



Banco Mundial
Governo de Moçambique



Gestão dos Projectos

Bartolomeu Soto

Revisão do Desempenho da
Carteira de Projectos (CPPR)

18 de Setembro de 2009



Assuntos Críticos a Considerar

Desafios e Recomendações

- Recursos humanos e capacitação
- Organização institucional
- Fortalecer o uso dos sistemas dos países
- Monitoria e avaliação
- Desafios relacionados com as acções de descentralização no país
- Coordenação entre doadores



Recursos Humanos e Capacitação

Desafios

- Há uma falta de pessoal capacitado principalmente na área de “procurement”
 - Devido a falta de pessoal qualificado nas Unidades de Gestão de Equipamento e Aquisições (UGEAs) estas não podem exercer o seu papel e as Unidades de Implementação dos Projectos (UIP) tomam a responsabilidade de procurement
 - Dado o facto de existirem especialistas em número limitado, a elevada demanda sobre eles resulta na constante mudança dos seus postos de trabalho a busca de melhores pacotes de incentivos e condições de trabalho
- Como manter pessoal até o fim do projecto?



Recursos Humanos e Capacitação

Recomendações

- Contratação do pessoal do Ministério seria uma opção pois garante estabilidade do pessoal
- Alocação de pessoal da UGEA a UIP, para beneficiar de formação por um especialista contratado por tempo curto
- Flexibilizar o pacote de remuneração do pessoal da UIP, por forma a adequar-se as qualificações e a complexidade das tarefas
- Melhorar os currículos mormente das escolas técnicas através da inclusão da disciplina de *procurement*



Organização Institucional

Desafios

- O enquadramento estrutural das UIP determina o nível de eficiência na tomada de decisões
- O objectivo (sob a Declaração de Paris) é de ter as UIP fazendo parte da estrutura do Governo e não “uma UIP Paralela”, e deve-se ter em conta três ou quatro critérios:
 - Prestação de contas ao entidade do Governo
 - Os termos de referência do pessoal externo são definidos pela agencia implementador do país
 - A maior parte dos profissionais devem ser indicados pela UIP
 - Salários do pessoal recrutado localmente não superior ao dos funcionários públicos
- Todos os projectos financiados pelo Banco Mundial em Moçambique estão enquadrados na estrutura do Governo (respondem 3 dos 4 critérios)



Organização Institucional das UIP

- O objectivo global é garantir que as actividades dos projectos financiados pelo Banco Mundial sejam:
 - Integrados nos programas dos Ministérios em vez de serem actividades isoladas
 - Usar as estruturas governamentais e seu pessoal para implementar as actividades e melhorar a capacidade interna, especialmente da UGEA, em vez de depender de consultores externos
- O nível da integração dos projectos financiados pelo Banco Mundial varia de:
 - *Parcial*: o Coordenador do Projecto não é funcionário público, mas subordina-se ao Director Nacional ou ao Ministro; O pessoal especialista é contratado
 - *Completo*: O Coordenador do Projecto é funcionário público; O pessoal especialista é contratado
 - *Completo mas implementado por uma entidade autónoma*: O Coordenador do Projecto é o director da agencia; O pessoal especialista é contratado
- O grau de integração da gestão do projecto reflecte o tipo de projecto e outras considerações práticas



Organização Institucional

Recomendações

- Incorporação das UIP nos órgãos de administração dos Ministérios, deve ser paulatina devido a ainda incipiente capacidade de implementação dos projectos por estes órgãos
- Garantir que as UIP tenham acesso directo aos órgãos máximos de decisão, para garantir uma maior celeridade de implementação
- Liderança forte, boa governação, e alinhamento da planificação de actividades estratégicas dos sectores financiadas por vários doadores
- O Coordenador da UIP deve dedicar-se a tempo inteiro a gestão do projecto e dirigir todos os processos
- A comunicação entre a UIP e os oficiais de alto nível do Ministério deve ser fortificada



Fortalezer o uso dos Sistemas do País

Desafios

- Desafios no processo de transição até alcançar uma maior apropriação e aumento da capacidade

Recomendações

- Gestão financeira – fortalecer o papel do Tribunal Administrativo nas auditorias dos projectos, melhorar o uso do E- sistafe, novos projectos são “on-CUT”, sistema nacional de relatórios
- *Procurement* – implicação positiva do aumento dos limites para avaliação prévia (*prior review*) dos processos de *procurement*



Monitoria e Avaliação

Capacidade

Desafios

- Não há formação específica em M&A; frequentemente “aprende-se fazendo”
- Programas e projectos não incluem suficiente orçamento para formação
- Pessoal de M&A recrutado apenas depois da efectividade do projecto

Recomendações

- Criação duma unidade do Governo para formação de formadores nacionais (PARPA) deve dar formação aos técnicos de planificação de todos os Ministérios e ao nível distrital
- Incluir orçamento de formação de acordo com as necessidades
- Colocar como condição de efectividade do projecto o recrutamento do pessoal de M&A
- O pessoal de M&A deve ser parte da preparação do projecto



Monitoria e Avaliação

Orientação para Resultados

Desafios

- Os resultados, indicadores e objectivos nem sempre estão claros no desenho do projecto
- Fraca ligação entre as estratégias do sector e as estratégias nacionais
- Fraca interligação do sistema de comunicação do projecto com o de tomada de decisão
- Subutilização da informação de M&A pela gestão do projecto

Recomendações

- Processo de tomada de decisão aos níveis apropriados: alto vs. baixo nível; ministério vs. projecto; central vs. local
- Manual de M&A claro; usar terminologia acessível
- Dar orientação para o uso da informação derivada da M&A
- Os termos de referencia de todos os técnicos devem incluir responsabilidades no âmbito de M&A



Monitoria e Avaliação

Dados

Desafios

- Elementos da Matriz do Quadro Lógico (indicadores em particular) mal definidos e com défice de apropriação nacional (*ownership*)
- Limitada disponibilidade de dados -- recolha, tratamento, documentação e reportagem deficientes

Recomendações

- Melhorar o processo de gestão e planificação orientadas para resultados e indicadores de processo e de resultados finais claramente definidos
- Desenhar o Manual de Monitoria e Avaliação
- Definir indicadores SMART e partilhá-los com todos os interessados (Específico; Mensurável; Atribuível; Realista; Direcção = SMART)



Assuntos Relacionados com as Acções de Descentralização no País

Desafios

- Fraca capacidade dos recursos humanos e fraca retenção de quadro de pessoal aos níveis provinciais e distritais
- Desconcentração de fundos pode colocar pressão aos níveis descentralizados para implementar
- M&A, gestão financeira e *procurement* são áreas fracas

Recomendações

- Criar condições para que quadro de pessoal sintam-se incentivados a ir ao distrito -- habitação, electricidade, água, vias de acesso, acesso ao informação, entre outros
- Incrementar a formação ao pessoal colocado ao nível local
- Capacitar os Governos Provinciais em meios de trabalho
- Promover o estabelecimento das UIP nas Províncias



Coordenação entre Doadores

Desafios

- Há duplicação de esforços
- O grupo de doadores está fazendo esforços mas provam-se pouco eficientes pois falta a liderança do cliente
- Apesar de alguns sectores possuírem um programa e manual de operações que facilita a integração de doadores e previne a duplicação de actividades, um numero significativo ainda não o têm

Recomendações

- Os Ministérios liderem o grupo de doadores que o apoiam harmonizar o seu apoio aos ministérios e respectivos sectores
- O Governo deve continuar a envidar esforços para melhorar a coordenação (ex: fundos comuns) evitando sempre custos elevados de transação)



A Caminho a Seguir

- Estabelecimento de um fórum de implementação das recomendações com a seguinte especialização:
 - Coordenadores das UIPs
 - Procurement
 - Finanças
 - Monitoria e Avaliação