

Manual de Operações do “ART-PAPDEL” (Execução Nacional)

Dezembro de 2009

Índice

1. Introdução
2. Estrutura de Implementação
3. Resultados do PRODOC
4. Fortalecimento Institucional, Assistência Técnica e Capacitação por objectivos e resultados
 - a. Fortalecimento Institucional AT&C das DPDR
 - b. Fortalecimento Institucional AT&C da DNPDR
 - c. Fortalecimento Institucional AT&C das ADEL
 - d. Fortalecimento Institucional AT&C da REDEL
 - e. Fortalecimento Institucional AT&C do IPEME
 - f. Fortalecimento Institucional AT&C da ANAMM
5. Abordagem DEL inserida nos processos de planificação local
 - a. Capacitar os Governos Locais na identificação de potencialidades, vectores DEL, cadeias de valor e marketing territorial
 - b. Introduzir, em articulação com o PNPFD, a abordagem DEL na planificação estratégica e anual e a sua apresentação em workshops;
 - c. Elaborar o conjunto metodológico do DEL (metodologia de inserção da abordagem do DEL na Planificação estratégica e anual; guiões; metodologia para a identificação de potencialidades; vectores do DEL; Cadeia de valor; Oportunidades de negócios; estudos de viabilidade e marketing territorial e outros, em articulação com o PNPFD);
6. Iniciativas empresariais promovidas e apoiadas
 - a. Capacitar os governos locais e os beneficiários dos fundos OIIL para a elaboração de estudos de viabilidade dos projectos de rendimento.
 - b. Apoiar o estabelecimento e/ou consolidação de iniciativas económicas locais emergentes para a implementação dos investimentos distritais (público e privado) através das MERA de construção e produção de material local.
 - c. Capacitar e assistir tecnicamente os empresários locais (existentes e potenciais) em gestão e produção.
 - d. Proceder a análise da viabilidade socioeconómica dos projectos para a sua devida aprovação
 - e. Financiar projectos de rendimentos concretos que beneficiem as camadas vulneráveis e garantam o empoderamento da mulher
7. Mecanismos de articulação locais, nacionais e internacionais estabelecidas.



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

Ministério da Planificação e Desenvolvimento

Direcção Nacional de Promoção do Desenvolvimento Rural (DNPDR)

Programa de Apoio ao Processo de Desenvolvimento Económico Local (ART-PAPDEL)



- a. Constituir e capacitar os grupos de trabalho Provincial, Distrital e Municipais para apoiar o processo do DEL nos Distritos, Municípios e Províncias seleccionadas;
- b. Criar o Grupo de Trabalho DEL Nacional e suportar a sua capacitação e funcionamento
- c. Estabelecer o Comité Nacional de Coordenação (CNC)
- d. Apoiar o funcionamento da REDE Nacional das ADEL
- e. Realizar missões internacionais de transferência de conhecimento em DEL incluindo autoridades nacionais, provinciais e distritais e municipais as ADEL e a Rede Nacional de ADEL
- f. Organizar uma conferência internacional de DEL (região SADC)
- g. Identificar novos parceiros estratégicos do Programa
8. Sistema de Gestão do conhecimento do DEL estabelecido e institucionalizado.
 - a. Elaborar materiais pedagógicos em colaboração com as ADEL para facilitar a inserção do DEL nos currículos locais
 - b. Elaborar o curso de pós-graduação (mestrado) em Desenvolvimento Económico Local com a cooperação de diferentes universidades nacionais e estrangeiras
 - c. Articular com as faculdades a inserção da matéria do DEL nos cursos superiores.
 - d. Organizar eventos nacionais para partilha de conhecimento em DEL
 - e. Organizar o Prémio Nacional de Inovação na temática do DEL.
 - f. Elaborar uma base de dados de DEL para sistematizar as boas práticas, lições aprendidas e os materiais metodológicos do Programa
 - g. Elaborar e implementar a estratégia de comunicação do ART-PAPDEL Moçambique
 - h. Melhorar ou elaborar as páginas web Provinciais, Distritais e Municipais, incluindo temática de DEL
 - i. Reforçar institucionalmente os CMC e as rádios comunitárias
9. Estratégia Nacional do DEL elaborada e aprovada
 - a. Elaborar de forma participativa o Plano Estratégico do DEL
 - b. Desenvolver estratégia de mobilização de recursos para a implementação do Plano Estratégico do DEL
10. Sistema de Gestão do Programa estabelecido e em funcionamento.
11. Relações verticais e horizontais
12. Monitoria e Avaliação
13. Desafios. Perspectivas
14. Considerações finais

1. Introdução

A iniciativa ART (Articulação de Redes Territoriais e Temáticas para o Desenvolvimento Humano) é uma iniciativa do PNUD que, no âmbito da cooperação internacional, visa articular programas e actividades de diversos actores, incluindo agências das Nações Unidas, através do estabelecimento de um mecanismo global de cooperação que liga entre eles actores regionais, locais, nacionais e internacionais. Promove-se assim um novo tipo de multilateralismo em que se favorece a participação activa das comunidades locais e dos actores sociais de todos os países envolvidos. O ART contribui assim para uma melhor coordenação da ajuda para o desenvolvimento em conformidade com a Declaração de Paris e com o Consenso Europeu sobre a Eficácia das Cooperações, bem como no cumprimento dos Objectivos do Milénio.

O Programa de Apoio ao Processo de Desenvolvimento Económico Local de Moçambique ART-PAPDEL, operacionaliza o mecanismo ART na vertente Desenvolvimento Económico Local e enquadra-se na estratégia do Governo da República de Moçambique para a Redução da Pobreza, que é operacionalizada pelo Ministério da Planificação e Desenvolvimento, através da sua Direcção Nacional de Promoção do Desenvolvimento Rural. A duração prevista do programa é de 3 anos e os recursos previstos para sua realização são de **US\$ 7.143.814**

O presente Manual de Operações é um instrumento metodológico de implementação do Programa ART-PAPDEL que possibilitará uma adequada interpretação dos procedimentos administrativos, financeiros, de assistência técnica e capacitação em todos os territórios onde este seja implantado.

A premissa inicial e que deve ser entendida na sua real dimensão é que o ART-PAPDEL é um programa complementar ao Programa de Planificação Participativa e Finanças Descentralizadas implementada há mais de dez anos no País, cujo acrónimo é conhecido como o PPF ou PNPFD (nacional).

É importante salientar que o PPF teve como virtude máxima, através da sua metodologia participativa, a priorização da reconstrução da infra-estrutura dos serviços públicos destruída nos 16 anos de guerra interna, tendo propiciado a reconstrução e ou reabilitação de escolas, centros de saúde, hospitais, sistemas de água potável, estradas vicinais, pequenos regadios, inclusivamente mercados e algumas obras de infra-estrutura produtiva, como tanques contra carraças entre outras.

Todo este processo mereceu ser acrescentado com a abordagem de Desenvolvimento Económico Local para assim completar o circuito virtuoso do desenvolvimento, facto oportunamente assumido pelo Governo de Moçambique a partir do ano 2006 com a introdução do Orçamento de Investimento de Iniciativa Local OIIL com um primeiro contributo de 7 milhões,

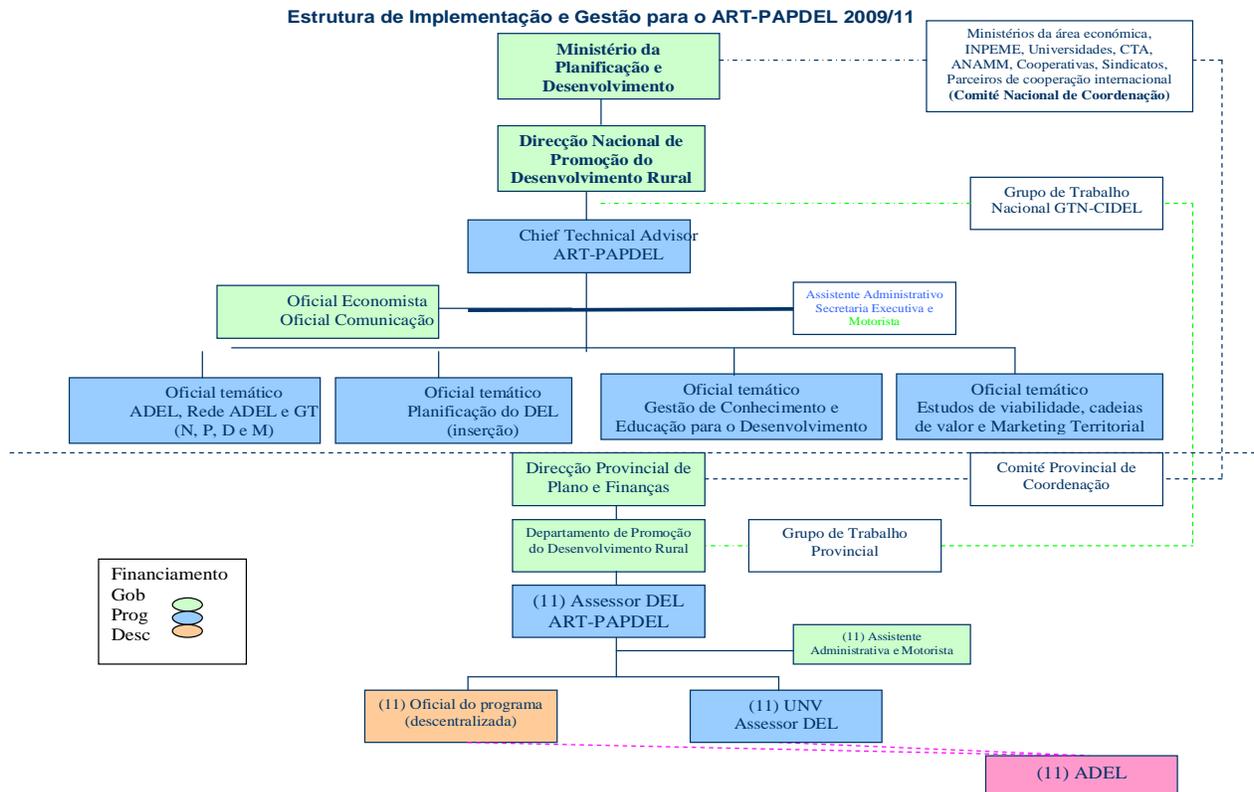
por distrito, destinado a aqueles empreendedores emergentes que, pelas exigências dos requisitos das entidades bancárias e de micro finanças, nunca iriam a ter acesso a crédito.

Consequentemente se fez absolutamente necessária a adopção duma abordagem estruturada de Desenvolvimento Económico Local a ser inserido no processo de Planificação Estratégica e Operativa – anual do território distrital, para ir ao encontro de aqueles recursos disponibilizados.

Este significa o desafio maior do programa, que se verá traduzido na adequada identificação das potencialidades, o dimensionamento e a mensura dos mesmos, a descrição, participativa e inclusiva, das suas cadeias de valor e as oportunidades de negócio que cada um dos elos representa e o correspondente marketing territorial que promova a vocação e potencialidades dos territórios quer distritais quer municipais.

2. Estrutura de Implementação

Para cumprir com os enunciados descritos brevemente no ponto anterior e os objectivos preconizados no PRODOC do ART-PAPDEL, foi desenhada uma estrutura operacional absorvida na estrutura oficial do Ministério da Planificação e Desenvolvimento, que ratifica a apropriação do Governo em absoluta consonância com a declaração de Paris e assumida no PNUD como um programa de Execução Nacional.



3. Resultados do ART-PAPDEL (PRODOC)

O PRODOC do ART-PAPDEL, apresentado a consideração e discussão no CNC Comité Nacional de Coordenação, teve como mérito principal agrupar as actividades e resultados similares por temas vacilares do programa a saber:

- A) Fortalecimento Institucional dos actores do DEL.
- B) Abordagem de DEL inserida nos processos de planificação local.
- C) Iniciativas empresariais promovidas e apoiadas.
- D) Mecanismos de articulação locais, nacionais e internacionais estabelecidos.
- E) Sistema de Gestão do conhecimento do DEL estabelecido e institucionalizado.
- F) Estratégia Nacional do DEL elaborada e aprovada.
- G) Sistema de Gestão do Programa estabelecido e em funcionamento.

Todos estes temas deverão ser devidamente explicados para orientar a implementação harmonizada e racionalmente defrontada nos 128 distritos, 10 províncias e 44 municípios. Este manual pretenderá dar todos os elementos metodológicos e lógicos para a implementação de cada uma das actividades para atingir os mesmos resultados em todo o território nacional.

4. A) Fortalecimento Institucional dos actores do DEL (Assistência Técnica e Capacitação por objectivos e resultados)

A.1) Diagnóstico e constituição de ADEL

Esta actividade implementar-se-á no intuito de que as ADEL's do País têm diferentes momentos de constituição, apesar de ter similitudes na criação dos seus órgãos sociais e composição societária e que um programa de fortalecimento deverá saber a ciência certa qual é o ponto de situação para cada uma delas e se estão aptas para receber o desafio de apropriar-se do enfoque estratégico do DEL para os seus territórios.

Contudo, o historial de cada uma delas é muito diferente, os constrangimentos pelos que passaram e ainda estão a passar, a falta de compromisso das organizações que compõem as ADEL's e principalmente a desorientação no que diz respeito aos objectivos pelos quais foram criadas, que é a de promover o Desenvolvimento Económico Local dos territórios onde estão inseridas, deverão ser desvelados a partir dum prolixo diagnóstico.

Diagnóstico

A Técnica Temática implementará a actividade efectuando deslocações à todas as províncias para comprovar o funcionamento das ADEL, para o efeito deverão ser preparados termos de referencia suficientemente claros devendo ser o argumento do diagnóstico as possibilidades, que têm as ADEL's, de articulação e promoção do DEL no território tanto provincial como distrital.

Os termos de referência do diagnóstico deverão conter minimamente a análise da seguinte informação:

- Processo de constituição da ADEL (através dum programa ex: PDHL; impulsionado por algum órgão de cooperação internacional ex: PNUD; patrocinado pelo Governo e/ou outros actores públicos ou privados).
- Estatutos orgânicos e regulamentos internos.
- Plano Estratégico Actual (se tiveram outros planos estratégicos processar a informação e os seus indicadores).

- Planos operativos anuais, desde o ano de inicio de suas actividades (indicadores).
- Níveis de execução dos planos operativos anuais.
- Situação patrimonial e financeira
- Relatórios Financeiros de todos os anos de funcionamento.
- Actas de aprovação ou rechaço dos Relatórios Financeiro.
- Exercícios de Auditorias realizados (resultados e recomendações).
- Responsabilidades e obrigações das instituições membros da ADEL.
- Ponto de situação do pagamento de jóias das instituições membros e outros contributos e obrigações financeiras.
- Convénios, parcerias, contratos e financiamento angariados, durante todo o tempo de vida da ADEL, especificando os objectivos gerais e específicos, os resultados a atingir, as actividades a serem realizadas e indicadores.
- Ponto de situação dos convénios, parcerias, contratos e financiamentos.
- A relação da ADEL com a governação local (provincial, distrital – municipal).
- Principais sucessos alcançados e boas práticas devidamente documentadas (documentos narrativos e gráficos).
- Brochuras, propaganda, promoções e divulgação dos serviços prestados pela ADEL.
- Principais constrangimentos sofridos pela ADEL desde o inicio das suas actividades.
- Relatórios de Avaliação da ADEL.

Constituição

A constituição de novas agências deve estar enquadradas no novo paradigma das ADEL's, fortalecendo a participação das instituições pública e os governos locais, os sectores e actores económicos e aleatoriamente as ONG's que trabalham estreitamente com os sectores económicos.

A constituição da ADEL Maputo Cidade e aquelas que ainda não tem vida institucional garantida, deverá ter como base as instituições que dizem respeito ao desenvolvimento local e que são parte da estrutura pública cuja responsabilidade é de promover o desenvolvimento económico dos territórios.

Para garantir a sustentabilidade institucional dos serviços a serem prestados pela ADEL esta iniciar-se-á com recursos de cooperação como fase piloto e no prazo de um a dois anos, contar com orçamento proveniente, na sua maioria, dos recursos públicos.

Os Órgãos Sociais deverão estar constituídos pelas instituições membros da Agência; os Presidentes da Mesa da Assembleia e do Conselho Fiscal deverão ser eleitos das instituições privadas e/ou da sociedade civil ligada a assistência técnica e capacitação, o Presidente do Conselho de Direcção será eleito das instituições públicas membros da ADEL.

Tanto a Direcção Executiva da ADEL como o pessoal técnico e administrativo da Agência será contratado através do programa DNPDR/ART-PAPDEL, que depois de dois anos deverão ser absorvidos pelo orçamento do Estado.

Dever-se-á encontrar na legislação actual o modelo jurídico coerente com esta nova instituição pública de serviço aos privados emergentes e impulsionadora da económica local das micro e pequenas empresas. Assim, poderá ser a instituição que complementa, via assistência técnica e capacitação, a gestão dos projectos financiados com os Fundos de Desenvolvimento Distrital cujo origem foi o Orçamento de Investimento de Iniciativa Local OIIL.

A.2) Fortalecimento Institucional AT&C das DPDR

Consiste em criar capacidades sustentáveis dos Departamentos de Promoção do Desenvolvimento Rural com a finalidade que assimilem o DEL como uma das suas tarefas intrínsecas e permanentes.

- Orçamentar-se-á recursos financeiros para o fortalecimento institucional dos Departamentos de Promoção do Desenvolvimento Rural de todas as DPPF's nas 10 províncias e na Cidade de Maputo.
- O orçamento responderá especificamente a equipamento informático e mobiliário e uma viatura, quando não houver. Vale dizer que a viatura deverá ser utilizada expressamente nas actividades concernentes ao programa e que para o efeito incluir-se-á a sua utilização coordenada ao pessoal das Agências de Desenvolvimento Económico, quando estas careçam deste recurso.
- Dever-se-á orçamentar as actividades relacionadas com a implementação da abordagem DEL nos territórios distritais e municipais.
- Também neste item orçamentar-se-á capacitações do pessoal estreitamente relacionadas com o DEL.

A.3) Fortalecimento Institucional AT&C da DNPDR

Consiste em criar capacidades sustentáveis da Direcção Nacional de Promoção do Desenvolvimento Rural com a finalidade que assimile o DEL como uma das suas tarefas intrínsecas e permanentes.

- Orçamentar-se-á recursos financeiros para o fortalecimento institucional da Direcção Nacional de Promoção do Desenvolvimento Rural, que assegurem a conveniente e oportuna implementação e apropriação do programa, dos seus processos e as suas metodologias.
- O orçamento responderá especificamente a equipamento informático e mobiliário, quando não houver, e duas viaturas.
- Dever-se-á orçamentar as actividades relacionadas com a implementação da abordagem DEL no nível Nacional.
- Também neste item orçamentar-se-á capacitações do pessoal estreitamente relacionadas com o DEL.

A.4) Fortalecimento Institucional AT&C das ADEL

Consiste em criar capacidades sustentáveis das Agências de Desenvolvimento Económico Local, com a finalidade que assimile os processos de planificação económica e promoção do território, criação e fortalecimento da unidades empresariais da micro e pequena empresas, associações e cooperativas, como as suas tarefas intrínsecas e permanentes.

- Orçamentar-se-á recursos financeiros para o fortalecimento institucional das Agências de Desenvolvimento Económico Local ADEL, que assegurem a conveniente e oportuna implementação e apropriação do programa, dos seus processos e as suas metodologias.
- O orçamento responderá especificamente a equipamento informático e mobiliário, quando não houver.
- Dever-se-á orçamentar as actividades relacionadas com a implementação da abordagem DEL no nível Nacional.
- Também neste item orçamentar-se-á capacitações do pessoal estreitamente relacionadas com o DEL.
- Não se orçamentaram recursos apenas para financiar o funcionamento da estrutura das ADEL's; toda orçamentação deverá ser efectuada em função de "resultados" e deverão corresponder a um plano de trabalho concordante com os objectivos do ART-PAPDEL.
- O relacionamento com as ADEL deverão ser oficializados através da assinatura de "Convénios" que deverão, a sua vez, corresponder à tipologia da ADEL e ao novo paradigma de ADEL para Moçambique, tendo como um dos principais elementos de análise, a responsabilidade do Estado em promover o DEL em todo o território

nacional e da sociedade civil, na sua participação paritária e responsável neste processo.

- Tomando em consideração o novo paradigma das ADEL's, os Convénios responderão a três modalidades, em função a estruturação anterior, actual e futura das ADEL's da seguinte maneira:
 - i. Convénio com as ADEL constituídas há mais de 4 anos deverão cumprir os seguintes requisitos.
 1. Sendo que os recursos a serem alocados provêm do ART-PAPDEL (DPDR-DPPF-DNDPR-MPD) ou seja, são recursos públicos, a participação das ADEL deverão ser igualitárias aos recursos públicos.
 2. Sendo que o DEL é em essência uma parceria público – privada e as ADEL são a sua expressão institucional de implementação dessa parceria, a composição dos seus membros deve ter similar equilíbrio institucional, isto quer dizer, que deve haver maior participação de instituições pública até atingir aquele equilíbrio.
 3. Pela antiguidade destas instituições, que possivelmente seja dificultoso o processo de modificação de estatutos e até que isso acontecer poder-se-á subscrever convénios unicamente por resultados e intervenções pontuais, sempre no âmbito e filosofia do programa.
 - ii. Convénio com as ADEL constituídas há dois anos
 1. Sendo que os recursos a serem alocados provêm do ART-PAPDEL (DPDR-DPPF-DNDPR-MPD) ou seja, são recursos públicos, a participação das ADEL deverão ser igualitárias aos recursos públicos.
 2. Sendo que o DEL é em essência uma parceria público – privada e as ADEL são a sua expressão institucional de implementação dessa parceria, a composição dos seus membros deve ter similar equilíbrio institucional, isto quer dizer, que deve haver maior participação de instituições pública até atingir aquele equilíbrio.
 3. Sendo que algumas delas já subscreveram Convénios no âmbito do programa com as DPPF's, os subsequentes convénios ou adendas a estes estarão condicionados a iniciar e concluir processos de modificação de estatutos e até que isso acontecer poder-se-á subscrever excepcionalmente convénios – adendas, unicamente por resultados e intervenções pontuais, sempre no âmbito e filosofia do programa.

4. O financiamento que reforça a ADEL será para o funcionamento, exceptuando salários, e também por resultados e com cronogramas harmonizados com as DPDR's.
 5. A contratação do pessoal técnico da ADEL será através da DPPF (DPDR), com recursos expressamente assinados para o efeito. O pessoal técnico contratado será considerado pessoal da DPDR (fora do quadro) afecto à ADEL, contando para o efeito com termos de referência claros e por resultados.
- iii. Convénio com as ADEL recentemente constituídas
1. As recentemente constituídas ADEL, e a por constituir em Maputo Cidade, serão com uma composição estruturada público – privada nos seus órgãos sociais, mas será eminentemente pública na sua estrutura de gestão técnica e administrativa, tomando em consideração o até agora acontecido nas ADEL.
 2. O financiamento será em função dum memorando de entendimento cujos compromissos deverão ser claros em função da sua sustentabilidade institucional através da sua inserção no Orçamento do Estado.
 3. O financiamento será também por resultados através dum plano anual de operações que fará parte integrante dos Convénios.
 4. Dever-se-á efectuar um estudo do quadro jurídico para adequá-las à normativa vigente.

Os desembolsos emergentes dos Convénios assinados com as ADEL's deverão ser efectuados trimestralmente prévia recepção de relatórios descritivos das actividades realizadas e resultados atingidos durante esse período e o correspondente relatório financeiros que justifiquem as despesas efectuadas e previamente aprovadas. Se dará curso ao seguinte desembolso a partir duma execução do 85% das despesas e que correspondam racionalmente à volta do 85% das actividades e resultados.

Reiterar que a execução das despesas financiadas com recursos encaminhados pelo ART-PAPDEL, deverão seguir todas as normas exigidas no âmbito da despesa pública e normas de procurement (decreto 54 e subsequentes).

A Técnica Temática elaborará e apresentará três modelos de convénios com as ADEL's, para serem considerados pela Coordenação Nacional do Programa

ART-PAPDEL que servirão de orientação para todas as DPPF/DPDR/ART-PAPDEL.

A.5) Fortalecimento Institucional AT&C da REDEL

Consiste em criar capacidades sustentáveis da Rede Nacional de Agências de Desenvolvimento Económico Local (REDEL), com a finalidade que assimile os processos institucionais Assistência Técnica e Capacitação e de promoção das ADEL's e da própria REDEL, quer no âmbito nacional como no contexto internacional.

- Orçamentar-se-á recursos financeiros para o fortalecimento institucional da Rede Nacional de Agências de Desenvolvimento Económico Local ADEL's (REDEL), que assegurem a conveniente e oportuna implementação e apropriação do programa, dos seus processos e as suas metodologias.
- O Secretariado Executivo da REDEL será exercido pela Oficial Temática do ART-PAPDEL dedicada aos temas das ADEL's e REDEL.
- O orçamento responderá especificamente a equipamento informático e mobiliário.
- Dever-se-á orçamentar as actividades relacionadas com a elaboração do Plano Estratégico da REDEL e a implementação da abordagem DEL no nível Nacional.
- Os desembolsos serão efectuados a partir da assinatura dum Convénio de Cooperação, com um plano anual de trabalho devidamente aprovado e que corresponda às orientações do Plano Estratégico da REDEL.
- Os desembolsos emergentes do Convénio assinado com a REDEL deverão ser efectuados trimestralmente prévia recepção de relatórios descritivos das actividades realizadas e resultados atingidos durante esse período e o correspondente relatório financeiros que justifiquem as despesas efectuadas e previamente aprovadas.
- Se dará curso ao seguinte desembolso a partir duma execução do 85% das despesas e que correspondam racionalmente à volta do 85% das actividades e resultados.
- Reiterar que a execução das despesas financiadas com recursos encaminhados pelo ART-PAPDEL, deverão seguir todas as normas exigidas no âmbito da despesa pública e normas de procurement (decreto 54 e subsequentes).

A.6) Fortalecimento Institucional AT&C do IPEME

Consiste em criar capacidades sustentáveis do Instituto da Pequena e Média Empresa (IPEME), com a finalidade que assimile os processos institucionais Assistência Técnica e Capacitação e de promoção do Desenvolvimento Económico Local no que diz respeito às infra-estruturas de serviços à produção e comercialização e acesso à tecnologia tais como Incubadoras de Empresas, Centros de Atendimento e Promoção Empresarial, Tecnocentros e Maquicentros.

- Orçamentar-se-á recursos financeiros para o fortalecimento institucional do Instituto da Pequena e Média Empresa, que assegurem a conveniente e oportuna implementação e apropriação do programa, dos seus processos e as suas metodologias referidas ao componente de Serviços à Produção e Comercialização e Acesso à Tecnologia.
- Assegurar-se-á a participação conjunta em actividades que garantam a implantação de modelos apropriados à realidade moçambicana de Incubadora de Empresas e Centros de Atendimento e Promoção Empresarial.
- Assegurar-se-á a participação conjunta em actividades de estudos e investigações para a implantação de Tecnocentros, Maquicentros e Agro negócios.
- Os desembolsos serão efectuados a partir da assinatura dum Convénio de Cooperação, com um plano anual de trabalho devidamente aprovado.
- Os desembolsos emergentes do Convénio assinado com o IPEME deverão ser efectuados trimestralmente prévia recepção de relatórios descritivos das actividades realizadas e resultados atingidos durante esse período e o correspondente relatório financeiros que justifiquem as despesas efectuadas e previamente aprovadas.
- Se dará curso ao seguinte desembolso a partir duma execução do 85% das despesas e que correspondam racionalmente à volta do 85% das actividades e resultados.
- Reiterar que a execução das despesas financiadas com recursos encaminhados pelo ART-PAPDEL, deverão seguir todas as normas exigidas no âmbito da despesa pública e normas de procurement (decreto 54 e subsequentes).

A.7) Fortalecimento Institucional AT&C da ANAMM

Consiste em criar capacidades sustentáveis da Associação Nacional de Municípios de Moçambique (ANAMM), com a finalidade que assimile os

processos institucionais de Assistência Técnica e Capacitação e de promoção do Desenvolvimento Económico Local nos Municípios do País introduzindo os conceitos de “Municípios Produtivos”, “Um Município Um Produto” e outras abordagens que faz do território municipal um espaço de investimento público e privado, nacional e estrangeiro e principalmente promotor do empreendedorismo emergente, da micro, pequena e média empresas.

- Orçamentar-se-á recursos financeiros para o fortalecimento institucional à Associação Nacional de Municípios de Moçambique (ANAMM), que assegurem a conveniente e oportuna implementação e apropriação do programa, dos seus processos e as suas metodologias referidas à inserção da abordagem de Desenvolvimento Económico Local nos processos de planificação estratégica e anual.
- Assegurar-se-á a participação conjunta em actividades que garantam a implantação de modelos apropriados à realidade moçambicana de Incubadora de Empresas e Centros de Atendimento e Promoção da Micro, Pequena e Média Empresa articulada aos municípios.
- Assegurar-se-á a participação conjunta em actividades de estudos e investigações para a implantação de Tecnocentros, Maquicentros e Agro negócios em coordenação com o IPEME.
- Os desembolsos serão efectuados a partir da assinatura dum Convénio de Cooperação, com um plano anual de trabalho devidamente aprovado.
- Os desembolsos emergentes do Convénio assinado com a ANAMM deverão ser efectuados trimestralmente prévia recepção de relatórios descritivos das actividades realizadas e resultados atingidos durante esse período e o correspondente relatório financeiros que justifiquem as despesas efectuadas e previamente aprovadas.
- Se dará curso ao seguinte desembolso a partir duma execução do 85% das despesas e que correspondam racionalmente à volta do 85% das actividades e resultados.
- Reiterar que a execução das despesas financiadas com recursos encaminhados pelo ART-PAPDEL, deverão seguir todas as normas exigidas no âmbito da despesa pública e normas de procurement (decreto 54 e subsequentes).

A Técnica Temática deverá elaborar a modalidade de convénio com a ANAMM a consideração da Coordenação Nacional do programa DNPDR/ART-PAPDEL.

5. B) Abordagem DEL inserida nos processos de planificação local

Sendo este um dos mais relevantes objectivos e resultados a atingir, o presente Manual de Operações pretende orientar as acções mais lógicas a serem executadas nos níveis tanto provinciais como distritais.

As actividades a serem executadas, no âmbito da Metodologia de Inserção do DEL, são ou deverão ser absolutamente concordantes com as metodologias introduzidas pelo Programa de Planificação e Finanças Descentralizadas PPFDD hoje PNPFDD (acrescentou-se o Nacional). Assim, a cronologia de implementação deverá também ser coincidente com o cronograma de planificação estratégica e anual dos territórios distritais.

Ter sempre presente que a Abordagem Estratégico do DEL têm 7 componentes, a saber:

1. Enquadramento Jurídico (que define o ambiente do DEL).
2. Financiamento (bancário, micro finanças, ASCAS, diferentes fundos sectoriais e o Orçamento de Investimento de Iniciativa Local OIIL).
3. Assistência Técnica y Capacitação (Instituições de Ensino Técnico e Profissional, Escolas de Artes e Ofícios, Agências de Desenvolvimento Económico Local, entidades Universitárias e ONG's).
4. Infra-estrutura de Serviços à Produção e Comercialização (acesso à Tecnologia, Maquicentros, Tecnocentros, Incubadora de Empresas e Centros de Promoção Empresarial).
5. Mercados Internos e Externos (Marketing Territorial – Potencialidades – Cadeias de Valor – Oportunidades de Negócios).
6. Sistema de Informação do DEL (Banco e Base de Dados – Gestão de Conhecimentos).
7. Educação para o Desenvolvimento (Alfabetização Funcional, Currículo Local, Educação Formal Básica e Secundária, introdução da Matéria DEL nas carreiras universitárias afines e Pós-graduação Mestrado em DEL)

B.1) Capacitar os Governos Locais na identificação de Potencialidades, Vectores DEL, Cadeias de Valor e Marketing Territorial

Sendo que nos PEDD's foram já identificadas as Potencialidades em maneira de listado e que a partir dessa identificação dever-se-á efectuar a **mensura e valoração (dimensionamento)** e priorização das mesmas, tomando em consideração a oportunidade que o mercado pode oferecer num momento determinado.

Para converter as Potencialidades em Vectores de Desenvolvimento Económico Local dever-se-á elaborar de forma **participativa** o Estudo de Cadeias de Valor de pelo menos 3 Potencialidades que identifiquem claramente o território e que pudessem ser a sua marca e imagem, com as quais poder-se-á elaborar o Marketing Territorial.

A **Capacitação aos Governos Locais** deverá ser efectuada tomando em consideração os seguintes aspectos:

a. Sobre as Potencialidades:

Definição de Potencialidades: São aqueles **Recursos Humanos, Naturais e Económicos** que possui um determinado território (Distrito – Município) que aproveitados e explorados numa maneira racional e sustentável pode gerar riqueza.

Quando falamos de racional e sustentável implica dizer que a sua exploração não deve comprometer a subsistência do recurso para gerações vindouras e tratando-se de recursos não renovável, a sua exploração não comprometer o meio ambiente e que a geração de riqueza não seja apenas um espelhismo para as comunidades onde é explorado e que uma vez terminada a exploração só fica pobreza e miséria.

O mais importante é a Mensura e Valoração das Potencialidades (dimensionamento), isto significa acudir aos diferentes intervenientes públicos e privados para dimensionar os recursos, para o efeito convocar-se-á às instituições públicas vocacionadas ao cuidado, fiscalização, supervisão, financiamento e/ou controlo do recursos como por exemplo: Instituto de Pescas, Instituto do Caju, Direcção Provincial de Agricultura, Direcção Provincial de Coordenação Ambiental, Direcção Provincial de Recursos Minerais e Energia, Direcção Provincial de Obras Públicas e Habitação.

Ademais das Instituições Públicas deverão ser convocados os agentes e operadores económicos (empresas privadas de produção, comercialização e financiamento, cooperativas, associação de camponeses produtores e comercializadores, ONG's e os Conselhos Consultivos) para a **priorização das potencialidades** a serem convertidas em Vectores de Desenvolvimento Económico Local.

Dependendo da característica da Potencialidade dever-se-á começar com a análise do **Plano Distrital de Uso da Terra (PDUT)**, existindo para o efeito uma metodologia elaborada pelo MICOA Ministério de Coordenação de Acção Ambiental.

Alem dessa, dever-se-á recorrer à metodologia de **Mapa de Riscos e Recursos**, exercício participativo a nível de Comunidades que dá os elementos chaves das potencialidades (recursos humanos, naturais e económicos) de um determinado território. Metodologia disponível para as capacitações.

b. Sobre os Vectores de Desenvolvimento Económico Local

Uma vez priorizadas as Potencialidades se deve **Mensurar e Valorizá-las (dimensionamento)**, conseqüentemente cada uma das Instituições convocadas no inciso anterior a), deverá contribuir com toda a informação e assistência técnica disponíveis para medir e dar valor às potencialidades.

Isto significa uma forte intervenção técnica que dei todos os argumentos científicos verificáveis sobre o dimensionamento da potencialidade. Para melhor entendimento podemos exemplificar o seguinte:

Se supomos que um Distrito "x" têm uma faixa costeira de trinta quilómetros e produz anualmente 20 toneladas de peixe e mariscos. Inicialmente, podemos considerar como Potencialidade.

Com essa informação se deve estudar qual é a capacidade de produzir mais e de maneira sustentável, conseqüentemente as Instituições encarregues da promoção, fiscalização e conservação como o Instituto de Pescas e programas de Pesca Artesanal em colaboração com os operadores económicos (empresas, associações de pescadores, comercializadores e outros) efectuaram o dimensionamento.

O dimensionamento consiste em verificar o banco de peixe e marisco dos trinta quilómetros de costa e a possibilidade **sustentável e rentável**

de exploração; hipoteticamente se determina que o recurso pode ser explorado até as cem toneladas anuais, só assim poderemos definir que uma potencialidade pode-se converter num vector de desenvolvimento económico local. A partir desta constatação dever-se-á elaborar a Cadeia de Valor deste Vector “Peixe e Mariscos”.

c. Sobre as Cadeias de Valor

Constatada a dimensão do recurso a se converter em Vector de Desenvolvimento Económico Local, a seguir, se deverá efectuar a **análise participativa** da sua Cadeia de Valor.

A Cadeia de Valor é uma técnica que permite descrever todos os elos da sequência lógica de agregação de valor da produção, transformação, comercialização e consumo dum determinado recurso, tendo como princípio o dimensionamento do mesmo ou seja o insumo principal (podendo-se dizer a existência da matéria prima).

A maneira de exemplificação se continuará com o recurso “Peixe e Mariscos”, isto significa dizer que o primeiro elo da cadeia de valor no Distrito “x” é as 100 toneladas possíveis de produção anual.

Vamos a supor que as 20 toneladas anuais actuais de produção de “Peixe e Mariscos” são exploradas por 20 pescadores, poderemos também deduzir que as possíveis 100 toneladas poderão ser produzidos por mais 80 pescadores.

A análise da Cadeia de Valor deverá ser feito em duas vias, uma através da identificação da problemática que representa cada elo da cadeia de valor e outra, através da identificação das soluções possíveis dessa problemática, assim, dimensionado o recurso, o mercado e os intervenientes poder-se-á determinar as oportunidades de negócios que a cadeia pode oferecer.

A Cadeia de Valor poderá ser da seguinte maneira descrita:

Problemática	Cadeia de Valor	Soluções
Fraco conhecimento e dimensionamento dos recursos existentes nos territórios (Distritais – Municipais).	Mensura da Potencialidade Peixe Mariscos (produção anual 20 toneladas). Possibilidade de produção sustentável 100 toneladas.	Participações das Instituições públicas, privadas, cooperativas, associações de camponeses e da



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

Ministério da Planificação e Desenvolvimento

Direcção Nacional de Promoção do Desenvolvimento Rural (DNPDR)

Programa de Apoio ao Processo de Desenvolvimento Económico Local (ART-PAPDEL)



		sociedade civil intervêm no processo de dimensionamento
Apenas 20 pescadores com escassos recursos técnicos exploram o recurso	100 Pescadores exploram o recurso	100 Pescadores capacitados tecnicamente.
Carência de recursos financeiros	Recursos financeiros necessários para a exploração do recurso	Pescadores acedem a recursos financeiros (bancários, micro finanças, fundo de promoção pesqueira ou orçamento de investimento de iniciativa local)
Carência de Barcos, Velas, Motores e demais equipamento para os Pescadores	100 Barcos jazem ao mar para explorar o recurso	Promoção de cooperativas e/ou associações de carpinteiros e comercio de equipamento para barcos (motores)
Redes em má estado e até usam rede mosquiteira para a faina	Barcos pescam 100 toneladas anualmente	Capacitação e aceso a Redes adequadas para a labora de pesca
Fraca fiscalização, por carência de meios de controlo. Grandes empresas aparecem para explorar sem permissão nem fiscalização.	A produção é devidamente fiscalizada e cumpre-se com o regulamento de vedas e épocas de pesca	Promover o equipamento e meios de fiscalização à instituição pública e promover o controlo social nas cooperativas e associações de pescadores
Carência de conservadores "Colman" cadeia de frio nos barcos	Pescadores conservam 100 toneladas de peixe e mariscos desde o mar	Promover o acesso a cadeia de frio desde o momento de pesca no mar
Inexistência de armazenes com	O produto chega ao porto dos pescadores para o seu	Promover a construção de



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

Ministério da Planificação e Desenvolvimento

Direcção Nacional de Promoção do Desenvolvimento Rural (DNPDR)

Programa de Apoio ao Processo de Desenvolvimento Económico Local (ART-PAPDEL)



conservadores – frigoríficos	armazenamento e a sua conservação	armazens com frigoríficos para a conservação adequada do produto
Preços baixos na venda na saída do mar. Carência de empacotadoras e fumadores	Venda do produto sem processar a intermediários	Processamento da produção (empacotado – fumado)
Pescadores cativos de intermediários que são os que determinam caprichosamente o preço e as condições de venda.	Comercialização de 100 toneladas de peixe – mariscos (processado, semi-processado e fresco)	Acesso à tecnologia de processamento (limpeza e filetado do peixe) empacotado ao vazio e fumado para melhor conservação
Transporte inadequado (não tem frigoríficos) e dependente de operadores oportunistas	O produto chega aos mercados de consumo com a qualidade adequada e preço acessível	Elaborar um estudo de mercado para as 100 toneladas e promover alianças estratégicas para a comercialização.
Não se têm ainda o conceito de promoção do território através do seu produto característico	O produto é reconhecido no mercado como produto do território Distrito “x”	Promover a compra ou operação de transporte frigorífico aos centros de consumo
Não a cultura de vender o produto com uma série de receitas da culinária autóctone	Os restaurantes introduzem nos seus menus diversidade de pratos preparados com o “Peixe – Mariscos” do Distrito “x”	Promover e elaborar uma campanha de promoção do território através da produção do “Peixe – Marisco” do Distrito “x”
Não são elaborados dados de satisfação do consumidor que serva para melhorar a produção ou elaboração dos alimentos	Os clientes consomem, pedem a receita e divulgam positivamente a qualidade do “Peixe e Mariscos” do Distrito “x”	Capacitar e promover a culinária do Distrito “x” através de diversas receitas
		Promover uma base de dados de satisfação dos clientes, intermediários, supermercados, restaurantes e

		mercados
--	--	----------

d. Sobre as Oportunidades de Negócios

Uma vez determinada a viabilidade económica e financeira pela cadeia de valor do recurso “Peixe – Mariscos” do Distrito “x” proceder-se-á à identificação das Oportunidades de Negócios.

A maioria das Soluções à Problemática da Cadeias de Valor constituem-se em oportunidades de negócios, isto pode determinar a criação de muitas micro e pequenas empresas e/ou sue crescimento e fortalecimento.

Soluções	Oportunidades de Negócios
Participações das Instituições públicas, privadas, cooperativas, associações de camponeses e da sociedade civil intervêm no processo de dimensionamento	As instituições se prontificam para intervir no dimensionamento das potencialidades, isto pode determinar que pela especificidade podem ser contratados consultores ou outras instituições para o trabalho de dimensionamento e valoração do recurso
100 Pescadores capacitados tecnicamente.	Instituições oferecem os seus serviços de capacitação e assistência técnica para a elaboração de projectos e gestão dos seus negócios
Pescadores acedem a recursos financeiros (bancários, micro finanças, fundo de promoção pesqueira ou orçamento de investimento de iniciativa local)	Os Fundos Sectoriais, Instituições Bancárias e de Micro Finanças, ONG's e Orçamento de Investimento de Iniciativa Local (OILL) colocam os créditos em projectos viáveis económica e financeiramente rentáveis
Promoção de cooperativas e/ou associações de carpinteiros e comercio de equipamento para barcos (motores)	Micro e/ou Pequenas Empresas de carpintaria efectua a manutenção de 20 embarcações e fabricam e mantêm 80 embarcações de pescadores. Operadores de comércio oferecem à venda velas, motores e equipamento para barcos dos pescadores
Capacitação e aceso a Redes adequadas para a labora de pesca	Comerciantes têm stock suficiente de Redes de pesca de acordo com as medidas de regulamento
Promover o equipamento e meios de fiscalização à instituição pública e promover o controlo social nas	Instituto de Pescas é provisionado de barco convenientemente equipado para a supervisão e fiscalização da pesca na área de sua jurisdição e competência



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

Ministério da Planificação e Desenvolvimento

Direcção Nacional de Promoção do Desenvolvimento Rural (DNPDR)

Programa de Apoio ao Processo de Desenvolvimento Económico Local (ART-PAPDEL)



cooperativas e associações de pescadores	
Promover o acesso a cadeia de frio desde o momento de pesca no mar	Operadores de Comércio oferecem à venda “Colman”, gelo para provisionar aos pescadores que jazem ao mar
Promover a construção de armazéns com frigoríficos para a conservação adequada do produto	Empreiteiros acedem às especificações técnicas e aos concursos para a construção de armazéns frigoríficos. Cooperativa de Pescadores gere empresarialmente o armazém frigorífico
Acesso à tecnologia de processamento (limpeza e filetagem do peixe) empacotado ao vazio e fumado para melhor conservação	Criam-se Micro e Pequenas Empresas de processamento de Peixe e Mariscos, filetagem, fumado e empacotado ao vazio que absorva parte da produção de 100 toneladas anuais
Elaborar um estudo de mercado para as 100 toneladas e promover alianças estratégicas para a comercialização.	Consultorias ou Consultores ou Instituições de Assistência Técnica e Capacitação ou Agências de Desenvolvimento Económico Local elaboram Estudos de Mercado e elaboram uma estratégia de articulação com os potenciais clientes
Promover a compra ou operação de transporte frigorífico aos centros de consumo	Cooperativa de Pescadores ou Empresas Transportadores Frigoríficos oferecem os seus serviços de transporte a preços acessíveis e competitivos
Promover e elaborar uma campanha de promoção do território através da produção do “Peixe – Marisco” do Distrito “x”	Consultores, Empresas de Consultoria ou Instituições de Assistência Técnica e Capacitação são contratados para elaboração da campanha de promoção
Capacitar e promover a culinária do Distrito “x” através de diversas receitas	Micro e Pequenas Empresas e/ou Associação de Cozinheiras elaboram os livros de receitas e promovem os seus serviços de produção de comidas típicas e internacionais
Promover uma base de dados de satisfação dos clientes, intermediários, supermercados, restaurantes e mercados	Empresas de estudos de mercado e opinião e/ou Instituições Públicas e Privadas elaboram uma base de dados interactiva e relacionada

As oportunidades de negócio identificadas merecerão um estudo de viabilidade (técnico e financeiro) que ratifique que se trata dum negócio,

assim demonstrado poderá ser considerado no ciclo de financiamento e assistência técnica.

e. Sobre o Marketing Territorial

O Programa têm previsto a elaboração das Cadeias de Valor de pelo menos 3 Vectores de Desenvolvimento Económico Local por Distrito – Município que possam ser considerados como a marca representativa do Território, que o identifique com a sua geografia, riqueza, culinária, cultura e até com a cosmo visão dos seus habitantes.

Já nos seus últimos elos a Cadeia de Valor tem como função promover o produto do território, assim sendo, os três produtos ou recursos (humanos, naturais e económicos) convertidos em vectores DEL do território serão a base do Marketing Territorial.

Isto quer dizer que estas três Cadeias de Valor com as suas correspondentes oportunidades de negócio formarão a parte mais importante do capítulo DEL dos “Planos Estratégicos de Desenvolvimento Distrital” (PEDD).

Este capítulo deverá representar em primeira instância e de maneira “**gráfica**”, com dados “**numéricos**” e “**imagens**”, todas as potencialidades do território com especial ênfase nos três Vectores de Desenvolvimento Económico Local (devidamente dimensionados) e as suas Cadeias de Valor.

A seguir dever-se-á apresentar todos os serviços públicos (saúde, educação, água, estradas e outros) as suas coberturas e as suas virtudes como por exemplo: Existência de Escolas Públicas e Privadas (qualidade do ensino), Escolas Técnicas Industriais e Comerciais, Institutos de Formação Profissional, Institutos Superiores, Universidades Públicas e Privadas e tipo de carreiras e pós-graduações.

Em matéria de Saúde a existência de Postos e Centros de Saúde, Hospitais e Clínicas Públicas e Privadas (especialidades) número de médicos, técnicos em saúde e enfermeiros, existência de ambulâncias, localização e informação de medicina tradicional. Disponibilidade de Água Potável e qualidade das Estradas tanto nacionais como vicinais e as suas épocas transitáveis. E as recomendações práticas que façam do território um lugar cativante para atrair visitantes e investidores.

Em matéria de serviços dever-se-á descrever claramente os centros de hospedagem, hotéis, alojamentos, casas de aluguer ou do turismo comunitário, restaurantes e centros turísticos sejam étnicos, arqueológicos, paisagísticos da natureza (animal, vegetal ou mineral, praias, montanhas) sejam do tempo colonial e da guerra da independência, além das datas mais transcendentais de festejo no território especialmente aquelas que são importantemente comemoradas como o dia da cidade.

Descrição de outros serviços tais como tipo de energia eléctrica ou necessidade de contar com lanternas, voltagem (110 e/ou 220 vóltios), meios de transporte público colectivo ou individual (táxis), transporte de carga e lugar onde podem ser encontradas as suas paragens, centros comerciais, mercados populares e feiras económicas de todo o tipo. É importante contar, se houver, com um calendário de feiras e outras actividades económicas e culturais.

O Marketing Territorial é um documento que deve conter informação prática e cativante, isto quer dizer que, sendo um exercício participativo deve reflectir também a visão interna, de como querem, os comunários e cidadãos, ser vistos pela população visitante ou para provocar a visita de conhecimento, prospecção e de investimento.

Todas estas capacitações terão os seus correspondentes Guiões Pedagógicos a serem preparados pelos Técnicos Temáticos e o CTA do Programa contando com o contributo dos Assessores DEL Provinciais, Oficiais de Programa Provinciais, UNV's e pessoal da DNPDR e DPPF/DPDR's, já que serão eles os primeiros divulgadores, formadores e capacitadores.

B.2) Introduzir, em articulação com o PNPFD, a abordagem DEL na planificação estratégica e anual e a sua apresentação em workshops;

É importante reiterar e salientar que a abordagem DEL na planificação estratégica e operativa, sujeito e objecto do ART-PAPDEL, nasce no Programa de Planificação e Finanças Descentralizadas PPF agora PNPFD (adicionou-se N de Nacional), conseqüentemente a sua inserção deverá respeitar a estrutura programática e metodológica que fez um dos programas de maior sucesso no País em termos de descentralização e governabilidade.

O processo deverá começar com a programação e orçamentação conjunta (PNPFD/ART-PAPDEL) das actividades de elaboração (reajustamento) dos Planos Estratégicos de Desenvolvimento Distrital (PEDD's) e os Planos Económico e Social e Orçamento Distrital (PESOD's). Esta actividade tem

como um dos protagonistas à Equipa Provincial de Apoio à Planificação (EPAP) tanto na capacitação como na divulgação da metodologia nos distritos.

Já que o exercício de planificação começa com a capacitação da Equipa Provincial de Apoio à Planificação (EPAP) a inserção do DEL usará, por sua especificidade, o Grupo de Trabalho Provincial (GTP) que basicamente e a EPAP acrescentando à participação dos actores económicos da província associação da empresa privada, associação de camponeses, cooperativas e sociedade civil ONG's.

Isto quer dizer que os Departamentos de Promoção do Desenvolvimento Rural (ART-PAPDEL), deverão orçamentar (compartilhar com as DPO's Departamentos de Plano e Orçamento) as despesas de capacitação dos Governos Locais e Conselhos Consultivos e a supervisão e seguimento da posta em prática na elaboração do PEDD's e PESOD's, para que estas aconteçam simultaneamente "Capacitação em Planificação e em Desenvolvimento Económico Local".

Já que o exercício de planificação e feito através das Equipas Técnicas Distritais (ETD's) a inserção do DEL usará, por sua especificidade, o Grupo de Trabalho Distrital (GTD) que é a ETD acrescentada dos actores económicos, associação de produtores, camponeses, cooperativas e ONG's que trabalham na área económica.

Dever-se-á ter muito em conta os aspectos logísticos para possibilitar que tanto a equipa de DPO/PNPFD como da DPDR/ART-PAPDEL, possam cumprir com as suas específicas actividades e que adicionalmente possam apoiar-se entre elas de maneira complementar, conseqüentemente, as capacitações tanto em matéria da planificação social como económica devem contar com o pessoal de ambos departamentos já que são absolutamente interdependentes e o pessoal técnico de ambos programas PNPFD e ART-PAPDEL.

Os denominados Workshops de apresentação não são nada menos que as sessões dos Conselhos Consultivos Distritais onde deverão ser discutidos tanto a planificação social como económica.

B.3) Elaborar o conjunto metodológico do DEL (Metodologia de Inserção da Abordagem do DEL na Planificação Estratégica e Anual; guiões; metodologia para a identificação de potencialidades; vectores do DEL; Cadeia de valor; Oportunidades de negócios; estudos de viabilidade e marketing territorial e outros, em articulação com o PNPFD);

O conjunto metodológico de inserção da abordagem do DEL na planificação estratégica e anual basear-se-á na estrutura dos seguintes manuais da planificação descentralizada aprovados pelo MPD, a saber:

Plano Estratégico de Desenvolvimento Distrital (PEDD)

- Manual do formador (Diagnóstico)
- Manual do formando (Diagnóstico)
- Manual do formador (Estratégia do Desenvolvimento)
- Manual do formando (Estratégia do Desenvolvimento)
- Manual do formador (Plano de Acção)
- Manual do formando (Plano de Acção)
- Manual do formador (Monitoria e Avaliação)
- Manual do formando (Monitoria e Avaliação)

Plano Económico e Social e Orçamento Distrital (PESOD)

- Metodológico para a Elaboração do PESOD's
- Manual do formador (PESOD)
- Manual do formando (PESOD)

De referenciar que já existe o primeiro Draft da “Metodologia de Inserção da Abordagem do DEL na Planificação Estratégica e Anual” que reflecte mais a estrutura da Metodologia de Elaboração do PESOD aprovada pelo Ministério da Planificação e Desenvolvimento. Este Draft já foi entregue para os seus comentários e contributos ao Programa Nacional de Planificação e Finanças Descentralizadas.

Adicionalmente, a Metodologia de Inserção da Abordagem do DEL na planificação estratégica e anual contará, para a sua melhor compreensão e implementação, com Guiões Específicos dependendo da relevância da temática a ser desenvolvida dentro do processo de implementação.

Tomando como base de orientação o descrito nos incisos **a) Potencialidades, b) Vectores de Desenvolvimento Económico Local, c) Cadeias de Valor, d) Oportunidades de Negócio e, e) Marketing Territorial** do **B.1** do presente Manual, produzir-se-á Guiões Específicos quando seja pertinente e necessário.

Da mesma maneira e quando necessário produzir-se-á Guiões Específicos e/ou Pedagógicos para melhor explicar os quadros do diagnóstico e as projecções para os próximos 5 anos, que é o horizonte temporal do PEDD. Isto quer dizer que o Técnico Temático de Planificação Económica Territorial (estratégica e anual) deverá avaliar conjuntamente com os sectores a pertinência de gerar guiões que ajudem à melhor percepção das fichas, quadros e as suas fórmulas, assim como a interpretação dos mesmos.

Tomar-se-á como instrumentos metodológicos para utilização do programa as metodologias de “Mapa de Riscos e Recursos” já traduzida ao português e a metodologia para a elaboração dos Planos Distritais de Uso da Terra (PDUT), como insumos básicos para a identificação da vocação e mensura das potencialidades.

Adequar-se-á, em matéria de capacitação aos micro e pequenos empresários e beneficiários do OIIL, os manuais utilizados pelas Agências de Desenvolvimento Económico Local e por nossos técnicos beneficiários (DPDR’s) das bolsas para estudo do DEL no programa de capacitação da OIT, em matéria de Gestão de Negócios.

Capítulo aparte merece os “Projectos de Impacto”, que já conta com a sua metodologia própria, mas ainda não é de todo compreensível, pelo que dever-se-á aperfeiçoar a medida em que se vão implementando, cuidando sobretudo de não transgredir as normas de procurement e de utilização ou execução do dinheiro público, apesar de estar orçados como Grant.

Finalmente a “Elaboração de Projectos” merecerá um manual próprio, tomando como insumos, as práticas que em matéria de implementação de projectos de rendimento se tem realizado na área rural nestes últimos tempos, principalmente no que diz respeito aos projectos financiados pelo Orçamento de Investimento de Iniciativa Local OIIL.

6. C) Iniciativas empresariais promovidas e apoiadas

a. Capacitar os governos locais e os beneficiários dos fundos OIIL para a elaboração de estudos de viabilidade dos projectos de rendimento.

- i. Esta actividade se implementará a partir da sistematização das boas e más práticas que servirão de modelos a replicar em material pedagógico e convertido em Manual de Capacitação.
- ii. O Oficial Temático produzirá o Manual de Capacitação e dever-se-á elaborar o cronograma de divulgação através dum programa de capacitação.
- iii. Iniciar-se-á com 3 seminários regionais de capacitação; um na região norte em Nampula (Nampula, Cabo Delgado e Niassa), outro no centro em Manica (Sofala, Tête, Zambézia e Manica) e outro no sul em Gaza (Maputo Cidade, Maputo Província, Gaza e Inhambane).



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

Ministério da Planificação e Desenvolvimento

Direcção Nacional de Promoção do Desenvolvimento Rural (DNPDR)

Programa de Apoio ao Processo de Desenvolvimento Económico Local (ART-PAPDEL)



- iv. Os seminários regionais deverão contar com, na província anfitriã, a comparecência do Director da DPPF, Chefe da DPDR e pessoal afecto ao DEL, todos os Administradores Distritais, Chefes dos Serviços de Actividades Económicas, um membro do Conselho Consultivo e 3 beneficiários do OIIL por distrito; as províncias convidadas deverão comparecer com o Director Provincial de Plano e Finanças, o Chefe do DPDR, 3 Administradores Distritais acompanhados pelos seus Chefes de Serviços de Actividades Económicas, um membro do Conselho Consultivo e 3 beneficiários do OIIL, preferivelmente de projectos diferentes.
- v. O critério para juntar toda a cadeia tanto de decisão como de execução do OIIL é que todos recebam a mesma informação, para assim todos estejam suficientemente conscientes de que não é possível financiar projectos que na sua implementação não reflectirão rendimento e por consequência não são qualificáveis para aceder ao crédito.
- vi. As capacitações poderão ser ministradas por:
 1. Os técnicos da DNPDR ART-PAPDEL
 2. Os técnicos da DPDR ART-PAPDEL
 3. Os assessores e oficiais de programa DPDR ART-PAPDEL
 4. As Agências de Desenvolvimento Económico Local através da assinatura de convénios de prestação de serviços como parte do seu Fortalecimento Institucional.
 5. Outras Instituições vocacionadas ao DEL através de implementação de projectos de rendimento podendo ser Instituições Públicas, Privadas e ONG's se qualificam às especificações técnicas.
 6. Para o efeito a DPDR/ART-PAPDEL deverá orçamentar claramente essas actividades através de esclarecidos termos de referência, recomendando-se que sejam feitas preferentemente em parceria e com custos compartilhados.
 7. A contratação de serviços de capacitação e assistência técnica, quando não se tratar de ADEL's, deverão ser efectuadas em concordância com as normas de procurement do Estado.

b. Apoiar o estabelecimento e/ou consolidação de iniciativas económicas locais emergentes para a implementação dos investimentos distritais (público e privado) através das MERA de construção e produção de material local.

- i. Esta actividade deve ser implementada prévia revisão dos PESOD's nos itens de investimento público (ano 2008 foi de 2,3 milhões de meticais, em 2009 ascendeu a 2,5 e tem uma tendência crescente para os anos subsequentes).
- ii. Além desses recursos existem outros sectoriais como o milhão para estradas, ou construção de habitações e escolas de baixo custo.
- iii. Em algumas províncias já têm sido criadas as Micro Empresas Rurais Associativas (MERA's), estas deverão ser consolidadas a partir dum processo de capacitação, assistência técnica e articulação com os Governos Locais para a sua promoção.
- iv. Esta é uma das principais actividades a serem cumpridas pelas Agências de Desenvolvimento Económico Local, podendo-a efectuar através de convénios.
- v. As ADEL's estarão impedidas de terciarizar ou subcontratar esta actividade que é medular na sua estrutura de serviços aos empreendedores.
- vi. Tratando-se de MERA's cuja localização é na área rural, as ADEL's deverão criar janelas distritais de incubação, para dar um contínuo apoio, assistência técnica e seguimento das actividades e contratos que assumem as MERA's.
- vii. Será importante a articulação com o Instituto de Promoção de Pequena e Meias Empresas quando chegar o momento de Criação dos Centros de Atendimento Empresarial, assim, ampliar-se-á os actores de capacitação e assistência técnica.
- viii. Donde não houver ADEL's ou que ainda a sua capacidade e fraca se deverá introduzir um programa de fortalecimento institucional, mas, para não deixar desatendidos às MERA's, o DPDR poderá assumir essa actividade sempre que contar com os recursos humanos suficientes e bem capacitados, devendo para o efeito efectuar a correspondente orçamentação para cobrir as despesas que isto implica.
- ix. É muito importante o lobby que deve ser feito com os Governos Locais para privilegiar a utilização de material e

mão-de-obra locais (MERA's) já que é uma orientação nacional para a geração de emprego local sustentável.

c. Capacitar e assistir tecnicamente os empresários locais (existentes e potenciais) em gestão e produção.

- i. Esta actividade é uma das principais responsabilidades das Agências de Desenvolvimento Económico Local, pelo que introduzir-se-á como umas das actividades e resultados medulares nos convénios com as DPPF/DPDR ART-PAPDEL.
- ii. Em virtude que a abrangência das ADEL não cobre todo o território provincial (distritos), esta actividade pode ser atendida pelos Serviços Distritais de Actividades Económicas, sempre que bem capacitados.
- iii. As DPDR's ART-PAPDEL deverão ser os capacitadores dos Serviços Distritais de Actividades Económicas e das Instituições da sociedade civil que intervêm no território distrital, para padronizar minimamente os conteúdos das capacitações.
- iv. Dependendo da complexidade e a oportunidade poder-se-á assinar convénios com outros intervenientes de assistência técnica e capacitação, preferivelmente com custos partilhados, tais como Instituições de Formação Profissional, Artes e Ofícios, Industriais e Comerciais, Universidades, os convénios deverão ser por resultados mensuráveis e demonstráveis.
- v. O Oficial Temático de Projectos é o responsável da elaboração dos Guiões Metodológicos e Pedagógicos para harmonizar as capacitações seja através das DPDR's ou das ADEL's u outra instituições de formação e capacitação.
- vi. As DPDR's ART-PAPDEL deverão orçar estas actividades tomando em consideração os limites orçamentais contidos nos Planos Anuais de Actividades.

d. Proceder a análise da viabilidade socioeconómica dos projectos para a sua devida aprovação

- i. Actividade a ser realizada pelas ADEL's, ONG's, DPDR's/ART-PAPDEL, DPOPH e outras instituições de assistência técnica e capacitação.

- ii. Dever-se-á efectuar a orçamentação para a realização da actividade, devendo-se criar mecanismos de comparticipação e territorialização da intervenção dos diferentes actores, assim evitar-se-á a duplicidade de financiamentos no mesmo território e abranger a toda a geografia provincial.
 - iii. O DPDR/ART-PAPDEL deve complementar a intervenção especialmente nos territórios onde não existe nenhuma ONG ou Instituição que esteja a fazer o trabalho.
 - iv. Neste âmbito estão os projectos de rendimento a ser financiados pelos fundos do Orçamento de Investimento de Iniciativa Local, estabelecer-se-á uma estreita coordenação com as Autoridades Locais para definir as áreas de intervenção e a necessidade do Distrito Orçar recursos na rubrica “Consultoria Residente e Não Residente”, que possibilitem a contratação de profissionais e/ou instituições vocacionadas aos estudos de viabilidade.
 - v. Apoiar-se-á à articulação com instituições de ensino técnico e superior profissional para estabelecer convénios com os Distritos para a realização dos estudos de viabilidade.
 - vi. O Técnico Temático de Projectos, Estudos de Viabilidade e Marketing Territorial deverá apresentar a proposta metodológica para a realização dos estudos de viabilidade assim padronizar a intervenção de todos os actores. Existe já um Guião de Capacitação para todos os actores do OIIL que é um compilado de textos de capacitação utilizados pelas ADEL e que provêm da OIT.
- e. Financiar projectos de rendimentos concretos que beneficiem as camadas vulneráveis e garantam o empoderamento da mulher**
- i. Actividade a realizar a partir de estudos de viabilidade técnica económica e financeira.
 - ii. Neste âmbito estão os denominados Projectos de Impacto Imediato que poderão ser financiados sob as seguintes premissas a) Ser económica e financeira viáveis e b) Ser apenas economicamente viáveis, sempre que o benefício seja a um conjunto de produtores especificamente e à comunidade em geral, nunca se financiará projectos de

- impacto de beneficiem a uma pessoa ou uma família em particular.
- iii. Já existe um Guião para a concepção e execução dos Projectos de Impacto Imediato, onde se encontram as orientações técnicas (gestão – produção – serviços), preparado pelo Técnico Temático de Projectos que deverá actualizar-se e aperfeiçoar-se continuamente até atingir níveis óptimos de execução.
 - iv. A orçamentação da actividade deverá ser efectuada em função dos limites comunicados pela Coordenação do programa ART-PAPDEL e considerada na linha de Grant.
 - v. A gestão de fundos e a própria execução deverão respeitar os procedimentos de procurement do sector público e deverão ter claramente estabelecido níveis de responsabilidade, na execução, supervisão, fiscalização e auditoria dos mesmos.
 - vi. Poderão ser executados através da assinatura de convénios, principalmente com as Administrações Distritais e as Cooperativas e Associação de Empresas ou Microempresas Locais, podendo ser ainda Associação de Camponeses de longa experiência e não criada acidentalmente apenas para a implementação do projecto de impacto.
 - vii. As mulheres e as camadas mais desfavorecidas terão maiores privilégios para serem beneficiárias dos projectos de impacto imediato.
 - viii. Todos os convénios deverão estabelecer claramente os objectivos e resultados a ser atingidos sendo isto requisito sine-qua-non (imprescindível).

7. D) Mecanismos de articulação locais, nacionais e internacionais estabelecidas.

Uma das razões de ser do ART-PAPDEL é precisamente o estabelecimento dos mecanismos de articulação entre os actores locais, nacionais e internacionais para atingir os objectivos preconizados no PRODOC.

Consequentemente as actividades se implementarão nestes três níveis de intervenção do programa e seguindo a lógica de valoração e não duplicação dos mecanismos de articulação já existentes no território.

Isto significa que quando houver comités locais, ou expressões institucionalizadas de coordenação ou não de articulação como Conselhos

Técnicos, Equipas Técnica Provinciais e Distritais, Rede de Parceiros temática e outros.

a. Constituir e capacitar os grupos de trabalho Provincial, Distrital e Municipais para apoiar o processo do DEL nos Distritos, Municípios e Províncias seleccionadas;

- i. A constituição dos GT deverá ser produto dum processo de consciencialização dos actores do DEL num determinado território.
- ii. Para isso o primeiro passo será o mapeamento institucional onde se deverá identificar a todos os actores tanto públicos como privados, organizações de produtores, cooperativas e demais agremiações económicas e ONG's.
- iii. No **nível Distrital o Serviço Distrital de Actividades Económicas** deve ser o encarregado de criar as condições para a maior participação institucional dos actores da economia participem no GT.
- iv. No GT Distrital deverão participar como elementos dinamizadores, os membros da ETD Equipa Técnica Distrital de Planificação, os diferentes sectores económicos, as instituições públicas e privadas, as ONG's, os operadores financeiros (bancos, micro finanças, ASCAS e demais instituições de crédito e poupança) instituições de assistência técnica e capacitação (janelas das ADEL e outras instituições).
- v. A primeira reunião do GT Distrital deverá contar com a participação do Administrador Distrital e o Secretario Permanente e se possível todo o Governo Distrital já que se trata do desenvolvimento da economia do Distrito, que é uma das principais responsabilidades dos Governos Locais.
- vi. Eis as sugestões sobre os temas que poderão ser tratados.
 1. Revisão do PEDD privilegiando a análise do diagnóstico do desempenho sectorial da economia.
 2. Reajustamento do PEDD em função do novo programa de Governo tanto no que respeita aos objectivos e resultados como ao horizonte temporal.
 3. O cenário fiscal do PEDD.
 4. Identificação participativa das potencialidades, o dimensionamento e mensura das mesmas, vectores de desenvolvimento económico local, priorização



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

Ministério da Planificação e Desenvolvimento

Direcção Nacional de Promoção do Desenvolvimento Rural (DNPDR)

Programa de Apoio ao Processo de Desenvolvimento Económico Local (ART-PAPDEL)



- das suas cadeias de valor em função da oportunidade do mercado, oportunidades de negócios e o marketing territorial.
5. Ambiente de negócios
 6. Os sete componentes do Enfoque Estratégico do Desenvolvimento Económico Local.
 - a. Enquadramento Jurídico
 - b. Financiamento do DEL
 - c. Assistência Técnica e Capacitação
 - d. Infra-estrutura de Serviços à Produção e Comercialização (acesso à Tecnologia).
 - e. Mercados Internos e Externos
 - f. Sistema de Informação (gestão de conhecimentos)
 - g. Educação para o Desenvolvimento
 7. Metodologia dos projectos a ser financiados pelo Orçamento de Investimento de Iniciativa Local OIIL.
 8. Participação da cooperação no processo de planificação e execução dos PEDD e PESOD (ONG's e Cooperação Descentralizada).
 9. Realização e participação de Feiras Económica (temáticas).
- vii. No **nível Municipal** na criação do Grupo de Trabalho, dever-se-á utilizar os processos análogos executados para o nível Distrital, tomando em consideração a sua circunscrição e competências (dimensão política e territorial), tendo em conta que os Municípios são geralmente o mercado natural dos Distritos.
1. O processo dever-se-á executar a partir da DPPF/DPDR através de uma adequada assistência técnica e capacitação e tomando em consideração que são Governos Locais Descentralizados.
 2. A ANAMM poderá ser a instituição dinamizadora para a inserção do DEL nos processos de planificação municipal e a sua execução.
 3. É imprescindível contar com a participação do Ministério da Administração Estatal e as suas correspondentes Direcções Nacionais, para dar ao processo a validade necessária e a sua devida institucionalização.
- viii. No **nível Provincial a Direcção Provincial de Plano e Finanças – Departamento de Promoção do Desenvolvimento Rural DPPF/DPDR** deverá criar as

condições para a criação do Grupo de Trabalho GT e para a maior participação institucional dos actores da economia.

- ix. No GT Provincial deverão participar como elementos dinamizadores, os membros da EPAP Equipa Provincial de Apoio à Planificação onde fazem parte dele todo o pessoal da DPDR, os diferentes sectores económicos, as instituições públicas e privadas, as ONG's, os operadores financeiros (bancos, micro finanças, ASCAS e demais instituições de crédito e poupança) instituições de assistência técnica e capacitação (IPEME, ADEL, Universidades, Institutos de formação profissional, Escola de artes e ofícios e outras instituições).
- x. A primeira reunião do GT Provincial deverá contar com a participação do Director Provincial de Plano e Finanças e de todos os Directores Provinciais do Sector Económico e o Secretario Permanente, já que se trata do desenvolvimento da economia da Província, que é uma das principais responsabilidades dos Governos Locais.
- xi. Eis as sugestões sobre os temas que poderão ser tratados.
 1. Revisão do PEP Plano Estratégico Provincial privilegiando a análise do diagnóstico do desempenho sectorial da economia.
 2. Reajustamento do PEP em função do novo programa de Governo tanto no que respeita aos objectivos e resultados como ao horizonte temporal.
 3. O cenário fiscal do PEP.
 4. Temática discutida nos Grupos de Trabalho dos Distritos da Província para analisá-los, resolve-los ou encaminhá-los ao Grupo de Trabalho Nacional.
 5. Identificação participativa das potencialidades, o dimensionamento e mensura das mesmas, vectores de desenvolvimento económico local, priorização das suas cadeias de valor em função da oportunidade do mercado, oportunidades de negócios e o marketing territorial.
 6. A identificação das potencialidades provinciais não é apenas a somatória das potencialidades distritais, é ademais, é o dimensionamento (mensura) dos recursos da província e a possibilidade de intervir a partir de visões “mega”.



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

Ministério da Planificação e Desenvolvimento

Direcção Nacional de Promoção do Desenvolvimento Rural (DNPDR)

Programa de Apoio ao Processo de Desenvolvimento Económico Local (ART-PAPDEL)



7. As alianças estratégicas entre territórios irmãos através da cooperação descentralizada.
 8. Ambiente de negócios.
 9. Os sete componentes do Enfoque Estratégico do Desenvolvimento Económico Local.
 - a. Enquadramento Jurídico
 - b. Financiamento do DEL
 - c. Assistência Técnica e Capacitação
 - d. Infra-estrutura de Serviços à Produção e Comercialização (acesso à Tecnologia).
 - e. Mercados Internos e Externos
 - f. Sistema de Informação (gestão de conhecimentos)
 - g. Educação para o Desenvolvimento
 10. Metodologia dos projectos a ser financiados pelo Orçamento de Investimento de Iniciativa Local OIIL.
 11. Participação da cooperação no processo de planificação e execução dos PEP, PEDD e PESOD (ONG's e Cooperação Descentralizada).
 12. Realização e participação de Feiras Económica (temáticas).
- xii. O financiamento para a criação dos grupos de trabalho estará a cargo do Programa ART-PAPDEL.
 - xiii. Dever-se-á negociar com os membros dos GT a sua sustentabilidade a partir de contributos das instituições, tendo em consideração que não representa uma forte despesa, é apenas assumir a responsabilidade do local de realização da reunião do GT e um lanche.
 - xiv. O ponto anterior é muito importante porque reflectirá o grau de apropriação do processo por parte dos actores económicos, sociedade civil e instituições públicas.
 - xv. Neste aspecto é importante a o lobby da DPPF/DPDR no momento de criação deste mecanismo de articulação, concertação e trabalho.
 - xvi. É importante que cada GT conte com o seu próprio regulamento interno de funcionamento, para o efeito a Técnica Temática da área elaborará um formato de regulamento que facilite e oriente como devem ser elaborados os regulamentos internos dos GT.

b. Criar o Grupo de Trabalho DEL Nacional e suportar a sua capacitação e funcionamento

O Grupo de Trabalho DEL Nacional já foi criado em base ao Comité Interinstitucional de Desenvolvimento Económico Local (CIDEL) previamente criado pela Direcção Nacional de Promoção do Desenvolvimento Rural.

Esta actividade deverá ser aperfeiçoada constantemente e dever-se-á garantir a capacitação e funcionamento.

i. Eis as sugestões sobre os temas que poderão ser tratados:

1. Tomando em consideração os temas diversos a serem abordados pelo GT Nacional viu-se a necessidade de criar subgrupos de trabalho temáticos, tendo no presente os S-GT Mestrado do DEL e Artesanato.
2. Consequentemente será importante criar tantos grupos de trabalho como sectores económicos e inclusivamente recursos/potencialidades cuja dimensão justifique.
3. As alianças estratégicas entre territórios irmãos através da cooperação descentralizada.
4. Ambiente de negócios.
5. Temática discutida nos GT Distritais e Provinciais, assim como as sugestões para serem apresentados aos órgãos de escalão superior quer para consulta quer para tomada de decisões.
6. Os sete componentes do Enfoque Estratégico do Desenvolvimento Económico Local.
 - a. Enquadramento Jurídico
 - b. Financiamento do DEL
 - c. Assistência Técnica e Capacitação
 - d. Infra-estrutura de Serviços à Produção e Comercialização (acesso à Tecnologia).
 - e. Mercados Internos e Externos
 - f. Sistema de Informação (gestão de conhecimentos)
 - g. Educação para o Desenvolvimento
7. Metodologia dos projectos a ser financiados pelo Orçamento de Investimento de Iniciativa Local OIIL.
8. Metodologia de Inserção do DEL na planificação estratégica e operativa anual.
9. Guiões metodológicos e pedagógicos dos diferentes sectores económicos.

10. Participação da cooperação no processo de planificação e execução dos PEP, PEDD e PESOD (ONG's e Cooperação Descentralizada).
 11. Realização e participação de Feiras Económica (temáticas) nacionais e internacionais.
- ii. O GT Nacional de deverá contar com o seu próprio Regulamento Interno de Funcionamento, proposta a ser elaborada e apresentada pela Técnica Temática.
 - iii. O funcionamento do GT Nacional será garantido pela DNPDR ART-PAPDEL, assim como dos seus Subgrupos temáticos.
 - iv. A Técnica Temática de ADEL, REDEL e Grupos de Trabalho GT's é responsável do Secretariado do GT Nacional.
 - v. Todas as sessões do GT Nacional deverão estar registadas mediante "actas" e devidamente distribuídas aos seus membros.
 - vi. A DNPDR encaminhará aos órgãos e instituições tanto públicas como privadas as preocupações, definições, decisões, sugestões, propostas, consultas e outras acções, surgidas desde os GT Distritais, Municipais, Provinciais e o Nacional.

c. Estabelecer o Comité Nacional de Coordenação (CNC)

O Comité Nacional de Coordenação do ART-PAPDEL está já constituído e conta como membros às Instituições Públicas (Ministérios) representadas por um "Director Nacional" relacionado com o tema do Desenvolvimento Económico Local e os parceiros de Cooperação Internacional que financiam o Programa.

Tendo sido aprovado, por essa instância, o PRODOC (Documento do Programa) do ART-PAPDEL com um horizonte temporal de 3 anos 2009-2010-2011.

A Técnica Temática da área deverá apresentar a proposta de Regulamento Interno de Funcionamento do CNC que sendo um órgão de definição estratégica do programa deverá reunir-se pelo menos duas vezes por ano, para a apresentação do Plano Anual de Trabalho e para a Avaliação do cumprimento do Plano.

Seria desejável que pudesse reunir-se trimestralmente, para apreciar os avanços e sugerir recomendações em caso de aparecerem constrangimentos próprios do programa ou que tocam às instituições que fazem parte do CNC.

Em virtude que todas as instituições que compõem o CNC têm muito a ver com a implementação do programa nos escalões territoriais provinciais, distritais e municipais é de vital importância o comprometimento e apropriação dos processos do DEL, dever-se-á estabelecer agendas sectoriais para tratar os temas específicos de implementação do programa.

Consequentemente, a Técnica Temática da área deverá elaborar uma proposta de agenda com as Instituições que compõem o CNC para criar os mecanismos territoriais de apoio à implementação do programa.

- MPD – DNP para a harmonização e consolidação da Metodologia de Inserção, cronograma de ajustamento dos PEDD em articulação com o Programa Nacional de Planificação e Finanças Descentralizadas PNPFD, assim como para a concepção das orientações de planificação para os anos subsequentes (limites orçamentais).
- MIC – IPEME para a articulação do processo de integração das Incubadoras de Empresas e os Centros de Atendimento Empresarial via Instituições Públicas, ADEL's ou outros operadores de AT&C.
- MF para o tema de cenário fiscal e receitas a partir das actividades económicas a serem originadas pelos novos empreendimentos através do OIIL e outros projectos promovidos.
- MAG para o dimensionamento das potencialidades agrícolas e pecuárias quando considerar-se vectores de desenvolvimento económico local. Quando corresponder articular com as suas instituições subordinadas:
 - Instituto de Pesca Artesanal
 - Instituto do Caju
 - Outros
- MOPH para o dimensionamento do investimento público como oportunidade de negócios através da utilização de mão-de-obra e materiais locais micro empresariais MERA's.

- MEM para dimensionar as potencialidades energéticas e mineiras (geradores, ocorrência de petróleo e gás, ocorrências de mineiros – garimpos e outros).
- MAE para o dimensionamento da intervenção nos municípios em articulação com a ANAMM e todo o referente com a governação local.
- MNE para a assinatura dos AWP Planos Anuais de Trabalho, Avaliações e meio-termo e finais e Auditorias.
- PNUD durante todo o processo de implementação especialmente por motivos de procurement de grandes dimensões que requerem aprovação de NY, para as requisições de adiantamento de fundos através dos FACE, para os relatórios financeiros e descritivos, para as deslocações internacionais tanto de técnicos internacionais que chegam ao país como os nacionais e internacionais que saem em missão oficial ao estrangeiro. Para a articulação com a cooperação descentralizada europeia.
- AECID para o acompanhamento oportuno da execução do programa nos diferentes níveis territoriais comprometidos com as diferentes descentralizadas (Nampula – Generalitat Valenciana, Gaza – AEXCID Estremadura, Inhambane – Generalitat Catalunha, Cabo Delgado – AECID, DNPDR – AECID).

d. Apoiar o funcionamento da REDE Nacional das ADEL (REDEL)

Esta actividade se implementará a partir da assinatura de convénios que assegurem o funcionamento da REDEL, para o efeito a Técnica Temática de GT, ADEL e REDEL assume o Secretaria Executivo da REDEL, em consequência deverá apresentar em absoluta coordenação e concordância com o Presidente da REDEL, uma proposta de Regulamento Interno de Funcionamento assim como o plano anual de trabalho para o seu financiamento a ser aprovado pelos membros de esta Rede.

As actividades a ser financiadas pelo ART-PAPDEL deverão estar em absoluta coincidência com os objectivos do programa, por conseguinte as acções financiáveis serão, entre outras:

- Missões do Presidente da REDEL para divulgar os objectivos da Instituição tanto a nível local (nacional) como

internacional, através de termos de referência devidamente argumentados.

- Missões do Presidente da REDEL e seu Secretariado Executivo para divulgar o ART-PAPDEL e as necessidades de equilibrar a participação público – privada nas ADEL.
- Capacitações aos membros da REDEL em aspectos estratégicos e operativos para a elaboração do seu Plano Estratégico e Plano Anual de Actividades.
- Execução das acções contidas nos Planos Estratégico e Anuais da REDEL.
- Apresentação e promoção do novo paradigma de Agência de Desenvolvimento Económico Local

e. Realizar missões internacionais de transferência de conhecimento em DEL incluindo autoridades nacionais, provinciais, distritais e municipais as ADEL e a Rede Nacional de ADEL

Estas actividades serão implementadas durante a presente gestão, tendo-se previsto como por exemplo a reunião internacional das ADEL's, promoção do ART-PAPDEL com outras cooperações descentralizadas ampliando a rede de parceiros a Itália.

As missões realizar-se-ão em função das agendas internacionais produzidas:

- Em primeira instância, através de ART Internacional Genebra ou ART Sevilha,
- Em segunda instância através das agendas combinadas com a cooperação descentralizada,
- Em terceira instância através das articulação do programa com os outros programas ART-GOLD e,
- Finalmente através de agendas negociadas com a cooperação SUL-SUL quer com fins de assistência técnica e capacitação quer para troca de experiências.

Todas as deslocações mereceram a elaboração de Termos de Referência devidamente argumentados com resultados específicos e estratégia de divulgação tanto aos membros das instituições abrangidas como a nível territorial província, distrito e município.

As missões deverão apresentar relatórios descritivos narrativos acompanhados por uma boa quantidade de informação gráfica

(fotográfica e vídeo) que ilustre as visitas e ajudem na divulgação dos seus resultados.

f. Organizar uma conferência internacional de DEL (região SADC)

Sendo que o programa ART-PAPDEL é o único programa ART referido especificamente ao Desenvolvimento Económico Local e a sua inserção nos processos de planificação estratégica e operativa e de governação local, constitui um desafio a inserção dessa experiência no âmbito regional, neste caso da SADC.

Esta actividade dever-se-á programar atempadamente assegurando uma excelente sistematização das nossas experiências em todas as nossas áreas de intervenção. De salientar que não é apenas a experiência do ART-PAPDEL que deverá ser apresentada na conferência internacional, deverá ser apresentada a experiência de Moçambique em Desenvolvimento Económico Local, conseqüentemente dever-se-á preparar a melhor e mais idónea informação originada:

- Na execução dos projectos financiados com o Orçamento de Investimento de Iniciativa Local OIIL.
- Planos Estratégicos Distritais e os seus Marketing Territoriais, promoção das oportunidades de negócios dos Vectores de Desenvolvimento Económico Local.
- Quadro Jurídico do DEL (ambiente de negócios)
- Financiamento do DEL (Bancos, Micro finanças, Fundos, OIIL e outros).
- Instituições de Assistência Técnica e Capacitação (as Agências de Desenvolvimento Económico Local de Moçambique e outras instituições públicas e privadas).
- Tecnocentros, Maquicentros, Centros de Desenvolvimento Empresarial, Incubadora e Empresas e Acesso à Tecnologia.
- Mercados Internos e Externos do DEL (das Micro, Pequenas e Meias Empresas).
- Sistemas de Informação do DEL (local, nacional e internacional).
- Educação para o Desenvolvimento (Pós-graduação Mestrado em DEL, matéria DEL na educação superior, média, secundária, primária e alfabetização).
- Intervenção territorial da Cooperação Descentralizada Internacional.

- Outros actores da cooperação internacional multilateral e bilateral (exemplos de sucesso).

Se presume que preparação da Conferência Internacional do DEL (Região SDAC) poderá realizar-se durante este ano e que poderá ter lugar em Maputo no segundo semestre de 2011, tempo suficiente para uma profícua sistematização da informação sobre os resultados e impacto do programa.

g. Identificar novos parceiros estratégicos do Programa

Esta actividade deverá ser executada a partir duma agenda de encontros com as representações diplomáticas e de cooperação internacional a trabalhar nas diferentes províncias do País e em Maputo.

Dever-se-á inventariar todas as instituições internacionais de cooperação na área do DEL e principalmente quais são os seus objectivos gerais, específicos e planos de trabalho que apontam a que tipo de resultados.

Será importante ter reuniões institucionais individuais para buscar níveis de coincidência de abordagem e esforços como por exemplo:

- Cooperação Italiana, está implementando programas de DEL em Sofala (4 distritos) e de Desenvolvimento Rural que supõe a inclusão do DEL nas províncias de Sofala e Manica.
- Irlanda e Suécia trabalham em Niassa, tendo demonstrado interesse em ampliar as suas abordagens ao DEL.
- Os Países Baixos estão comprometidos com o processo de planificação e finanças descentralizadas e podem ser uns parceiros ideais ao igual que Noruega.
- Assim sucessivamente.

Fora do País a identificação poderá ser a partir da Iniciativa ART Genebra ou Sevilha, tomando em consideração a plataforma de articulação que contam com a cooperação descentralizada.

- A partir do programa de Educação para o Desenvolvimento a ser implementado através da REDEL e ANAMM, se tem previsto realizar uma missão a Itália, ali prevê-se a realização de apresentação do programa ao Governo de Milano, dever-se-á preparar convenientemente a missão que surgiu no

encontro internacional de ART realizado em Novembro em Sevilha Espanha.

Desde Moçambique poderá ser articulada a identificação de novos parceiros de descentralizada a partir de projectos específicos de cooperação ou territórios interessados em intervir no âmbito do DEL. Este tema será dirigido pelo Coordenador do Programa com a Assessoria do CTA do Programa.

Dever-se-á orçamentar para reuniões e viagens de promoção do programa ao mais alto nível, isto quer dizer com a presença de Sua Excelência o Ministro da Planificação e Desenvolvimento, Governadores, Directores Nacionais e pessoal indispensável para atingir os objectivos de conseguir novos parceiros.

8. E) Sistema de Gestão do conhecimento do DEL estabelecido e institucionalizado.

As actividades deste resultado correspondem à grande necessidade da sistematização de todas as experiências, a gerar conhecimentos locais e próprios em desenvolvimento económico local e estabelecer os instrumentos que apoiem à introdução da educação para o desenvolvimento como um dos elementos mais importantes que diz respeito à sustentabilidade mental e comportamental do homem e instituições a volta do DEL.

a. Elaborar materiais pedagógicos em colaboração com as ADEL para coadjuvar a inserção do DEL nos currículos locais.

Actividade a ser implementada em absoluta coordenação com o Instituto Nacional de Desenvolvimento da Educação do Ministério de Educação para, de princípio, gerar metodologias de implementação e institucionalização dos currículos locais com conteúdos de Desenvolvimento Económico Local.

Dever-se-á estabelecer um Convénio de Cooperação Inter-institucional que delineie os objectivos, resultados e actividades que permitam inserir no currículo local aspectos relativos às potencialidades locais, empreendedorismo, competitividade e inovação.

As actividades a serem financiadas deverão estar na seguinte lógica:



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

Ministério da Planificação e Desenvolvimento

Direcção Nacional de Promoção do Desenvolvimento Rural (DNPDR)

Programa de Apoio ao Processo de Desenvolvimento Económico Local (ART-PAPDEL)



- Identificação de currículos locais que já foram desenhados e estão sendo implementados.
- Através da criação dum grupo de trabalho nos diferentes níveis territoriais, trabalhar na elaboração da temática “potencialidades” para convertê-la em material pedagógico e didáctico desde a 1ª classe até 12ª.
- No nível secundário 9ª, 10ª, 11ª e 12ª dever-se-á introduzir a gestão de negócios (elaboração e avaliação de projectos de rendimento).
- Adequar esse currículo local à alfabetização funcional para que também os alfabetizados tenham as capacidades para desenvolver actividades empreendedoras de rendimento a volta das potencialidades dos seus territórios.
- Realização de seminários de avaliação das experiências com o objectivo de possibilitar a institucionalização do currículo local.
- O Convénio estará sujeito a prestação de contas e especialmente “resultados” além de exercícios de avaliação de impacto e auditorias.

b. Elaborar o curso de pós-graduação (mestrado) em Desenvolvimento Económico Local com a cooperação de diferentes universidades nacionais e estrangeiras

Actividade já iniciada em 2009 e em curso, tendo sido criado o Subgrupo de Trabalho de Mestrado para o DEL, tendo como parceiro principal a Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

Deverá ser elaborado um Convénio com a UEM, com objectivos, resultados e actividades claras que possibilitem a criação do Mestrado em DEL.

Deverá surgir uma proposta clara do Mestrado em DEL e o seu Currículo (conteúdos e estrutura horária e material pedagógico e didáctico de referência) para poder activar o relacionamento com as Universidades Estrangeiras quer da Espanha quer de América Latina.

Uma vez elaborada a proposta poder-se-á financiar, sempre que orçadas, as seguintes actividades:

- Deslocações de Catedráticos e ART-PAPDEL responsáveis do desenho do Pós-graduação Mestrado em DEL com termos de referência bem definidos e levando consigo proposta (apresentações) de como se concebeu o Mestrado em Moçambique.
- Deslocações de Catedráticos de Universidades Europeias e Latino-americanas com a finalidade de transferir conhecimentos no concernente à educação superior do DEL.
- Produção do primeiro material pedagógico e didáctico para a implementação efectiva do Mestrado em DEL.
- Realização de seminários de apresentação de resultados do desenho do Mestrado e a sua conseqüente inauguração

c. Articular com as faculdades a inserção da matéria do DEL nos cursos superiores.

Esta actividade deverá ser executada a partir dum subgrupo de trabalho que coadjuve na consciencialização e divulgação dos benefícios que poderão ser ganhos com a introdução da Matéria “Desenvolvimento Económico Local” em diferentes Faculdades Universitárias e Institutos de Educação Superior.

A matéria do DEL não poderá ser a mesma para as todas as Faculdades, pois dependendo da sua especialidade deverão aprofundar muito mais os conceitos como por exemplo:

- Turismo, através da introdução da Cadeia de Valor do Turismo (Cultural, Comunitário, Económico e outros) e desvelar as oportunidades de negócios.
- Agronomia, através do aprofundamento das Cadeias de Valor das potencialidades agrícolas e pecuárias e desvelar as oportunidades de negócio.
- Educação, através do aprofundamento dos conceitos da “Educação para o Desenvolvimento”.
- Engenharia, através da introdução da utilização de material local e mão-de-obra local (microempresas), aprendendo a elaborar os cadernos de encargo para obras com material local especialmente no que respeita a edifícios públicos.
- Arquitectura, através de desenhos arquitectónicos que respeitem o ambiente natural e tradicional do entorno territorial e valorize a visão local.
- Assim, sucessivamente.

Poder-se-á negociar comparticipação para a produção de currículos e material pedagógico e didáctico.

d. Organizar eventos nacionais para partilha de conhecimento em DEL

Actividade a ser implementada a partir duma eficiente sistematização das “boas práticas”.

Os eventos nacionais deverão contar com termos de referência claros em seus objectivos, resultados e actividades que implique benefícios a todos os participantes e principalmente aos territórios que partilham o conhecimento.

Poderão realizar-se Feiras de conhecimentos do DEL que implique “ronda de negócios” que acerque aos fornecedores de financiamento do DEL, assistência e capacitação do DEL, a Empresários da Micro, Pequenos e Meios Empresa, agro negócios, cooperativas e conhecimento e divulgação de mercados internos e externos.

e. Organizar o Prémio Nacional de Inovação na temática do DEL.

Actividade a ser implementada desde os diferentes níveis territoriais, tomando como base as actividades que se realizam com regularidade e periodicidade tais como as férias tecnológicas dos Institutos Industriais e Comerciais.

Adicionar-se-á os exemplos inovadores apresentados em “Feiras Económicas Provinciais, Distritais e Municipais”.

Dever-se-á elaborar os termos de referência do Prémio Nacional de Inovação, devendo, para o efeito coordenar com o Ministério de Ciência e Tecnologia.

Se deverá programar as actividades do Prémio Nacional de Inovação, preferivelmente nos princípios do ano para que os resultados do Prémio possa coincidir com a realização da FACIM, âmbito idóneo para destacar uma inovação ganhadora.

f. Elaborar uma base de dados de DEL para sistematizar as boas práticas, lições aprendidas e os materiais metodológicos do Programa

Esta actividade se deverá implementar tomando como base a inventariação das inúmeras bases de dados que diferentes instituições públicas já tem, para assim aproveitar os dados já existentes, desde os de o Instituto Nacional de Estatística, Agricultura, Industria e Comercio, Pescas, Energia e Mineiros, DNPDR.

A base de dados deverá ser desenhada em função da lógica da Abordagem Estratégica do Desenvolvimento Económico Local e os seus 7 componentes; Enquadramento Jurídico, Financiamento do DEL, Assistência Técnica e Capacitação, Infra-estrutura de Serviços à Produção e Comercialização (acesso à tecnologia), Mercados Internos e Externos (marketing territorial) e Educação para o Desenvolvimento.

A implementação desta actividade poderá ser realizada através da unidade de informática da DNPDR ou no seu defeito via contratação de consultoria especializada que não só elabore a base de dados também deverá desenhar a página WEB do programa.

Para o efeito deverá ser elaborado os termos de referência que expliquem claramente a dimensão, magnitudes e tamanho da base de dados, frequência de actualização, desenho do fluxo de actualização, responsáveis da actualização e articulação, necessidades de equipamento e capacitação dos operadores da base de dados interactiva e relacionada articulada com as outras bases de dados institucionais nos diferentes escalões territoriais.

g. Elaborar e implementar a estratégia de comunicação do ART-PAPDEL Moçambique

Actividade que poderá ser implementada pelo Oficial em Comunicações da DNPDR afecto parcialmente ao programa ou no seu defeito através da contratação duma consultoria especializada.

Para o efeito o Oficial em Comunicações deverá elaborar os termos de referência especificando claramente os objectivos, resultados e actividades que possibilitarão a elaboração da Estratégia de Comunicação do programa e uma vez aprovada, a implementação.

Para a implementação da Estratégia de Comunicação deverá, como resultado da consultoria, gerar-se um plano de actividades devidamente orçado.

h. Melhorar ou elaborar as páginas WEB Provinciais, Distritais e Municipais, incluindo temática de DEL

Em concordância com o inciso f) acima desenvolvido a criação ou melhoramento das páginas WEB deverá ser realizado a partir do desenho da estratégia de comunicação e a criação da base de dados.

Obviamente que as páginas WEB deverão conter links com as páginas das Agências de Desenvolvimento Económico Local e deverão divulgar privilegiadamente o Marketing Territorial dos Distritos e Municípios

i. Reforçar institucionalmente os CMC e as rádios comunitárias

Em coordenação com o Ministério de Ciência e Tecnologia e com o projecto de apoio às CMC e Rádios Comunitárias da DNPDR fazer-se-á um programa de fortalecimento institucional.

O fortalecimento institucional será articulado através de convénios com os CMC e Rádios Comunitárias, inicialmente que dependem ou foram criadas por instituições públicas e/ou de cooperação internacional (PNUD).

Os convénios estarão ligados ao fortalecimento institucional para a divulgação do enfoque estratégico do desenvolvimento económico local, potencialidades e oportunidades de negócios, capacitação em elaboração de projectos de rendimentos e gestão de negócios.

Divulgação de mercados e preços de produtos agrícolas e pecuários, gestão de informação e actualização das bases de dados e WEB dos territórios onde se encontrem operando.

Os convénios deverão ser suficientemente claros em relação dos objectivos, resultados e actividades, financiados contra prestação de serviços de divulgação e promoção do território e módulos de capacitação.

9. F) Estratégia Nacional do DEL (ENDEL) elaborada e aprovada

Esta actividade tem como base teórica e principalmente filosófica o “Enfoque Estratégico do Desenvolvimento Económico Local” que foi

apresentada à cooperação internacional em Espanha e que serviu para a primeira angariação de fundos para o programa ART-PAPDEL.

Esta actividade será implementada a partir dum processo de divulgação do Enfoque Estratégico do DEL para a sua consideração nos grupos de trabalho dos diferentes níveis territoriais, devendo-se para o efeito orçar as actividades de consulta e divulgação final da Estratégia Nacional do DEL (ENDEL).

Alem disso, constitui-se elementos intrínsecos à Estratégia Nacional do DEL (ENDEL), a abordagem teórica e prática do programa ART-PAPDEL, isto, facilitará a compreensão, apropriação e financiamento nos níveis territoriais locais (província, distrito e município) nacionais e internacionais.

A ENDEL deverá ser, inequivocamente, a tradução do Programa de Governo do novo Governo de Moçambique no que diz respeito a desconcentração, descentralização e desenvolvimento económico local.

a. Elaborar de forma participativa o Plano Estratégico do DEL

A ENDEL terá como instrumento implementador um Plano Estratégico onde se reflectirá as acções internacionais, nacionais e locais que permitirão o desenvolvimento económico local no País.

Cada território terá a sua própria estratégia de desenvolvimento económico local em função das suas potencialidades, mas, orientada pelas políticas públicas que o Programa de Governo gere ao respeito, devendo-se converter ao final a ENDEL numa política pública após da sua implementação e experimentação nos níveis territoriais de província, distrito (posto administrativo e localidade) e município.

A Estratégia Territorial de Desenvolvimento Económico Local estará traduzida nos Planos Estratégicos de Desenvolvimento Distrital e Municipal com especial relevância nas potencialidades endógenas e os seus Marketing Territoriais.

b. Desenvolver estratégia de mobilização de recursos para a implementação do Plano Estratégico do DEL

Em função da Estratégia do DEL territorial (marketing territorial) desenvolver-se-á uma estratégia de mobilização de recursos para a

implementação dos planos estratégicos do DEL que formam parte indissolúvel dos PEDD e PDM.

A mobilização de recursos poderá ser a nível Local contando com o concurso das ONG's, operadores financeiros, as Empresas Privadas, as Associações e Cooperativas e demais operadores económicos.

No nível Nacional apresentar-se-á à cooperação internacional os PEDD com os seus respectivos planos estratégicos do DEL (marketing territorial) para negociar parcerias directas ou através das agências ou organizações de cooperação.

No nível Internacional, aproveitar-se-á os mecanismos de articulação da Iniciativa ART Internacional com a cooperação descentralizada para a mobilização de recursos que tendam a cobrir a intervenção em todo o território nacional.

10.G) Sistema de Gestão do Programa estabelecido e em funcionamento.

Embora o ART-PAPDEL por definição é um “Programa de Execução Nacional” consequentemente deve ser implementado seguindo as orientações do “Manual de Execução Nacional” elaborado pelo PNUD e Governo de Moçambique, há certos aspectos que merecem ser aprofundadas, já que o próprio manual data de há mais de 5 anos, tempo suficiente que desvela a necessidade de actualização.

Para aspectos práticos e em virtude da complexidade do programa por o seu enfoque estratégico e a sua abrangência nacional apresentar-se-á neste Manual conceitos e orientações nos três níveis de gestão administrativa sobre os recursos humanos, financeiros e materiais.

a) Recursos Humanos

A partir da modalidade de Execução Nacional e tal como se vê reflectida na Estrutura Orgânica de implementação o ART-PAPDEL tem pessoal nacional afecto ao programa, começando com o Coordenador Nacional que é o Director Nacional de Promoção do Desenvolvimento Rural, podendo ter outro tipo de pessoal que se rege por diferentes formas de contratação e afectação tais como:

- Pessoal Internacional



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

Ministério da Planificação e Desenvolvimento

Direcção Nacional de Promoção do Desenvolvimento Rural (DNPDR)

Programa de Apoio ao Processo de Desenvolvimento Económico Local (ART-PAPDEL)



- a. Sendo um programa financiado através do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, contará com um ATP Assessor Técnico Principal (CTA Chief Technical Advisor) contratado a partir dum concurso internacional. O CTA subordina-se ao Coordenador Nacional (Director Nacional de Promoção do Desenvolvimento Rural).
 - b. Assessores (Sénior ou Júnior) em Desenvolvimento Económico Local com contratos SSA Special Service Agreement com conhecimentos específicos contratado a partir dum concurso internacional. Geralmente afecto a uma DPPF/DPDR, subordina-se ao Chefe de Departamento de Promoção do Desenvolvimento Rural sob supervisão do CTA.
 - c. UNV United Nations Volunteers Voluntários das Nações Unidas Assessores em Desenvolvimento Económico Local, de preferência para o apoio específico à Agência de Desenvolvimento Económico Local contratado a partir dum concurso internacional. O UNV subordina-se ao Director Executivo da ADEL e presta assessoria aos órgãos sociais da ADEL sob supervisão técnica do CTA.
 - d. Oficiais de Programa com conhecimentos do DEL, são jovens profissionais que geralmente pertencem às comunidades parceiras (cooperação descentralizada internacional) do ART-PAPDEL e que chegam ao programa sem custo nenhum já que formam parte duma forma de bolsa de trabalho para jovens profissionais de bom nível. O Oficial de Programa contratado a partir dum concurso internacional subordina-se ao Chefe de Departamento de Promoção do Desenvolvimento Rural sob supervisão do CTA.
 - e. Consultores Temáticos e/ou de enlace com a cooperação descentralizada, geralmente afectos a uma DPPF/DPDR, contratados a partir dum concurso internacional subordinam-se ao Chefe de Departamento de Promoção do Desenvolvimento Rural sob supervisão do CTA.
- Pessoal Nacional
 - a. Técnicos Temáticos com especialidades em:
 - i. GT Grupos de Trabalho (nacional, provinciais, distritais e municipais), ADEL Agências de Desenvolvimento Económico Local e REDEL Rede Nacional de Agências de Desenvolvimento Económico Local.
 - ii. Projectos (elaboração, implementação e avaliação), Vectores de Desenvolvimento Económico Local,

Cadeias de Valor, Oportunidades de Negócios e Marketing Territorial.

- iii. Planificação da Economia Local (inserção do DEL nos PEDD's e PESOD's, metodologias e implementação).
- iv. Gestão de Conhecimentos e Educação para o Desenvolvimento.

Estes Técnicos Temáticos subordinam-se ao Coordenador Nacional sob supervisão do CTA. São contratados a partir de concursos públicos nacionais assinando contratos de acordo com o modelo do Manual NEX

- b. Assessor em Desenvolvimento Económico Local DEL provincial contratado a partir de concurso público nacional. Geralmente afecto a uma DPPF/DPDR, subordina-se ao Chefe de Departamento de Promoção do Desenvolvimento Rural sob supervisão do CTA.
- c. Assistente Administrativa e Secretária Executiva subordinam-se ao Coordenador Nacional sob supervisão do CTA. São contratados a partir de concursos públicos nacionais assinando contratos de acordo com o modelo do Manual NEX
- d. Profissional Economista, de Comunicações e outros, são funcionários públicos pertencentes ao quadro do pessoal da DNPDR afectos ao programa subordinam-se ao Coordenador Nacional sob supervisão do CTA.
- e. Assistentes Administrativos provinciais, são funcionários públicos pertencentes ao quadro do pessoal da DPPF/DPDR afectos ao programa subordinam-se ao Chefe do Departamento de Promoção de Desenvolvimento Rural sob supervisão técnica do Economista e Assistente Administrativa da DNPDR/ART-PAPDEL.

b) Recursos Financeiros

Os recursos financeiros deverão ser executados em função do Manual NEX e em absoluta concordância com as normas nacionais de gestão de fundos públicos.

Sendo recursos que provêm do PNUD e que são executados tanto no nível nacional como provincial dever-se-á assumir procedimentos e registos com modelos do PNUD no que diz respeito a requisição de adiantamentos e relatórios financeiros.

Os processos deverão ser da seguinte maneira:



- i. O CNC Comité Nacional de Coordenação aprova o PRODOC e é assinado pelo MPD, MNE, PNUD e o parceiro internacional Cooperação Espanhola.
- ii. É elaborado o AWP Plano Anual de Trabalho, para o efeito é enviado às províncias os limites orçamentais, para que cada uma das províncias abrangidas pelo programa argumentem e apresentem as actividades a realizar e os resultados a atingir.
- iii. No nível provincial a elaboração do AWP deve ser participativa devendo contar com o concurso de todo o pessoal do DPDR e do DPO Departamento de Plano e Orçamento e o Programa de Planificação e Finanças Descentralizadas, sob a direcção do Director Provincial de Plano e Finanças.
- iv. Quando bem constituídos os GT e em virtude que o DEL não é só um assunto público se não público – privado, deverá ser considerado pelo GT de DEL provincial ou instituições públicas cujo protagonismo na implementação será relevante (agricultura, pescas, energia e minerais, industria e comercio, obras públicas, educação e outros) assim como a Agência de Desenvolvimento Económico Local. Nas províncias cujos GT ou ADEL's estão em constituição ou tem ainda fraca performance, a sua consideração será paulatinamente através do programa de fortalecimento institucional.
- v. A DPPF/DPDR apresentará à DNPDR/ART-PAPDEL o seu próprio AWP Plano Anual de Trabalho com o seu correspondente orçamento por actividades e resultados a atingir através da elaboração do FACE.
- vi. A DNPDR/ART-PAPDEL revisará e aprovará o AWP Plano Anual de Trabalho das províncias, globalizará a informação adicionando o AWP de Gestão Nacional do ART-PAPDEL e elaborará um só FACE de requisição para adiantamento de fundos a ser apresentado ao PNUD.
- vii. Trimestralmente ser realizará o exercício de apresentação do relatório financeiro e a requisição de fundos através do FACE tanto a nível provincial como globalizado nacional.
- viii. Todos os Assessores DEL, o Economista e Assistentes Administrativos Nacional e Provinciais já receberam formação por parte do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Em consequência deverão seguir meticulosamente com a implementação de acordo com as

orientações emanadas e com as que regem a execução de fundos públicos.

- ix. É importante lembrar que os fundos recebidos e utilizados devem ser cronológica e ordenadamente lançados em registos contabilísticos de acordo com os modelos preestabelecidos.
- x. Os fundos executados tanto a nível provincial como nacional e internacional estarão sujeitos a Auditorias periódica que serão contratadas pelo PNUD.

c) Recursos Materiais

Os recursos materiais do programa deverão ser geridos de acordo com as normas do PNUD quando fornecidas por eles e de Património do Estado quando compradas pelo DNPDR/ART-PAPDEL, ambas as duas são coincidentes e será a norma nacional a que prevalecerá quando existir algum conflito.

A gestão dos recursos materiais e o seu procurement estarão sujeitas as normas contidas no Manual NEX e de aquisição de bens e serviços do Estado decreto 54 e subsequentes.

A Gestão do Programa deverá preparar, ao início de cada ano um programa de aquisições de bens e contratação de serviços em função dos planos anuais de trabalho tanto provincial como nacional. Consequentemente, cada província deverá apresentar o seu plano de aquisição de B&S de acordo com o seu AWP Plano Anual de Trabalho.

- **Aquisição de bens**

1. Sendo que são recursos canalizados pelo PNUD, o programa de aquisições deverão ser apresentados a essa instituição. As aquisições que ultrapassem os Cem Mil Dólares Americanos deverão merecer autorização da sede em Nova Iorque.
2. Tanto as aquisições do nível nacional como provincial deverão contar com um comité de avaliação das compras com a intervenção directa da UGEA's.
3. Todas as aquisições deverão ter dossiers de todo o processo de procurement, com documentação que contenha os termos de referência e especificações técnicas devida e minuciosamente explicadas, carta de solicitude de cotação ou,

dependendo do montante, solicitude de publicação do concurso público, um original da publicação num jornal de tiragem nacional, carta de constituição do comité de avaliação UGEA, acta de avaliação de selecção do fornecedor que indique claramente os critérios de selecção, facturas pró-forma, recibos e facturas fiscais, garantias do produto, cartas de reclamação por defeitos dos bens, denúncias de fraude no fornecimento do bem, e todos os documentos contidos na legislação nacional e do PNUD. A lista anterior é apenas para lembrar a necessidade de visitar constantemente as normas para a gestão dos bens materiais do programa.

4. Acontece muitas vezes que há aquisições efectuadas através da unidade especializada do PNUD, como por exemplo viaturas, equipamento computacional e mobiliário de escritório, logicamente que a factura e o pagamento será efectuado directamente pelo PNUD. De ser assim, os bens comprados nesta modalidade são propriedade do PNUD até seja efectuada uma transferência definitiva do direito proprietário (especialmente nas viaturas), no que diz respeito a outros bens, são entregues à instituição beneficiária com uma cláusula de boa utilização, sendo prevista a transferência definitiva uma vez finalizada a etapa de implementação do programa.

- **Contratação de serviços**

1. Da mesma maneira que as aquisições de bens, a contratação de serviços tem as suas normas próprias descritas no regulamento de contratação de empreitada, bens e serviços (decreto 54 e subsequentes).
2. Os serviços a ser contratados geralmente serão relacionados com Pessoal e Consultorias especializadas, para o efeito deverão merecer a maior atenção e rigorosidade a elaboração dos termos de referência onde deverão estar explicitados as actividades e principalmente os resultados a ser atingir e pelo qual é contratada a Consultoria ou o Consultor.
3. De igual maneira que na aquisição de bens, a contratação de serviços deverá ter um dossier documentado com todas as acções e procedimentos efectuados pelo que será necessário

que a Assistente Administrativa assuma com a maior responsabilidade desta missão.

- **Registos obrigatórios**

1. A aquisição de bens além de ser registada nos livros de contabilidade como uma transacção de compra, deverão ter registos individuais (modelo de património do Estado) onde serão lançados todos os dados do bem ou seja às especificações técnicas do produto que obviamente deverão corresponder às especificações técnicas da compra, caso de houver diferencia, esta, deverá constar em observações com toda a argumentação necessária (responsáveis, actas, resoluções e demais documentos) para possibilitar a revisão por parte de Auditoria.
2. Muitos exercícios de Auditoria tem exigido o cálculo de depreciação dos bens, isto deverá ser coordenado com as repartições de Património do Estado para proporcionar informação correcta.

- **Inventários**

1. As DPPF/DPDR/ART-PAPDEL deverão elaborar anualmente e em função da informação de altas e baixas patrimonial os inventários dos bens sejam adquiridos pela DPPF/DPDR/ART-PAPDEL, seja adquiridos pelo PNUD.
2. A DNPDR/ART-PAPDEL, globalizará a informação a ser apresentada anualmente ao PNUD e aos Auditores. Isto no obsta que todas e cada uma das províncias que tem o programa ART-PAPDEL seja Auditada também anualmente.

Cabe reiterar e salientar que os recursos alocados ao Programa ART-PAPDEL tanto a nível Provincial como Nacional deverão ser única e exclusivamente utilizados em função do plano de actividades devidamente orçado.

Sendo o Director Provincial de Plano e Finanças Coordenador na Província do ART-PAPDEL, este deverá zelar pelo cumprimento estrito do Plano Anual de Trabalho, assim, os Chefes de Departamento deverão informar permanentemente sobre o processo de implementação do programa.

Para acompanhar e assessorar o processo, a DPPF/DPDR tem o subsídio dum Assessor em Desenvolvimento Económico Local, que deverá ser o referente técnico da correcta implementação do programa.

Nem o Coordenador do Programa na Província, ou o Chefe do Departamento DPDR e muito menos o Assessor DEL, poderão modificar por nenhum motivo o Plano Anual de Trabalho quer nas actividades quer nos montantes, podendo incorrer no delito de desvio de aplicação penalizado pelas normas vigentes de gestão de fundos públicos.

Sendo necessária a reformulação ou reajustamento do Plano Anual de Trabalho e o seu orçamento, sob proposta do Chefe de DPDR e com assistência técnica do Assessor DEL o Coordenador Provincial do ART-PAPDEL (Director Provincial de Plano e Finanças) solicitará ao Coordenador Nacional do Programa ART-PAPDEL (Director Nacional de Promoção do Desenvolvimento Rural) **AUTORIZAÇÃO** para efectuar quaisquer modificação, sempre que não fuja à filosofia e essência do programa e que não signifique a criação de outras actividades ou resultados que sejam incoerentes com a concepção do programa.

No nível nacional a reformulação ou reajustamento do Plano Anual de Trabalho o Coordenador Nacional do Programa com a assistência técnica do CTA do Programa apresentará ao PNUD a proposta de reformulação ou reajustamento, que só surtira efeito através da aceitação oficial por parte do PNUD.

11. Relações verticais e horizontais

Apesar de se subentender claramente as hierarquias bem definidas na estrutura orgânica de implementação do ART-PAPDEL tem havido inúmeras situações de incumprimento a regras básica de relacionamento tanto vertical como horizontal. Por esse motivo é importante clarificar estes aspectos que frequentemente causam desnecessários constrangimentos.

11.1 Nacional – Provincial

Coordenador Nacional do Programa

- a) O Coordenador Nacional do ART-PAPDEL é o Director Nacional de Promoção do Desenvolvimento Rural, por consequência lógica é a máxima autoridade do programa que deverá ser informado oportunamente sobre as ocorrências e avances do programa.

- b) Isto quer dizer que toda a comunicação institucional deverá ser assinada pelo Coordenador Nacional do Programa o Director Nacional de Promoção do Desenvolvimento Rural (na sua ausência assinará o Director Adjunto).
- c) As orientações técnicas gerais às províncias deverão ser enviadas através do Coordenador Nacional do Programa e dirigidas aos Directores Provinciais de Plano e Finanças com conhecimento do CTA, Chefe do Departamento de Promoção do Desenvolvimento Rural e Assessor DEL.

CTA Assessor Técnico Principal

- a) Sendo que o CTA é o responsável da Assistência Técnica do Programa emanará recomendações técnicas específicas às províncias, previa consideração do Coordenador Nacional do Programa.
- b) O CTA é o Supervisor da Assistência Técnica provincial, ou seja, dos Assessores DEL, UNV, Oficiais de Programa e Consultores, porem, quaisquer orientação a eles deverá ser feita previa concordância do Coordenador Nacional do Programa e dirigida ao Chefe de Departamento de Promoção do Desenvolvimento Rural com conhecimento do Assessor DEL ou UNV ou Oficial de Programas ou Consultor ou Assistentes Administrativos.
- c) Sendo o Programa eminentemente de assistência técnica e capacitação o CTA nas suas deslocações deverá ser acompanhado por um Técnico Nacional afecto ao programa ou da Direcção Nacional de Promoção do Desenvolvimento Rural, para assim, dar capacitação em trabalho.
- d) O Técnico Nacional deverá ser encarregado de activar os protocolos de apresentação dos objectivos da missão de viagem, posteriormente o CTA ampliará a informação aprofundando aspectos mais relevantes e resultados a ser atingidos.
- e) O CTA têm um vínculo contratual com o PNUD, conseqüentemente é considerado funcionário da instituição pelo que deverá apresentar relatórios, quando requeridos, análise de documentos, propostas e outras solicitados expressamente pelo PNUD, estes trabalhos deverão ser emitidos com conhecimento do Coordenador Nacional do Programa.

Técnicos Temáticos e funcionário público (DNPDR) Comunicador afectos ao programa

- a) Estes Técnicos subordinados ao Coordenador Nacional do Programa e sob supervisão do CTA, se comunicarão com as DPDR/ART-PAPDEL através do Coordenador Nacional do Programa e/ou do CTA e/ou com conhecimento deste.

- b) Dever-se-á evitar a comunicação directa com os Assessores DEL ou com os Chefes do DPDR, já que deve haver linhas claras de comunicação institucional já que muitas acções que deveriam ser vinculativas não a são por ter-se dirigido à pessoa errada ou estrutura errada. Uma comunicação errada acostuma a ferir sensibilidades e origina constrangimentos desnecessários.
- c) Mesmo que os Técnicos Temáticos têm como missão a articulação com diferentes instituições tais como REDEL, ADEL's, ANAMM, Ministérios, Instituições Públicas e Privadas, ONG's, Associações, Cooperativas, Municípios, Administrações Distritais, Províncias e outras, por motivo nenhum deverão dirigir comunicação (carta o email) directamente, quaisquer comunicação deverá ser emitida através do Coordenador Nacional do Programa com conhecimento do CTA.

Economista funcionário público (DNPDR) afecto ao programa e Assistente Administrativa do DNPDR/ART-PAPDEL

- a) Sendo que ambos são os responsáveis da gestão administrativa e financeira do programa e em virtude que precisam ter comunicação muito operativa sobre procedimentos de requisições, registos e outros, poderão ter comunicação de aspectos eminentemente operativos directamente com os Assessores DEL e Assistentes Administrativo “sempre” através do Chefe de Departamento DPDR e com conhecimento do CTA do Programa.
- b) Da mesma maneira estes funcionários mantendo sempre em conhecimento do Coordenador do Programa e o CTA poderão relacionar-se directamente com a Oficial de PNUD em aspectos de ATLAS e FACE, requisição de fundos e relatórios financeiros.

11.2 Provincial (Distrital) – Nacional

Director Provincial de Plano e Finanças

- O Coordenador Provincial do ART-PAPDEL é o Director Provincial de Plano e Finanças, por consequência lógica é a máxima autoridade do programa, na província, que deverá ser informado oportunamente sobre as ocorrências e avances do programa.
- Isto quer dizer que toda a comunicação institucional deverá ser assinada pelo Coordenador Provincial (na sua ausência assinará

o Director Provincial Adjunto) quer para o nível nacional quer para o nível distrital.

Chefe de Departamento de Promoção do Desenvolvimento Rural DPDR

- O DPDR é a Unidade Executora do ART-PAPDEL na Província sob responsabilidade da DPPF.
- O Chefe de Departamento manterá informado ao Director DPPF de todas as ocorrências do programa na província, distritos e municípios.
- A comunicação para o Nível Central deverá ser através do Director da DPPF, apenas a comunicação eminentemente operativa que no reclame tomada de decisão poderá ser remetida directamente ao nível central, sempre com conhecimento do Director da DPPF.

Assessores DEL provinciais e Oficiais de Programa

- Imprescindivelmente deverão comunicar-se com o nível central, por quaisquer motivo, através do Chefe de Departamento DPDR.
- Mesmo que sejam consultas eminentemente técnicas, nenhuma comunicação deverá ser directa, seja dirigida ao CTA ou ao Coordenador Nacional do Programa.

Assistentes Administrativos

- Só para efeitos de procedimentos e de consulta poderão comunicar-se directamente com os funcionários Economista e/ou Assistente Administrativa do Programa, mas sempre com conhecimento do Chefe do Departamento de Promoção do Desenvolvimento Rural.
- Embora sejam os, Assistentes Administrativos, que assinam a elaboração dos Relatórios Financeiros e FACE estes documentos deverão ter a aprovação do Chefe do DPDR e do Director Provincial da DPPF.

Finalmente, as relações verticais e horizontais deverão ser reflectidas sempre por escrito para que existam documentos que justifiquem ou ajudem no processo decisório.

Para além das cartas comuns instituir-se-á que todos os relatórios tanto de avanço do programa como os de viagens aos distritos, outras províncias, à

sede nacional do programa ou internacionais deverão ser homogeneamente estruturados respondendo ao seguinte modelo de exemplo.

Memorando

Nº cronológico:

DPPF/DPDR/ART-PAPDEL 2009-001

Data: 31 de Dezembro de 2009

Dirigido **Para:** DPPF/DPDR Cargo e Nome da pessoa

De: O remetente com cargo e Nome da pessoa

CC: Com conhecimento de os funcionários que lhes diz respeito e de acordo com as orientações deste Manual.

Assunto: O tema a ser abordado ou, quando se tratar de viagem, escrever o lugar visitado, as data da viagem e o tema tratado.

I. Antecedentes: Em função dos termos de referência da viagem e o objectivo da viagem. Como se origina a viagem e quais os resultados esperados.

II. Desenvolvimento:

O desenrolar da viagem, detalhar os actos concretos, evitar que o relatório se converta num anedotário.

III. Conclusões e Recomendações

Detalhar claramente as constatações numa maneira resumida de forma ordenada **C.1**, e escrever as recomendações **R.1** concordantes com a conclusão, se calhar pode juntar rascunho de documento para possibilitar o cumprimento da recomendação, assim assegurará que o tomador de decisões tem todos os elementos e documentos para decidir.

12. Monitoria e Avaliação

12.1 Monitoria

Nacional e constante

- A Monitoria da implementação do programa será feita internamente através da análise dos relatórios financeiros e de actividades ao nível

provincial, complementados por trabalho de campo, será realizada pelo Coordenador Nacional do Programa e o CTA.

- Nos aspectos temáticos os Técnicos contratados para o efeito também realizaram actividades da monitoria dos processos, actividades e resultados.
- O PNUD periodicamente realizará a monitoria da execução do programa através da sua unidade de Governance e descentralização.

Internacional e periódica

- A Iniciativa ART Internacional tem prevista a monitoria da implementação do programa a partir dos seus escritórios de Genebra e/ou Sevilha, pelo que dever-se-á programar as visitas de escritório e campo para facilitar o trabalho das missões.

12.2 Avaliação

- Este ano acontecerá uma avaliação de meio-termo que terá como objectivo verificar o grau de implementação do programa e a consecução dos seus objectivos e resultados para poder recomendar a continuidade ou finalização do programa.

13. Desafios. Perspectivas

13.1 Desafios

- O principal desafio é sem dúvida nenhuma a execução ao 100% do programa, embora haja para o efeito que ultrapassar inúmeras dificuldades em todos os níveis institucionais e territoriais.
- Espalhar a Metodologia de Inserção do DEL em todo o território nacional ou seja em todas as Províncias. Considerando que só temos previsto intervenções de impacto em apenas 4 províncias o desafio é que pelo menos 3 distritos de cada província que não tem financiamento directo do DNPDR/ART-PAPDEL possam introduzir a metodologia e reajustar ou redesenhar os seus PEDD's.
- Execução dos Projectos de Impacto, não só é um desafio é sobretudo uma das mais importantes obrigações e responsabilidades do programa que devem ser implementados tomando em

consideração principalmente o impacto que a todos os níveis deverá produzir.

- A implementação do novo paradigma das Agências de Desenvolvimento Económico Local ADEL's, para propiciar o seu fortalecimento institucional e poder garantir a sustentabilidade institucional dos seus serviços é também um desafio que vêm condicionados a uma participação paritária das instituições públicas e privadas em igualdade de condições, com as mesmas obrigações, responsabilidades e direitos.
- A implantação e funcionamento de Incubadoras de Empresas, pelo menos 3 (uma por região) seria um importante contributo à credibilidade e efectividade do programa, isto significará, um investimento importante tanto no nível infra-estrutural como conceptual em absoluta articulação, em todas as etapas do processo, com o Instituto da Pequena e Meias Empresas IPEME.
- A sistematização da informação do programa e das boas práticas de todos os programas que tenham a ver com o Desenvolvimento Económico Local, assim como a participação efectivas da sociedade civil, ONG's, empresa privada, associações de camponeses, cooperativas e operadores económicos.
- O equipamento de todos os Departamentos de Promoção do Desenvolvimento Rural com pelo menos uma viatura, computadoras, impressoras e câmaras fotográficas.
- A participação de todas as Instituições Públicas relacionadas com o DEL tanto a nível nacional como principalmente a nível província e distrital – municipal.
- O funcionamento institucionalizado e sustentável dos grupos de trabalho a todos os níveis territoriais.
- A realização da Conferência Internacional do DEL (região SDAC).
- A atracção de parceiros da cooperação descentralizada para a angariação de financiamento para investir nos Vectores de Desenvolvimento Económico Local e as suas Cadeias de Valor, gerando assim, oportunidades de negócios locais.

- Consecuções de financiamento com outras descentralizadas, sejam espanholas sejam outras europeias, para que o programa abranja a todas as províncias do País.

13.2 Perspectivas

- Finalizando com sucesso esta primeira fase do ART-PAPDEL as perspectivas serão amplas para conseguir que o programa continue numa fase seguinte para a introdução em todo o território nacional a abordagem DEL nos processos de planificação territorial.
- Atracção de investimentos da cooperação descentralizada e de actores económicos privados das regiões parceiras para a implementação de projectos locais e provinciais compartilhados com os nossos operadores económicos sejam micro e pequenas empresas, sejam medias e até porque não grandes empresas de responsabilidade social.
- A valorização da experiência moçambicana através de visitas de outros programas ART ao País, dariam uma melhor posição de negociação para a continuidade do programa tomando em consideração a base técnica e metodológica criada a partir do programa de planificação e finanças descentralizadas.
- A institucionalização do Fundo emergente produzido pelo Orçamento de Investimento de Iniciativa Local OIIL com gestão própria e independente, será um reforço constante e importante para contribuir com o Desenvolvimento Económico Local.
- A execução do capitulo de investimento do Orçamento do Estado (infra-estrutura tais como edifícios públicos, agua, vivenda de funcionários públicos, construção e manutenção de estradas viciniais através de MERA's Micro Empresas Rurais Associativas.
- Finalmente, a sustentabilidade do processo introduzido como norma nacional propiciando propostas legislativas para melhorarmos a planificação económica territorial, o dimensionamento correcto dos nossos recursos humanos, materiais e financeiros, o ambiente de negócios e resumo a qualidade de vida da população.

1.4 Considerações finais

Este Manual de Operações do Programa de Apoio ao Processo de Desenvolvimento Económico Local tem como finalidade a descrição de todos os resultados e actividades e como deverão ser implementadas, desde os aspectos meramente técnicos até os especificamente financeiros.

Fique claramente estabelecida de que este documento de jeito nenhum pretende substituir norma alguma, ao contrário, faz referência ao respeito inequívoco das normas e o obrigatório cumprimento tanto as que se enquadram às normas nacionais como aquelas que estão no âmbito do PNUD ou de ambos os dois como se evidência no Manual de Execução Nacional elaborado pelo PNUD e o Governo de Moçambique.

O presente Manual trouxe os aspectos mais relevantes que possibilite responder a situações e aspectos práticos para a implementação correcta das actividades do programa, traz as respostas a situações e processos aparentemente confusos mais frequentemente encontrados no dia-a-dia da execução do programa.

Maputo, Dezembro de 2009

Ivan Arizcurinaga Vasquez
Assessor Técnico Principal
ART-PAPDEL