comunicação e imagem

- 1) Que produtos de comunicação do PROGRESSO têm recebido?
- 2) Qual é a utilidade deste(s) produto(s) para si?
- 3) Que recomendações gostaria de fazer?

Anexo 6: Guião de Grupos Focais

Programas

- 1) Em que actividades do PROGRESSO participou?
- 2) Acha que tais actividades foram ou são relevantes para o contexto?
- 3) Quais mudanças podem ser atribuídas as actividades do PROGRESSO?
- 4) Como essas mudanças poderão influenciar melhorias mais abrangentes?
- 5) O que aprendeu e gostaria de recomendar ao PROGRESSO?