

INICIATIVA DE MANICA- MANICALAND

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE MEIO TERMO

O relatório de avaliação de meio-termo do programa “Iniciativa Manica-Manicaland” analisa o desempenho na realização do programa ao longo do primeiro ano de implementação, tendo em conta das metas definidas para este período, os indicadores identificados e os seus objectivos finais.

1. Avaliação dos progressos alcançados em relação aos objectivos intermédios e finais.

O programa definiu, aquando do seu início oficial, **metas** (*bench marks*) para o primeiro ano de actividade que constituíram sempre o ponto de referência das actividades desenvolvidas, abrangendo todos os aspectos, ou dimensões do programa: social, económico, institucional, ecológico.

A primeira parte desta avaliação será baseada na **comparação entre os *bench marks* definidos no início do programa e a posição actual do programa** em relação a cada um deles. Representam portanto **os progressos alcançados neste período de tempo**.

Como dado inicial é importante recordar que foi estabelecido um número limitado de associações e portanto de pessoas que constituiriam o grupo alvo dessa primeira fase, nomeadamente **12 Organizações Comunitárias de Base (CBOs) entre associações e grupos, abrangendo entre 200-240 pessoas**. Portanto o grupo-alvo refere-se a este total de 200-240 pessoas. A impossibilidade de definir um número concreto de beneficiários tem a ver com a composição dos grupos, que não têm uma participação constante de membros.

Dimension	Objectivos	Progressos alcançados
Institucional at community level Capacity	200 members, from which at least 30% of women, from production associations and CBOs capacitated in association building, managerial skills, leadership, elaboration of business plans, contract mediation, marketing, agriculture best practices, sustainable/ biological agriculture and chicken production.	<ol style="list-style-type: none">1) As associações da Ucama, Adama, os grupos da KSM e da Caritas receberam treinos em associativismo, liderança e mediação de conflitos.2) A segunda actividade de formação que alcançou o grupo alvo todo foi a formação técnica para a introdução de melhorias na criação de frangos.3) A Caritas expandiu as suas actividades de agricultura biológica.4) A terceira actividade neste contexto tem a ver com a formação em gestão e elaboração de planos de negócio que foi dada a todos os grupos e associações.
Institucional at community level Capacity	Increased quality of services of information and training provided to association/CBOs members.	<p>Não se pode falar ainda dum verdadeiro incremento da qualidade e quantidade de serviços oferecidos aos membros das Organizações Comunitárias de Base (CBOs). Porém os resultados obtidos em consequência de todas as actividades formativas oferecidas mostram uma crescente confiança na estrutura do associativismo pelo membros de base.</p> <p>Verifica-se um aumento da qualidade dos serviços de informação e formação que eram antes quase inexistentes.</p>
Institucional at community level representativity	Associations and CBOs have a better representativity of the various interests in the Board.	Não há dúvidas que o nível de representatividade das associações e dos CBO's seio do Comité aumentou de forma assinalável. Isto manifesta-se claramente pela presença constante dos representantes dos parceiros em todos os encontros.

<p>Institucional at Coomunity Level</p> <p>Process of engagement</p>	<p>Two new Natural Resource Management Committees organised.</p> <p>5 Natural Resource Management CBOs better qualified to make collective decisions and to mediate conflicts.</p>	<p>A Caritas e KSM são as organizações mais envolvidas nesses assuntos e estão a trabalhar para a constituição de dois comités de gestão dos recursos naturais</p>
<p>Institucional at partners level</p> <p>Networking</p>	<p>Partners collaboration and co-ordination increased</p>	<p>Este é um dos pontos que mais se destacam como resultado do trabalho efectuado ao longo do primeiro ano. O nível de colaboração entre os parceiros aumentou muito, sobre tudo nos últimos seis meses.</p>
<p>Institucional at the partners level</p> <p>Networking</p>	<p>Better networking mechanisms established between Partners and communities, as well as between Partners in Manica and Manica Land</p>	<p>Os parceiros do programa estabeleceram contactos estáveis com a ZFU e a ICFU do Zimbabwe, do que resultará nos finais de Outubro numa importante actividade troca de experiência, nomeadamente com uma visita, pelo período duma semana, de dois grupos do programa em Manica a duas associações do Zimbabwe, uma feita por pequenos agricultores (da Ucama, KSM e Caritas) e a outra feita por agricultores de nível comercial (adequada a realidade da Adama).</p>

Dimension	Results	Progressos alcançados
Institutional at the partners level Organisational	1 management committee operational and able to plan activities and strategies, as well as supervise the use of funds and co-ordinate partner activities.	O Comité de gestão começou a funcionar em pleno no mês de Março , planificando as actividades, fazendo contratos com os agentes externos que colaboram com o programa, monitorando as actividades desenvolvidas, numa palavra gerindo o programa em todos os seus aspectos, organizacionais, técnicos e financeiros.
Economic	<p>Strategies and objectives of some partnerships between small scale farmers and commercial farmers clearly planned in a realist way</p> <p>1 feasibility study for the incubator conducted</p> <p>Market opportunities assessed and disseminated among the associations</p> <p>Marketing strategies improved and implemented</p> <p>Business plans from association members (individually or in groups) in at least 5 associations are elaborated.</p> <p>A clear strategy for the credit system planned and agreed with ADIPSA ,GAPI and COTA (outsourcing)</p>	<p>O fortalecimento da Adama, que se tem vindo a verificar nesses últimos dois meses, é a condição essencial para que entre os produtores dos sector familiar e os agricultores comerciais possa existir uma verdadeira parceria. O que foi alcançado até hoje é um claro fortalecimento das duas componentes do universo agrícola, como já foi dito, sob ponto de vista técnico e de gestão. As possibilidades de efectuar esta ligação directa serão muito concretas, no fim do primeiro ano, visualizando-se a aquisição duma pequena incubadora por um dos membros da Adama que beneficiará directamente os pequenos produtores.</p> <p>Foi elaborado, pela Adem, um estudo de viabilidade para o estabelecimento duma incubadora, embora a hipótese inicial tinha sido abandonada.</p> <p>Os recentes contactos com as associações do Zimbabwe resultaram na apresentação duma proposta de estabelecimento de pequenas incubadoras artesanais.</p> <p>A Adem realizou um estudo de Mercado sobre as reais possibilidades de venda dos produtos a nível de cidade d e Chimoio, como nas outras províncias centrais, obtendo informações importantes sobre as possibilidades de colocação dos produtos</p> <p>Está em fase de estudo a estratégia de marketing a ser utilizada, em termos de nome e timbre iguais, para todos os produtores associados.</p> <p>A meta prevista foi ultrapassada, pois os planos de negócio em fase de elaboração são cerca de 10, incluindo os planos colectivos das associações e os individuais dos membros da Adama..</p> <p>A estratégia de crédito está definida e o princípio básico é o fortalecimento do que já existe, nomeadamente :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) o esquema que a Ucama está a utilizar com os seus associados; 2) a ampliação do sistema de crédito da KSM, abrangendo mais beneficiários; e 3) a utilização dos fundos da Gapi-Adipsa, que se mostraram-se muitos interessados em colaborar no programa.

Dimension	Results	Progressos alcançados
Economic	One formal agreement established with COTA and other possible clients, with clear indication of quantities of associations' production to be provided as raw material for chicken feed, as well as quantities of chicken feed and one day chicken to be provided to chicken farmers.	A componente dos insumos não tem ainda resultados concretos em termos de quantidades a serem vendidas para a produção de ração. Porém verifica-se um grande interesse do Sr. Abílio Antunes em adquirir a totalidade da produção de milho e soja. No caso da soja é importante salientar a existência dum outro comprador, a Sagrev, que já está a comprar o girassol produzido pelas associações em Manica e está pronto a comprar a soja a partir desta campanha.
	20 chicken farmers trained in chicken production best practices	A meta de formar 20 criadores estará ultrapassada e provavelmente poderá até duplicar se considerarem os associados e os produtores individuais.
	200 farmers (small- scale and medium) trained for producing soya and sunflower, and at least 10 demonstration plots producing	O treino dos membros de associações e grupos para a produção de soja realiza-se no mês de Outubro, com palestras a serem dadas nos campos demonstrativos que serão criados, com uma sucessiva fase de acompanhamento que terá lugar nos meses de produção (Novembro - Março). Aumenta o interesse pela cultura e portanto a meta prevista será alcançada.
	50 families improve the production of organic chickens	O curso de formação dado pela Cota sobre as melhorias a serem introduzidas na criação de frangos teve uma parte específica para as galinhas cafreais e o número de famílias que introduziram estas melhorias ultrapassa o que estava previsto
Social	Increased representativity of the various social groups, men and women in the associations and CBOs	O interesse para o associativismo cresceu muito como resultado das palestras dadas pela Ucama a todos os grupos e teve um impacto directo nos níveis de representação, sobre tudo para as mulheres.
	40- 45 peasants, from which 70% are women, benefit from functional literacy	O número de pessoas que estão a beneficiar da alfabetização funcional ultrapassa a meta prevista. A Caritas tem cerca de 15 alfabetizadores, cada um dos quais é responsável de cerca de 10-12 alunos. Mais do que o 80% dos alfabetizados são mulheres. A KSM por sua vez tem cerca de 80 alfabetizados, das quais 65 são mulheres.
	24 informal groups and CBOs increase their capacity to understand and disseminate the Land and Forestry Laws, as well as contractual provisions.	A KSM e a Caritas são as organizações que mais estão ligadas à divulgação das duas leis, estando grupos destas duas organizações sendo sensibilizados sobre esses domínios.
Ecological	Two communities elaborate Land use plans	O plano ainda não foi elaborado.
	Increased use biological inputs, as fertilisers and pesticides, and other environmental conservation measures.	A Caritas está a desenvolver as práticas de adubação com produtos naturais. A Caritas e a KSM estão a desenvolver em parceria a sensibilização sobre queimadas descontroladas.

Para completar a avaliação do estado actual do programa é necessário avaliar os resultados alcançados em função dos resultados que se esperam alcançar no fim do programa.

Em primeiro lugar julga-se que o número estimado (400-450) de membros de associações treinados em práticas agrícolas melhoradas (quer na criação de frangos como na produção de insumos) será alcançável sem problemas específicos. Como normalmente acontece nos programas, o primeiro ano representa a fase mais difícil face à necessidade de elaboração das estratégias e da definição das

técnicas a serem utilizadas para que tais estratégias se tornem realidades. Se ao longo do primeiro ano foi possível alcançar a cerca de 200-240 membros de associações e grupos, é provável que no segundo e terceiro ano seja possível alcançar o número total de beneficiários previstos (400-450). Uma outra razão que reforça esta previsão é o facto que nesses programas os bons resultados funcionem como factor multiplicador, ou seja que o sucesso duma iniciativa com um grupo atraia outros grupos para seguir o mesmo caminho.

No que respeita a capacidade das associações em oferecer serviços aos membros dependerá muito de como esta primeira fase de formação em associativismo terá a possibilidade de ser seguida por outras sessões de formação mais orientadas ao desenvolvimento dum padrão de funcionamento no seio das associações e nas estruturas de união das mesmas baseado na lógica de serviços oferecidos e do reconhecimento dos custos que tais serviços têm. O facto que já nesta primeira fase esses argumentos foram abordados, embora numa forma superficial, e reconhecidos pelos membros como uma lógica funcional ao desenvolvimento das estruturas associativas, deixa pensar que seja possível prosseguir neste caminho com sucesso.

A capacidade do Comité de desenvolver cada vez mais esta tarefa de coordenador das actividades e de promotor de novas iniciativas parece igualmente ser um objectivo absolutamente alcançável. A dúvida reside no tipo de estrutura constitui, tendo em atenção o término do programa e ainda se vai se possível suprir as necessidades para garantir a continuidade do programa. Isso depende do grau de desenvolvimento que as associações terão alcançado e da capacidade delas de gerirem relações no mercado, tanto de compra como de venda de produtos. As actividades de troca de experiência que terá lugar entre Setembro e Outubro poderão ser muito útil também neste sentido.

A capacidade de aumento da produção agrícola dependerá muito de dois factores: dos cursos de formação que já estão programados para Outubro - Novembro e do resultado trocas de experiência entre os parceiros e as associações zimbabueanas.

Um ponto que parece merecer muita atenção para o próximo ano será a capacidade das associações de estabelecer relações estáveis quer para a venda de insumos, como para a de frangos, segundo uma lógica de colocação de produtos abatidos e congelados em mercados provinciais e extra provinciais. Isto significa, do lado dos insumos, ter a capacidade de armazenar os produtos e de assumir compromissos com as empresas compradoras, tendo como objectivo a maximização da rendibilidade dessas produções. No que diz respeito a venda de frangos, será principalmente desenvolver capacidades de organização da fase produtiva pós abate, incluindo as estratégias de gestão e marketing. Isto implica uma mudança muito forte nos hábitos dos pequenos criadores que estão habituados a vender os produtos no mercado local e obter as receitas no mesmo dia. Deverá ser uma passagem gradual, i.e. mantendo uma parte dos produtos para a venda imediata, para mostrar como uma organização das vendas deste tipo pode proporcionar benefícios superiores aos actuais.

Neste âmbito, a Adem deverá produzir, como já foi-lhe pedido, uma clara programação de actividades formativas que levem à este resultado. Doutra lado seria impossível pensar a um desenvolvimento do sector baseado unicamente no mercado local.

Avaliação da estratégia no seu conjunto

Depois de um ano do início da implementação do programa, a avaliação que se pode fazer da estratégia geral é sem dúvidas positiva.

Os pontos que merecem um destaque naquela que foi a elaboração inicial da estratégia e que se manifestaram ao longo deste ano como os **“pontos fortes” do programa** são:

1. A escolha em **apostar nas estruturas da sociedade civil como o focal point da implementação do programa**. As estruturas quais KSM, Ucama e Caritas

que têm um directo relacionamento com as organizações de base fez com que o envolvimento dessas últimas tenha sido directo, tendo como consequência uma maior participação na vida do programa e na escolha dos conteúdos formativos que foram julgados mais pertinentes com as exigências manifestadas nas áreas de interesse.

2. **A constituição dum Comité como centro de discussão, elaboração de estratégias** no curto, médio e longo prazo, **como “cabeça” do programa**, que toma as decisões e avalia o cumprimento das actividades desenvolvidas, em que todos os parceiros são representados e que por suas vez representam as CBOs em que elas mesmas se reconhecem. **A capacidade do Comité de lidar com outros agentes económicos** da área, sejam essas instituições públicas ou estruturas privadas, nacionais ou zimbabueanas.
3. **O envolvimento das estruturas institucionais a nível distrital como parceiro indirecto**, mas com uma participação activa nas actividades do programa. Isso para garantir dum lado a actualização do pessoal da extensão rural sobre as técnicas de melhor alimentação e saúde dos frangos, assim como do cultivo da soja, e doutro lado garantir a prossecução das actividades de acompanhamento dos pequenos produtores.

A **única mudança** que foi introduzida a nível de estratégia tem a ver com a antecipação **componente do micro crédito para este ano**. Inicialmente tinha sido programada esta actividade para o segundo ano, deixando para o primeiro ano as actividades de formação neste âmbito, pois pensava-se que fosse necessário criar uma estrutura nova, ou envolver uma organização que nunca tivesse trabalhado na província e que fizesse face as exigências de empréstimo aos pequenos ou médios produtores.

A decisão de antecipar a elaboração e apresentação de planos de negócio por associações, grupos ou indivíduos para este ano deve-se a dois factores:

1. a existência a nível local e entre os parceiros de organizações capazes de satisfazer as necessidades de pelo menos uma parte dos pedidos que haveriam de ser apresentados. Assim:
 - a. A Ucama, cujo departamento de crédito tem capacidade de fazer face as exigências das associações que pertencem a esta união e a KSM, que alterou parcialmente o modelo de empréstimo que estava a utilizar (empréstimos de curto prazo, dirigido exclusivamente a pequenos comerciantes) garantindo a cobertura dos pedidos que haveriam de se apresentados pelos seus grupos. A
 - b. Na Adama, a capacidade produtiva dos seus membros é muito superior à da Ucama e da KSM e por isso verificou se que a Gapi poderia ser o ponto de referência para os pedidos de financiamento provenientes daquela organização, tendo em conta que a Gapi está a apostar muito nos créditos à agricultura. Por esta razão representantes da Gapi e da Adipsa participaram na formação em gestão e elaboração de planos de negócio dada pela Adem aos membros da Adama.
 - c. A única dúvida é relativa aos grupos da Caritas, que até hoje não têm um plano claro de financiamento que podem ser apresentados uma vez concluída a formação para este fim. A solução mais provável é que a Ucama e a KSM consigam incluir entre os seus “clientes” os grupos da Caritas.

2. O segundo factor está relacionado com a possível perda de credibilidade por lado dos grupos em relação ao programa. Por isso após a formação em associativismo e liderança, técnicas de criação de frangos, alfabetização funcional, gestão e elaboração de planos de negócio, achou-se que não se devia deixar passar muito tempo para poderem apresentar as suas propostas pois poderiam surgir problemas de credibilidade em relação a real vontade do programa de apoiar os grupos naquele que constitui um dos problemas maiores na vida dos produtores agrícolas: a falta de fundos para a realização dos planos de desenvolvimento das actividades deles.

Avaliação geral

A avaliação geral do programa nesta fase é de que se trata dum **programa bem concebido**. As visitas efectuadas aos grupos após as diferentes formações que receberam deram uma ideia clara do que foi feito até hoje e **que corresponde com as reais necessidades dos beneficiários e que a credibilidade do programa entre os parceiros, assim como entre as organizações de base, está a aumentar**. Os exemplos mais claros podem ser os da Adama e da Caritas: há cerca de 4 meses atrás a Adama era uma estrutura sem uma estratégia, cujo contributo à vida do programa era também muito pobre quer qualitativa quer quantitativamente. Hoje a Adama representa um ponto de referência importante para o programa manifestado pelo desempenho dos seus membros em torná-la uma associação verdadeira que contribui para o sucesso do programa, através da constituição de campos de demonstração das culturas de maior interesse (soja em particular), de aviários, da disponibilidade e o interesse em participar na troca de experiência com as associações zimbabueanas para adquirir novas técnicas e tecnologias adequadas à realidade em que os seus membros operam. Essas iniciativas fazem com que a Adama seja hoje uma estrutura norteada para desenvolver o papel de ligação entre o sector familiar e o comercial ou semi-comercial que se pensou devesse ter desde do início do programa.

A Caritas por sua vez passou muitos meses da fase inicial do programa num isolamento relativamente aos outros parceiros que deixava muitas dúvidas sobre a possibilidade de envolvê-la no espírito de grupo que caracterizava os outros parceiros. Hoje a situação está muito diferente, devido provavelmente ao seu envolvimento nas actividades de formação que foram promovidas e que levou a uma maior abertura da organização em relação ao exterior. A participação dos seus representantes na vida do programa é muito mais activa e em consequência o contributo que dá muito maior.

Eficiência

A **eficiência** do programa, não foi muito elevada, pois verificaram-se alguns problemas que mostram as limitações das organizações envolvidas no que respeita à organização interna. Uma questão é **a escassez de recursos humanos disponíveis** e o exemplo é a Ucama. Isto não afectou o cumprimento das actividades, mas criou uns problemas na distribuição dos recursos entre os diferentes programas em que a Ucama está envolvida. Outra questão é **a incapacidade de gerir o orçamento disponível** para o primeiro ano numa forma que os fundos alocados sejam utilizados na sua totalidade, um problema que afecta todos os parceiros. Não se pode julgar que se trata de má utilização dos recursos financeiros, mas sim de falta de iniciativas por lado de cada parceiro, para ver em que actividades eram possível fazer mais, tendo em conta a disponibilidade de fundos.

Eficácia

Do ponto de vista da **eficácia** do programa, como já foi dito, os **objectivos** previstos para este primeiro ano **foram alcançados** e em alguns casos ultrapassados, **as actividades programadas foram realizadas** quase ao 100%, com algumas excepções, ligadas à constituição de Comités de Gestão de

Recursos Naturais e da elaboração de planos comunitário de uso das terras. Como foi dito antes, era provavelmente possível fazer mais, em alguns âmbitos onde a disponibilidade de fundos era maior, mas do ponto de vista da eficácia os resultados previstos foram alcançados.

Impacto

Falar hoje de **impacto** do programa é possível só em termos de **previsão**. Considerando os resultados actuais do programa, pode-se imaginar o cenário daqui a dois anos em que **a realidade das condições de vida de pelo menos 500 famílias do distrito terão tido um melhoramento assinalável**. Esse número refere-se aos beneficiários directos do programa; estimando-se que por cada beneficiário directo haja cerca de 3-3,5 de beneficiários indirectos pode avaliar-se o impacto como bastante positivo, com um contributo na redução da pobreza absoluta igualmente assinalável.

Sustentabilidade

Uma das questões que foi levantada logo no início do programa foi o da **sustentabilidade** e a **definição de mecanismos que permitirão tal continuidade**.

A primeira hipótese que foi avançada foi a constituição dum consórcio com a participação de todos os parceiros. Tal hipótese estava principalmente ligada a criação de estruturas de nível médio nomeadamente uma incubadora de 10.000 pintos por mês, um matadouro com capacidade análoga e uma fábrica de ração. O consórcio tinha portanto a função de gerir essas estruturas numa forma empresarial.

As mudanças ocorridas ao longo dos primeiros seis meses de implementação do programa alteraram tal plano e, em consequência, as estratégias para garantir a sustentabilidade das actividades implementadas. Tornou-se como prioritária, na nova visão do programa, a tarefa das associações e grupos e da união de tais associações de assegurar o bom funcionamento daquilo que o programa está a promover.

Todas **as actividades formativas** promovidas **tiveram como objectivo comum a transformação das associações em agentes económicos**, capazes não só de produzir e vender os produtos, mas de ser o ponto de referência em termos de serviços, assistência técnica aos produtores associados, assim como de lidar com os compradores dos produtos e vendedores de insumos para garantir o máximo dos lucros para os produtores.

Por isso as actividades formativas, sobretudo as técnicas, tiveram como fim a formação de “formadores” no seio das associações, para garantir a continuidade dessas actividades e o seu desenvolvimento no futuro.

Um dos elementos que vem considerado como determinante na boa prossecução das actividades promovidas é representado pela **cooperação entre o sector familiar**, que constitui a base das associações e grupos, **e o sector comercial ou semi-comercial** que se reúne na associação Adama.

A previsão para o estabelecimento de pequenas incubadoras e matadouros, com capacidade de 1.000 pintos por mês e o mesmo número de frangos abatidos, poderá ter como implementadores e gestores dessas unidades produtivas agricultores individuais, alguns dos membros da Adama, ou associações de pequenos produtores. A visita ao Zimbabué ajudará na escolha da estratégia mais viável, pois na zona de Mutare existem diferentes experiências desse tipo.

Está já prevista a formação específica a ser dada pela Adem para organizar a gestão mais eficiente e eficaz dessas estruturas. A Adem está a preparar o estudo de viabilidade para a venda dos produtos com o mesmo nome e timbre, para que as associações não tenham como mercado de referência apenas os que são hoje, i.e. os mercados locais para a venda de frangos vivos, mas outros mercados, a nível de cidade de Chimoio e de outras províncias. Isto significaria colocar os produtos das associações de

Manica num circuito mais amplo, onde deverá reconhecida a qualidade dos produtos, assegurando receitas mais elevadas e continuidade na venda.

Concluindo, **a sustentabilidade das actividades promovidas pelo programa, depende dum percurso que tem no centro a transformação das associações em agentes económicos**, capazes de gerir processos complexos, onde os aspectos produtivos estão associados aos de gestão, de representação e de contratação com os outros agentes económicos operantes nos mesmos domínios. As relações entre associações de pequenos produtores e a Adama e os seus membros poderão facilitar o desenvolvimento económico das actividades no seu todo, assim como mostra a experiência do Zimbabué, que será analisada profundamente nos dias de visitas às associações daquele País.

O processo de venda de frangos abatidos e congelados será uma maneira para aumentar a sustentabilidade do processo geral que vê ao seu centro as associações de produtores, pois será um instrumento para consolidar a posição dos produtos dos criadores associados de Manica em mercados mais amplos.

Indicadores de processo

Os indicadores de processo fazem parte dos indicadores intermédios¹ que entram nas actividades de monitoria dum programa quando o mesmo se encontra numa fase que, face ao percurso temporal já cumprido, ao número de actividades em fase de implementação, justifica a análise de tais indicadores.

Os Indicadores de processo medem o grau de cumprimento das actividades realizadas através dos recursos disponibilizados e o alcance das metas operacionais dos sectores. São medidas que permitem verificar o que foi realizado e está sob controlo da organização que implementa a estratégia/projecto. Trata-se de metas operacionais intermédias, necessárias para a prossecução e o alcance dos resultados finais esperados.

Foram escolhidos oito indicadores que, para a natureza deles, conseguem dar uma visão mais ou menos completa de tudo aquilo que foi alvo das actividades desenvolvidas até hoje. Estes oito indicadores não completam o quadro geral do programa, pois faltam informações mais específicas sobre a distinção entre frangos de aviário e galinhas cafreais, assim como sobre os comités de gestão de recursos naturais e de difusão da lei da terra e da sua gestão comunitária, entre outros.

Os indicadores escolhidos são os seguintes:

1. nº de famílias treinadas em melhores práticas para a criação de frangos;
2. nº de associações treinadas em elaboração de planos de negócios;
3. nível de colaboração entre os parceiros;
4. nível de colaboração com parceiros zimbabueanos;
5. nível de colaboração entre sector familiar e sector privado comercial;
6. nível de planificação para começar com a produção de soja;
7. nº de pessoas que beneficiam da alfabetização funcional;
8. nº de pessoas (associadas ou não) que podem ter acesso ao crédito.

Todos esses indicadores foram já comentados nas páginas precedentes e a representação deles neste âmbito serve apenas para sublinhar qual é a posição actual do programa tomando em consideração umas das actividades principais e reproduzir graficamente tal posição:

1. No mês de Julho a Cota deu uma formação técnica sobre as melhorias a serem introduzidas a nível de frangos de aviário e de galinhas cafreais. Tratou-se duma formação de formadores, pois estavam presentes os representantes das associações e grupos que estão ou querem estar envolvidos na actividade. Participaram cerca 25 pessoas, representantes dum total de 180-200

¹ Curso para a construção de um sistema de monitoria e avaliação da pobreza em Nampula – Cruzeiro do Sul

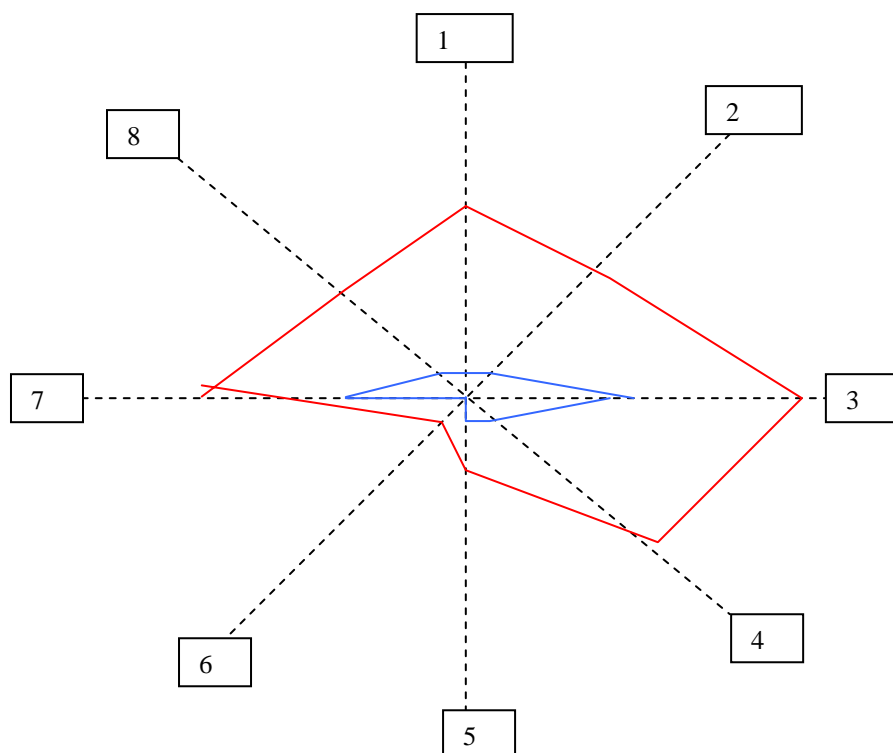
criadores associados. A verificação foi feita através de visitas de monitoria que avaliaram a forma como as informações chegaram a base.

2. A mesma lógica foi adoptada na formação em gestão e elaboração de planos de negócio. Iniciou-se com as associações da Ucama, para prosseguir com a da Adama e depois com os grupos da KSM e Caritas. Todos os que participaram nesta formação julgaram-na unanimemente como muito positiva e esclarecedora de muitas dúvidas que tinham em relação a definição de preços, lucros e elaboração de planos de negócio. Participaram 45 representantes de organizações, para um total de cerca 200 produtores aí representados.
3. Este ponto representa um dos pontos de força do programa, pois como já foi frisado nas páginas anteriores, o sucesso de muitas actividades desenvolvidas dependeu essencialmente do elevado nível de colaboração alcançado nos últimos 5-6 meses.
4. A evidente fraqueza do programa nalguns pontos importantes, nomeadamente:
 - a. quais as técnicas de cultivo, armazenamento e manuseamento das culturas a serem introduzidos a partir desta campanha;
 - b. a introdução de tecnologias adequadas às realidades rurais que melhoram quer quantitativa quer qualitativamente as produções dos pequenos e dos médios agricultores;
 - c. os modelos de organização interna e de relação com o exterior das estruturas associativas, entre outros pontos, foram a base do estabelecimento de relações que estão a tornar-se cada vez mais estáveis entre os parceiros locais e duas organizações de produtores zimbabweanos, a ZFU e a ICFU, a primeira constituída por pequenos produtores do sector familiar e a segunda que reuni os agricultores de médio nível. As visitas efectuadas no Zimbabwe já deram resultados importantes, que terão como ponto mais alto uma troca de experiência da duração de sete dias entre o fim de Setembro e o início de Outubro.
5. A colaboração entre estes dois sectores está a dar resultados significativos, com a constituição de campos demonstrativos para o cultivo da soja e de aviários, onde os pequenos produtores terão a possibilidade de fazer experiências directas para o estabelecimento das suas estruturas associativas e de apreender técnicas inovadora. Esta situação criou-se nos últimos 4-5 meses.
6. A soja é uma cultura totalmente nova para o distrito de Manica e inicialmente quando se começou a falar dessa oportunidade o interesse era muito baixo ou inexistente. Só nesses últimos 2-3 meses, após declarado o interesse por lado de duas importantes empresas locais em adquirir toda a soja que for produzida a partir dessa campanha, a Sagrev (fábrica de óleo), e a empresa do Sr. Abílio Antunes, (criadores industrial de frangos), se começou a manifestar, duma maneira clara, o interesse na produção desta cultura. Já 4-5 as associações ou grupos pretendem começar esta cultura em Novembro deste ano.
7. Os grupos que estão a beneficiar da alfabetização funcional cresceram muito no último semestre. A Caritas introduziu 15 novos animadores, cada um dos quais com cerca de 10-12 alfabetizando que se juntam aos 80 alfabetizando que a KSM têm entre os seus grupos; destes cerca de metade começaram no âmbito das actividades do programa. Este constitui talvez o indicador mais interessante, pois manifesta claramente como o trabalho feito a nível de formação nos diferentes âmbitos e está a dar os resultados que se achavam pudessem virem só a verificar-se no próximo ano.

8. 4 as associações da Ucama estão a elaborar planos completos de negócio para serem financiados pelo departamento de crédito daquela instituição; outros grupos da KSM estão a elaborar os mesmos planos, facilitados pelo facto da KSM estar a alterar o esquema até hoje utilizado para micro empréstimos, dirigindo mais atenção ao sector agrícola cujas características são muito diferentes dos pequenos comerciantes, os quais podiam devolver o empréstimos em poucas semanas. Os membros da Adama também estão na condição de poder apresentar os seus planos de negócio à Gapi, cuja estratégia está a mudar, em consequência do aumento de interesse do lado da Adipsa para o financiamento de projecto em âmbito agrícola. Prevê-se que no mês de Novembro sejam apresentados cerca de 10 planos de negócio colectivos e mais uns 4-5 planos individuais, elaborados por membros da Adama.

A representação gráfica daquelas que são as mudanças importantes ao longo deste ano para os oito indicadores escolhidos pode ver-se a seguir. As escalas utilizadas para mostrar as mudanças podem não ser completamente homogéneas, mas tentou-se dar uma ideia de quais são os âmbitos onde o programa deu passos mais compridos, aos quais correspondem as actividades do programa que tiveram mais sucesso. Como referido nem todos os indicadores são representados nesse esquema, mas apenas os que parecem dar uma ideia suficientemente clara dos resultados alcançados ao longo do primeiro ano de actividade.

Algumas componentes foram parcialmente atrasadas, não por escolha dos parceiros, mas para dar prioridade a questões de maior interesse para os beneficiários. Esses “erros” fazem parte das lógicas do primeiro ano, onde uma das prioridades é sempre assegurar-se a confiança dos beneficiários, sem a qual é muito difícil ir em frente, com a certeza de ter estes em sintonia com os planos do programa, ou seja planificar iniciativas sem que a estas correspondam os verdadeiros interesses do grupo alvo.



1. nº de famílias treinadas em melhores práticas para a criação de frangos
2. nº de associações treinadas em elaboração de planos de negocios

3. nível de colaboração entre os parceiros
4. nível de colaboração com parceiros zimbabweanos
5. nível de colaboração entre sector familiar e sector privado comercial
6. nível de planificação para começar com a produção de soja
7. nº de pessoas que beneficiaram da alfabetização funcional
8. nº de pessoas (associadas ou não) que podem ter acesso ao crédito

— Abril 2003
— Outubro 2003

Nota: esquema apresentado no Curso para a construção de um sistema de monitoria e avaliação da pobreza em Nampula – Cruzeiro do Sul

Auto avaliação anual dos parceiros

No dia 16 de Setembro foi efectuado um encontro em Manica com todos os parceiros e que teve participação da SARO da Oxfam América para fazer o ponto da situação geral do programa e para que cada organização fizesse uma auto avaliação da maneira como participou no programa ao longo do primeiro ano.

O aspecto que uniu todas as organizações foi a análise da eficácia do contributo dado à implementação do programa, sem chegar a uma clara avaliação da eficiência que caracterizou a maneira de trabalhar dos parceiros.

Isto significa principalmente que cada parceiro apresentou as actividades cumpridas, salientando os resultados obtidos em termos de número de actividades formativas realizadas, de troca de experiências efectuadas, de análise de mercado e outros estudos de viabilidade, de número de beneficiários alcançados nas diferentes actividades, entre as quais os empréstimos já desembolsados. O que faltou foi uma análise das dificuldades e dos constrangimentos que cada parceiro teve na realização de tais iniciativas.

Os pontos de fraqueza interna que caracterizaram a maneira de trabalhar de quase todos os parceiros foram a gestão não eficiente dos recursos financeiros disponíveis, o que levou à situação de muitas rubricas dos orçamentos das organizações terem ainda fundos que não serão gastos até ao fim de Outubro. Esta situação não encontra uma justificação na falta de realização de actividades previstas, pois, como já foi dito, do ponto de vista da eficácia, o programa não manifestou problemas específicos. As poucas actividades que não chegaram a um cumprimento total são as que tinham menos fundos (a constituição dos dois comités comunitários de gestão dos recursos naturais que estavam previstos, a difusão dos princípios da Lei de Terra que se limitou a reproduzir no âmbito do programa o que já estava sendo feito pela Caritas e a KSM, mas que não chegou às associações da Ucama).

Um outro ponto que foi apresentado tem a ver com a falta de recursos humanos, sobre tudo do lado da Ucama. Deve-se recordar que a Ucama tinha fundos específicos para a contratação de pessoal, pois este problema já tinha sido manifestado mesmo no início do programa. Não obstante isso, a Ucama não chegou de contratar ninguém para trabalhar no programa, embora tivesse contactos com uma pessoa que tinha as características certas para trabalhar num programa desta natureza.

Uma nota particular merece a situação da Adama. Para muitos meses a Adama justificou a sua impossibilidade de realizar as actividades que estavam previstas no plano de trabalho dela com a falta de recursos, com o facto de ser uma organização nova, sem apoio por outros doadores como acontece para todos os outros parceiros. O que aconteceu foi que em vez de explorar da melhor maneira as oportunidades que o programa lhe estava a oferecer, salientava as diferenças que existiam entre esta organização e as outras. Foi só a partir de Junho que se verificou uma mudança significativa na maneira de ver o programa como uma oportunidade para a organização se poder desenvolver. Isto coincidiu com os actividades formativas, em particular a de elaboração de planos de negócio, mas sobretudo com a oportunidade de realizar a troca de experiência no Zimbabwe, que está ligada com a possibilidade de analisar como funciona uma associação que tem as mesmas características da Adama e de estabelecer contactos para o apreendimento de novas técnicas produtivas e de modelos organizacionais.

O segundo ano de implementação do programa deverá ter em conta estas dificuldades e promover, através do comité com o apoio dos assessores, uma avaliação mensal dos recursos financeiros e das dificuldades que cada parceiro tem a nível interno, procurando sempre as soluções mais adequadas à optimização do contributo que cada organização deverá dar ao programa.

