



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO ESTATALE FUNÇÃO PÚBLICA

UNIDADE DE GESTÃO DO PROJECTO - UGP

PROJECTO DE DESENVOLVIMENTO URBANO E LOCAL
(PDUL)

MANUAL DE PLANIFICAÇÃO MONITORIA E AVALIAÇÃO DO PDUL

Volume 2

Versão Final

Maputo, Setembro 2020

Índice

1. Introdução.....	3
2. Parte 1 – Planificação do PDUL	5
3. Parte 2 - Monitoria e Avaliação do PDUL.....	9
4. ANEXO I.....	19
5. IRI 2.4: Número de municípios participantes que realizaram avaliação de desempenho dos funcionários e agentes municipais.....	27
6. ANEXO II.....	29
8. PROCESSO DE PLANIFICAÇÃO, MONITORIA E AVALIAÇÃO.....	30

Lista de Tabelas

Tabela 1- Resumo dos conceitos associados ao processo de gestão do PDUL/Planificação – PDO.....	5
Tabela 2 - Resumo dos Conceitos Associados ao Processo de Gestão do PDUL/Planificação - Componentes.....	6
Tabela 3- Comparação entre Monitoria de Desempenho e de Projecto.....	12
Tabela 4 - Matriz do Fluxo Global de Monitoria.....	14
Tabela 5 - Percentagem de crescimento das respostas às cartas de gestão do auditor externo.....	26
Tabela 6 - Número de municípios com FMIS implementado.....	27
Tabela 7 - Percentagem de Crescimento de receitas próprias ano.....	28

Lista de Figura

Figura 1 - Ligações Lógicas no âmbito do Plano de um Projecto de Desenvolvimento.....	5
Figura 2 - Procedimentos do processo de Monitoria e Avaliação do PDUL.....	9

1. Introdução

O presente Manual tem como objectivo apresentar os procedimentos de planificação, monitoria, incluindo a área de prestação de contas e avaliação e pretende igualmente ser um instrumento a utilizar por todos os intervenientes-chave na implementação do PDUL bem como um instrumento de aprendizagem organizacional e de disseminação da informação sobre este Projecto.

Assim, o Manual é mais abrangente do que um quadro (*framework*) típico de monitoria e avaliação (M&A) pelo seguinte: não enfatiza apenas a *monitoria* e *avaliação* do Projecto mas também o *desempenho da gestão* que constitui uma abordagem mais vasta na qual se incluem os conceitos de planificação, monitoria e avaliação do Projecto como *sistema e de forma integrada*.

A nível organizacional, o desempenho da gestão refere-se a: (i) recolha da informação acerca do desempenho através de processos periódicos de Monitoria e Avaliação; (ii) avaliação e análise dos dados recolhidos; (iii) utilização dessa informação nos processos de decisão; (iv) inclusão de recomendações no redesenho do Projecto e; (v) disseminação dos resultados aos intervenientes-chave.

A planificação, monitoria e avaliação incluindo as medidas de responsabilidade social e equidade de género, serão geridos e coordenados pelo Unidade de Gestão do Projecto utilizando informações recolhidas das instituições implementadoras do PDUL.

O Quadro de Resultados do *Project Appraisal Document* – PAD definiu as modalidades e frequências de recolha de dados-chave sobre resultados, incluindo relatórios de progresso dos sub-projectos, estudos de avaliação de terceiros e pesquisas específicas de membros da linha de base (*‘base line’*) e pós-intervenção.

O Manual está metodologicamente estruturado em duas partes complementares, nomeadamente:

- Parte 1 - Aspectos relevantes em que se sustenta a **Planificação do PDUL** e que permitem a elaboração de um quadro de desempenho que orienta a implementação do Projecto. Este quadro de desempenho está baseado numa cadeia de causalidade que define objectivos, indicadores, metas, prazos e responsabilidades pelo alcance dos resultados e que explica a lógica que orienta a intervenção das áreas-chave do Projecto e define os principais conceitos utilizados;
- Parte 2 - Apresenta o **Quadro de Resultados para o PDUL** que cria condições objectivas para a monitoria e avaliação do Projecto utilizando um conceito mais abrangente que inclui a monitoria, avaliação e prestação de contas.

O Manual tem dois anexos de natureza Estratégica e Operacional nomeadamente:

Anexo I - Guião Metodológico para a Recolha e Medição dos Indicadores do Quadro de Resultados do PDUL: este documento tem como objectivo principal definir uma Metodologia de Recolha e Medição dos Indicadores de Desempenho do Quadro de Resultados do PDUL. Para avaliar o desempenho do PDUL foram definidos 2 Indicadores do Objectivo de Desenvolvimento (PDO) e 12 Indicadores de Resultados Intermédios dedicados a medir a efectividade e eficiência do Projecto. A selecção destas dimensões indica a grande preocupação com produtos e resultados que podem produzir impactos directos na vida das pessoas vivendo nos 22 municípios participantes das províncias de Gaza, Sofala, Zambézia e Niassa.

Este documento, foi elaborado com base nos seguintes instrumentos de referência: (i) Quadro de Resultados do *Project Appraisal Document (PAD)*; (ii) Nota Metodológica sobre Indicadores do Projecto; (iii) Projecto Sobre Cidades e Mudanças Climáticas (PCMC); (iv) Indicadores para Avaliar o

Desempenho de Prefeituras Municipais do Brasil e, (v) Guião Metodológico para Monitoria dos Indicadores e Metas do PROMAPUTO II do Município de Maputo.

Anexo II – Sistema de Planificação, Monitoria e Avaliação do PDUL – Este documento é constituído por um conjunto de módulos concebidos para funcionar em forma electrónica e de maneira integrada no processo de Planificação, Monitoria e Avaliação do PDUL. Este processo, inclui 9 sub-processos, nomeadamente: (S1) Planificação e orçamentação anual; (S2) Controlo e *reporting* orçamental: Registo de Orçamentação; (S3) Monitoria de actividades e contratos; (S4) Monitoria de indicadores do Projecto; (S5) Monitoria do nível de satisfação: (S5.1) Satisfação da Assistência Técnica (AT) dos Municípios, (S5.2). Satisfação em relação aos investimentos; (S6) Monitoria de Investimentos dos Municípios; (S7) Avaliação de Meio-Termo e (S8) Avaliação Final.

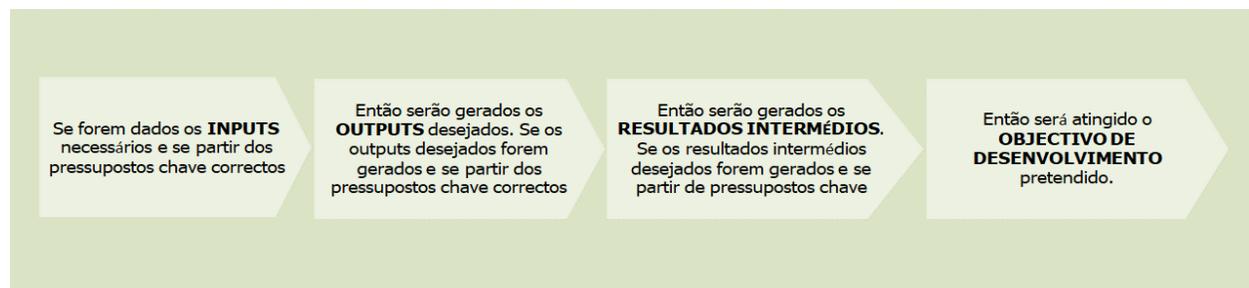
De referir que os primeiros 7 sub-processos serão suportados por seis módulos de M&A, nomeadamente: (M1). Monitoria de indicadores de desempenho; (M2). Planificação e monitoria de actividades; (M3). Monitoria dos investimentos dos municípios; (M4). Gestão financeira e orçamental; (M5). Monitoria da opinião de beneficiários e (M6). Comunicação e coordenação interna.

2. Parte 1 – Planificação do PDUL

Uma abordagem relevante para o desenho dos projectos de desenvolvimento envolve a realização de um conjunto de intervenções planificadas orientadas por uma hipótese de desenvolvimento para a melhoria de uma determinada situação ou situações que afectam negativamente a um determinado grupo ou grupos-alvo.

As hipóteses sobre a situação, as acções e as relações de causa e efeito realizam-se através de pesquisa/diagnóstico, senso comum, experiência e avaliação dos riscos que vão facilitar uma melhor estimativa e intervenções que serão necessárias para se atingir o objectivo de desenvolvimento pretendido. Abaixo (Figura 1) o modelo lógico que sustenta e justifica um projecto de desenvolvimento.

Figura 1 - Ligações Lógicas no âmbito do Plano de um Projecto de Desenvolvimento



Fonte: Adaptado pela UGP, Junho de 2020

Compreender claramente as ligações de causa e efeito é fundamental para o desenho de um sistema de gestão do desempenho baseado na perspectiva de entradas em forma de competências e recursos (inputs) para realizar actividades visando a obtenção de produtos associados a resultados intermédios (outcomes) que devem contribuir para os resultados finais associados com o objectivo de desenvolvimento do Projecto (PDO). Assim, é preciso assegurar que as componentes, os objectivos, os resultados esperados e actividades estão bem estruturados e constituem uma opção sólida para alcançar o objectivo de desenvolvimento definido (vide a tabela 1 abaixo).

Tabela 1- Resumo dos conceitos associados ao processo de gestão do PDUL/Planificação – PDO

Objectivo de Desenvolvimento do Projecto (PDO)	Indicadores do PDO	Meios de verificação	Uso da Informação do Produto do Projecto
Fortalecer o desempenho institucional e prover melhor infra-estrutura e serviços melhorados às entidades locais participantes.	# de beneficiários directos com melhor infra-estrutura básica e serviços no âmbito do Projecto	Estatísticas da população local das zonas de intervenção (INE) vs. relatórios de execução dos projectos do SDM	Os dados provenientes destes indicadores ajudarão a confirmar-se se está no caminho certo para atingir o PDO. Os indicadores procuram medir especificamente os impactos mais importantes do PDUL. Os dados recolhidos darão suporte ao processo de melhoria continua da gestão do PDUL. Os recolhidos serão utilizados para a enriquecer a base de dados de lições aprendidas e boas práticas que serão utilizadas para o desenho de novos projectos ou para a justificação, expansão e consolidação do PDUL. As tendências positivas nos dados registados permitirão criar bases para validar o racional utilizado para sua implementação.

Fonte: PAD

Tabela 2 - Resumo dos Conceitos Associados ao Processo de Gestão do PDUL/Planificação - Componentes

Objectivos da Componente 1	Indicadores da Componente	Meios de verificação	Uso da Informação do Produto do Projecto
<p>Componente 1: Infra-estrutura Urbana e Serviços Municipais</p> <p>Objectivo: Fornecer financiamento para melhorar a infra-estrutura urbana e os serviços municipais, bem como fortalecer a capacidade de gestão urbana, nos municípios participantes.</p>	# de pessoas com acesso melhorado a estradas urbanas	Estatísticas locais dos municípios Relatórios de execução dos projectos do SDM, Relatórios de Avaliação Anual de Desempenho, Relatórios trimestrais do Município, Contratos assinados e implementados, Resoluções/Deliberações, Visitas / observação directa	Os indicadores devem ser acompanhados ao longo da vida do Projecto utilizando escalas de referência. Embora cada indicador em si reflita o produto final que será conseguido nos últimos anos do Projecto as balizas / linhas de base que antecedem o produto final serão acompanhadas no início do Projecto para se garantir um progresso satisfatório mais para o fim. Se o progresso em função dos dados das balizas / linhas de base não forem os esperados, este facto constituirá uma indicação logo à partida de que o objectivo final para cada indicador também estará atrasado pelo que deverão ser definidas acções correctivas necessárias e realistas.
	Dos quais 50% são mulheres		
	Aumento da sustentabilidade financeira do SWM (percentagem dos custos operacionais cobertos pela taxa de SWM) em todos os municípios que se qualificaram para o SDM (%)		
	# de municípios com novos planos territoriais para toda a cidade/município (PEUM ou PGU)		
	# de municípios com 1 ou mais planos sectoriais de infra-estrutura preparados aprovados		
	% de maximização do financiamento para o desenvolvimento urbano alavancada por investimentos privados		
	Aumento na cobertura (% da população) usando melhores serviços de saneamento municipal		
	Dos quais 50% são mulheres		
	# de municípios com 50% ou mais de todos os arquivos de terra registados num sistema de informação de gestão de terras (Número)		
# de pessoas com acesso melhorado a estradas urbanas			
Objectivos da Componente 2	Indicadores da Componente	Meios de verificação	
<p>Componente 2: Reformas de Políticas de Descentralização e Fortalecimento Institucional</p> <p>Objectivo: Melhorar os recursos, o desempenho e a prestação de contas dos municípios, províncias e distritos para (i) melhorar as políticas e, conforme necessário, o marco legal e regulatório sobre a descentralização fiscal e os recursos humanos, e (ii) melhorar as funções fundamentais de gestão do sector público nos níveis provincial, municipal e distrital.</p>	Aumento percentual das recomendações de auditoria externa em média implementados em todos os municípios (%)	Carta de Gestão e, ou verificação das recomendações implementadas	
	Sistema reformado para transferências fiscais intergovernamentais aprovado e divulgado publicamente (Sim/Não)	Despacho do MEF sobre a Fórmula de transferências fiscais	
	# de municípios participantes com o Sistema de Informação de Gestão Financeira em funcionamento/operacional	Resolução da AM que aprova o Sistema de SIGEF operacional, observação directa	
	# de municípios participantes que realizaram avaliação de desempenho dos funcionários e agentes municipais	Relatórios trimestrais dos municípios, cadernetas do Sistema de avaliação de Desempenho	
	# de municípios (participantes) que alcançam as metas previstas do crescimento anual da receita própria	Relatórios Trimestrais dos municípios, Relatório da Avaliação Anual de Desempenho	
Objectivos da Componente 3	Indicadores da Componente	Meios de verificação	
<p>Componente 3: Gestão do Projecto</p> <p>Objectivo: Financiar os custos de preparação e gestão de implementação do Projecto, incluindo estudos técnicos, equipa da unidade de gestão da implementação de projectos e seus custos operacionais.</p>	Grau de satisfação dos parceiros (stakeholders) chave com o desempenho da UGP	Relatórios de avaliação do desempenho da UGP	
<p>Componente 4: Contingência de Resposta à Emergência</p> <p>Objectivo: Facilitará o acesso ao financiamento rápido pela realocação de fundos do Projecto não comprometidos em caso de desastre natural, seja por uma declaração formal de uma emergência nacional ou regional ou mediante solicitação formal do Governo de Moçambique</p>	Reabilitadas as infra-estruturas danificadas e em funcionamento os serviços públicos e negócios	Relatórios Trimestrais dos municípios, Contratos assinados e implementados, visitas, observação directa	

Pressupostos Críticos do Sistema de Gestão do Desempenho do PDUL

Para facilitar o alcance dos resultados apresentados no quadro de resultados através da implementação de de actividades integradas nos planos de cada componente é necessário garantir um conjunto de pressupostos fundamentais utilizados normalmente na implementação de projectos, nomeadamente:

- O apoio financeiro dos doadores e os fundos de contrapartida do governo devem estar disponíveis de acordo com os orçamentos das actividades a um nível necessário para sustentar as actividades do PDUL.
- Apoio e empenho do Governo e das instituições/agências executoras para a implementação.
- Todos os intervenientes estão interessados, informados e envolvidos nas reformas nas áreas de intervenção definidas no quadro de resultados do Projecto.
- Há um conhecimento profundo sobre as competências existentes e as necessidades de melhoria para facilitar a implementação das actividades planificadas.
- O nível de desenvolvimento institucional das instituições/agências implementadoras está alinhado com os critérios requeridos para a implementação dos mecanismos de financiamento definidos no Projecto.

O acompanhamento sistemático destes pressupostos críticos deve constituir uma parte integrante do processo de gestão do desempenho uma vez que as mudanças verificadas na situação de qualquer um destes factores têm o potencial de afectar significativamente os resultados do PDUL. Desta forma considera-se como uma acção crítica a recolha de informação para garantir a realização das acções de melhoria da qualidade e cumprimento dos prazos requeridos para obtenção dos recursos.

Principais Responsabilidades dos Intervenientes no Sistema de Gestão de Desempenho do PDUL

As principais responsabilidades identificadas no âmbito do processo de gestão do desempenho do PDUL envolvendo os sub-processos de planificação, monitoria e avaliação são apresentados a seguir.

A planificação, monitoria e avaliação da implementação do PDUL será da responsabilidade de todas as estruturas orgânicas integrantes do Projecto UGP do PDUL, MAEFP (DNDA), MEF (DNOP), MOPHRH (DNHU), MTA (DNTDT), UGP do PDUL , Equipa Técnica Provincial do PDUL e Municípios, sendo que cada uma delas é chamada a assumir diferentes níveis de responsabilidade. Para além disso, grande parte dos processos de planificação estratégica e avaliação serão realizados sob a coordenação da UGP do PDUL, recorrendo-se à contratação de serviços externos sempre que se considere necessário.

Unidade de Gestão do PDUL GP deve:

- a) Assegurar que o sistema de planificação, monitoria e avaliação do PDUL esteja a ser implementado de forma contínua e como determinado, o que inclui a recolha e tratamento de informação em momentos específicos durante o ano fiscal e a sua disseminação por todos os intervenientes interessados.
- b) Assegurar que os responsáveis pelas diferentes estruturas orgânicas compreendem os seus papéis e submetem a informação ao PDUL e às outras equipas nos momentos em que a mesma é necessária.
- c) Avaliar a qualidade dos dados obtidos pelos vários responsáveis.
- d) Promover a capacitação dos recursos humanos envolvidos nos processos de planificação, monitoria e avaliação.
- e) Organizar as Reuniões do Comité Directivo no âmbito da monitoria da Implementação do PDUL.

- f) Gerir os processos de preparação dos Relatórios Trimestrais, Semestrais e Anuais de Implementação do PDUL.
- g) Coordenar os processos de contratação dos serviços externos para a realização das avaliações de implementação do Projecto.

Ministérios: MAEFP (DNDA), MEF (DNPO), MOPHRH (DNHU) e MTA (DNTDT) - Assegurar que a informação recolhida seja de qualidade nos níveis de implementação e monitoria das actividades e indicadores de desempenho.

Equipa Técnica Provincial do PDUL:

- a) Assegurar que o sistema de planificação, monitoria e avaliação do PDUL ao nível dos municípios participantes esteja a ser implementado de forma contínua e como determinado, o que inclui a recolha e tratamento de informação em momentos específicos durante o ano fiscal e a sua disseminação por todos os intervenientes interessados.
- b) Assegurar que os responsáveis pelas diferentes vereações integrantes do PDUL compreendem os seus papéis e submetem a informação a Equipa Técnica Provincial e aos outros órgãos nos momentos em que a mesma é necessária.
- c) Avaliar a qualidade dos dados obtidos pelos vários responsáveis.
- d) Promover a capacitação dos recursos humanos envolvidos nos processos de planificação, monitoria e avaliação dos municípios da província.
- e) Apoiar nos processos de preparação dos Relatórios Mensais, Trimestrais, Semestrais e Anuais de Implementação do PDUL.

Municípios:

- a) Assegurar que a planificação das actividades com os fundos do PDUL esteja integrada no Plano de Actividades e Orçamento do Município e aprovado pela Assembleia Municipal.
- b) Assegurar a recolha e análise de informação sobre os indicadores de desempenho, bem como da implementação das actividades de forma contínua de acordo com a Metodologia e momentos definidos e a sua tramitação à Equipa Técnica Provincial do PDUL.
- c) Avaliar a qualidade dos dados recolhidos no terreno.

Neste contexto, a UGP, através Monitoria e Avaliação, tem a responsabilidade de coordenar todo o processo de preparação do Plano Anual de Actividades e Orçamento com as instituições ou agências de implementação.

O Plano Anual de Actividades e Orçamento deve agregar todas as actividades detalhadas a serem desenvolvidas pelas instituições ou agências de implementação num determinado ano e deve obedecer em simultâneo aos calendários do Governo de Moçambique e do Banco Mundial. Para o efeito, as Instituições ou Agências de Implementação, devem iniciar o ciclo de planificação com a *revisão* do plano do ano em exercício e *identificação*, ao nível do “*Project Appraisal Document – PAD*” e Manual de Operações do PDUL (MOP) – Volume 7 sobre o Manual de Subvenções de Desempenho Municipal, de *actividades* que ainda não tenham sido implementadas em cada uma das componentes ou sub-componentes do Projecto.

Com base nessa análise, é efectuada a *previsão* das *actividades* a desenvolver e de *recursos* a aplicar no ano subsequente (n+1), tendo em conta: (i) contribuição explícita dessas actividades para o alcance do Objectivo de Desenvolvimento do Projecto (PDO); (ii) o orçamento alocado para essa componente ou sub-componente; (iii) eficiência das actividades / sub-componentes; (iv) cálculo do custo; (v) os indicadores de impacto e de resultados intermediários previstos no quadro de monitoria de resultados.

Concluída essa análise, os responsáveis das componentes, em coordenação com a sua equipa e os Municípios deverão preparar e submeter à UGP uma proposta de Plano de Actividades para o ano seguinte, (n+1), assim como o respectivo orçamento, até ao dia **1 de Outubro** do ano em exercício (n), de acordo com os critérios acima mencionados ou outras regras e orientações metodológicas que venham a ser indicadas pela UGP.

Com base nas contribuições provenientes das Instituições/Agências de Implementação, a UGP, elabora o Plano de Actividades e Orçamento, o Plano de Desembolsos e o de Procurement para o ano seguinte (n+1). Estes planos são detalhadamente discutidos, em reuniões separadas com cada instituição/agência de implementação para a obtenção de consensos sobre as actividades e os custos. O resultado desse trabalho é o Plano Anual de Actividades e Orçamento que será submetido ao Governo e Banco Mundial para apreciação, comentários e *não objecção*, até **1 de Novembro de cada ano** e finalmente submetidos à aprovação pelo Comité Directivo do Projecto até **10 de Dezembro** do ano em exercício.

3. Parte 2 - Monitoria e Avaliação do PDUL

As actividades de Monitoria e Avaliação do Projecto, bem como a avaliação do impacto do Projecto, são executadas pela UGP, através Monitoria e Avaliação, com apoio dos Gestores das Componentes e Técnicos das Equipas Técnicas Provinciais do PDUL. Tem por objectivo o fornecimento, de forma permanente e contínua, de informações de gestão para o Coordenador do Projecto, Comité Directivo, Banco Mundial e demais intervenientes para: (i) aferir, se o Projecto está a atingir os objectivos e resultados esperados; (ii) fornecer regularmente informações sobre o progresso na implementação das actividades a fim de permitir a tomada de decisões informadas bem como realizar os ajustes que podem contribuir para melhorar a implementação, por um lado e por outro, a gestão permanente do dia a dia; (iii) comparar a situação “planificada” com a “situação real de execução”, e verificar o grau do progresso no alcance dos resultados esperados, bem como tomar medidas correctivas, caso se mostre necessário.

Como instrumento de apoio para desenvolvimento dessas actividades, a UGP conta com um *sistema de monitoria e avaliação do PDUL* implantado e operando desde o início de implementação do Projecto, o que permitirá a elaboração dos diferentes Relatórios regulares, conforme as exigências do Governo e do Banco Mundial.

Os principais procedimentos do processo de monitoria e avaliação do sistema de gestão de desempenho do PDUL se apresentam na figura a seguir:

Figura 2 - Procedimentos do processo de Monitoria e Avaliação do PDUL



Fonte: UGP-PDUL

Todos estes procedimentos do processo de Monitoria e Avaliação estão inter-relacionados e para que o sistema funcione de forma eficiente estas ligações têm que ser entendidas e operacionalizadas por todas as unidades organizacionais envolvidas.

PROCEDIMENTO - RECOLHER E ANALISAR INFORMAÇÃO DOS INDICADORES DE PERFORMANCE

São utilizados um conjunto de indicadores classificados de acordo com os critérios normalmente utilizados para a monitoria e avaliação de projectos, nomeadamente:

- a) Indicadores do nível do produto para medir a realização no âmbito das actividades integradas nos resultados esperados. Este grupo está constituído pelos indicadores do nível do produto que irão acompanhar o progresso através da implementação de actividades. Estes indicadores são blocos cruciais que contribuem para gerar os resultados a nível do produto. Como tal, é importante que exista um mecanismo que permita identificá-los de modo a possibilitar a sua integração nos dados referentes aos resultados.
- b) Indicadores dos contributos e resultados (input e output) associados a cada uma das 4 componentes do PDUL para cada componente. Estes indicadores intermédios de resultados identificam o progresso ao nível das 4 componentes do PDO.
- c) Indicadores de impacto do PDO do quadro de resultados do Projecto.

Caracterização do Indicador e Responsabilidades de Recolha de Dados

A caracterização e responsabilidades específicas de cada tipo de indicador encontram-se especificados no documento de referência designado “*Guião Metodológico Para a Recolha e Medição dos Indicadores do Quadro de Resultados do PDUL*” em anexo ao presente Manual de Planificação Monitoria e Avaliação. A caracterização dos indicadores inclui os seguintes elementos: descrição, metodologia, fonte de informação e responsável.

As instituições/agências implementadoras do PDUL são responsáveis pela recolha, análise e processamento dos dados, bem como da sua submissão à área de Monitoria e Avaliação. Além disso, os dados secundários recolhidos pelas instituições de terceiras partes também podem ser usados em alguns casos. Contudo, a equipa de monitoria e avaliação da UGP-PDUL será responsável por trabalhar com as instituições beneficiárias no sentido de garantir que os seus processos de recolha de dados sejam sólidos e os dados recolhidos, documentados, analisados e reportados à UGP-PDUL sejam de boa qualidade.

Avaliação da Qualidade dos Dados

É essencial garantir que os dados sobre o desempenho sejam de boa qualidade. Os dados de má qualidade colocam dois problemas aos gestores de projectos: (1) limitam significativamente uma tomada de decisões correcta pelos gestores de todas as áreas onde foram definidos indicadores. (2) tornam assimétrica a informação usada para efeitos de elaboração de relatórios. Para se medir e atribuir resultados de uma forma exacta – tanto para as necessidades de elaboração de relatórios, como de gestão – a equipa de monitoria e avaliação da UGP-PDUL deve garantir que trabalha com dados de boa qualidade.

Os dados de qualidade devem satisfazer pelo menos três critérios chave, nomeadamente:

- a) **Validade** - devem representar, de uma forma clara, directa e adequada, o resultado que pretendem medir. Os erros de medição, a amostragem não representativa e até mesmo os simples erros de transcrição podem ter um impacto negativo na validade dos dados.
- b) **Fiabilidade/Credibilidade** - o processo de recolha e análise de dados deve ser estável e consistente ao longo do tempo. As variações nos métodos de recolha dos dados podem interferir com os esforços visando julgar o progresso do desempenho com exactidão (Por exemplo, um teste à fiabilidade dos dados é se uma pessoa diferente pode voltar atrás reproduzindo o processo de recolha de dados e obter os mesmos dados que o investigador inicial).
- c) **Temporalidade/Oportunidade** - os dados devem estar disponíveis com bastante frequência e ser suficientemente actualizados de modo a informar a tomada de decisões pelos gestores. Os dados

recolhidos de *forma não frequente, intermitente* ou ainda dados desactualizados produzem pouca informação útil para a tomada de decisões. Obviamente que este aspecto deve ser ponderado em função de questões de ordem prática, tais como a relação de custo-eficácia.

Como já foi mencionado, a área de monitoria e avaliação da UGP-PDUL não será responsável pela maior parte da recolha de dados no âmbito do Projecto pelo que deverá criar condições para garantir que as instituições que procedem à recolha de dados possuam sistemas sólidos para garantir a qualidade dos mesmos. As principais condições que devem ser criadas são as seguintes:

- a) Garantir que os beneficiários tenham um entendimento claro do indicador, da sua definição precisa e do processo de recolha e de análise dos dados. Este aspecto torna-se ainda mais crítico quando mais de uma instituição recolhe dados referentes a um único indicador. Para assegurar um bom entendimento sobre conceitos e mecanismos de implementação deve existir uma estratégia de comunicação e um conjunto de eventos que assegurem as oportunidades para a partilha de informação visando que todos os intervenientes estejam familiarizados com a folha de referência relativa ao (s) indicador (es) em função dos quais se recolhem os dados.
- b) Elevar o grau de sensibilização e de entendimento, por parte das instituições beneficiárias, em relação aos protocolos e às melhores práticas de recolha de dados, bem como de questões e possíveis problemas associadas à qualidade dos dados. A equipa de monitoria e avaliação da UGP-PDUL irá realizar acções de formação (*workshops*, seminários) de curta duração para os beneficiários sobre tópicos relacionados com o desempenho com particular ênfase na qualidade dos dados.
- c) Enfatizar a importância da manutenção de registos exactos e garantir que os beneficiários mantenham registos de dados não processados.
- d) Efectuar avaliações da qualidade dos dados. Isto deve ser feito sistematicamente (no mínimo uma vez por ano) relativamente a todas as fontes de dados. A avaliação da qualidade dos dados não tem que ser complicada. No mínimo, deve basear-se no seguinte processo:
 - **Revisão dos Dados Sobre o Desempenho** - consiste em examinar os procedimentos de recolha, processamento e manutenção de dados e verificar pontos de dados aleatórios reportados à UGP-PDUL em função dos dados não processados.
 - **Verificar os Dados em Função dos 3 Critérios Supracitados** - se forem constatadas limitações na qualidade de dados, recomendar e apoiar as instituições intervenientes para eliminar ou minimizar o seu impacto negativo.

Documentar as Conclusões - documentar as conclusões da avaliação na folha de referência dos indicadores. Manter a documentação de suporte nos arquivos.

PROCEDIMENTO - REALIZAR AVALIAÇÕES E OUTRAS E OUTRAS ANÁLISES

A monitoria do desempenho regular e programada requer um nível de simplicidade e de praticabilidade nos esforços de recolha de dados. Os indicadores de desempenho só conseguem “mostrar” o progresso e determinar “o que” está a acontecer.

Assuntos mais complexos relacionados com a gestão são mais difíceis de ser avaliados considerando que não é possível através de indicadores simples determinar e explicar as razões pelas quais ocorrem determinados resultados.

Nestes casos podem ser utilizadas outras avaliações e estudos especiais que são formas em que a equipa da UGP-PDUL pode complementar os resultados da monitoria do desempenho de rotina com uma análise mais rigorosa e aprofundada sobre tópicos de interesse especial.

Na tabela 3 a seguir se apresentam as diferenças entre a monitoria do desempenho e avaliação do Projecto.

Tabela 3- Comparação entre Monitoria de Desempenho e de Projecto

Monitoria do Desempenho	Avaliação do Projecto
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque sobre se os resultados estão ou não a ser atingidos • Contínua, rotineira • Muitas vezes quantitativa (embora possa ser qualitativa) • Contribui para a tomada de decisões 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque em <i>porque / como</i> os resultados estão/ não estão a ser atingidos • Ocasional e selectiva • Quantitativa e qualitativa • Um processo estruturado e analítico desenhado para responder a questões tais como: <ul style="list-style-type: none"> ○ A validade da hipótese ○ Progresso inesperado ○ Expectativas do cliente ○ Sustentabilidade ○ Impactos não pretendidos ○ Lições aprendiadas • Apresenta recomendações à direcção

Fonte: UGP-PDUL

O conteúdo das potenciais avaliações e estudos especiais a serem realizados no futuro para o PDUL serão indicados ao longo do processo de implementação. A lista deve ser revista periodicamente (por exemplo, durante as avaliações anuais do PDUL) e, caso seja identificada alguma necessidade, devem ser acrescentadas avaliações adicionais.

PROCEDIMENTO - REVER E ANALISAR A INFORMAÇÃO DE DESEMPENHO E TOMAR DECISÕES

Revisões do Desempenho

A revisão, por parte da gestão, dos dados sobre o desempenho e a análise associada constituem uma etapa crucial no processo global de gestão do desempenho pelas razões que se apresentam a seguir:

- Garantir que a equipa de gestão do programa acompanhe o progresso registado para alcançar os objectivos do Projecto.
- Identificar as orientações para gestores e beneficiários do Projecto contribuindo para reforçar e comunicar a relevância que deve ser dada à monitoria do desempenho. Este facto facilita manter foco centrado no alcance de resultados. Obviamente que a simples revisão dos dados sobre resultados do desempenho não é suficiente, neste sentido, deve-se iniciar um processo de tomada de decisões programáticas com base nos dados e utilizar a informação recolhida para orientar as acções no futuro.

Fluxo Global de Monitoria

A monitoria e avaliação do PDUL é realizada em 7 dimensões distintas, mas interdependentes a saber:

1. Monitoria do Alcance do PDO
2. Monitoria dos Indicadores de Intermédios/ Desempenho.
3. Monitoria do Progresso de Actividades.
4. Monitoria da Gestão Financeira.
5. Monitoria da Gestão de Aquisições.
6. Monitoria da Satisfação dos Beneficiários.

7. Monitoria do Cumprimento das Obrigações Legais que constam dos Documentos Legais do Acordo de Financiamento do Projecto.

Para a monitoria do **progresso de actividades, gestão financeira e aquisições** a monitoria deve ser **mensal** tendo em conta o carácter operativo diário destas três dimensões. Relativamente à monitoria dos **Indicadores de Desempenho** tem uma periodicidade **semestral** sendo cumulativa no final de cada ano.

Para maximizar os momentos de recolha de informação, controlo de qualidade, “*reporting*”, análise e definição de decisões de gestão estratégica e operacional propõe-se um fluxo global de monitoria comum para todas as dimensões referidas. Assim, apresenta-se de seguida a **matriz do fluxo de monitoria global** que especifica as dimensões de monitoria (sublinha-se *Monitoria dos Indicadores de Desempenho*), periodicidade e responsabilidades pela recolha, análise e controlo da informação de monitoria.

Tabela 4 - Matriz do Fluxo Global de Monitoria

Produtos de monitoria e avaliação	Recolha de Dados		Aprovação do Relatório		Controlo Técnico		Controlo de Gestão		Destinatário da Informação	Quem Informa	Quando Informa
	Quem	Quando	Quem	Quando	Quem	Quando	Quem	Quando			
Monitoria e avaliação mensal											
Gestão Financeira		Dia 1 mês Seguinte		Dia 3 mês seguinte		Dia 5 mês seguinte	Coord. do Projecto	Dia 7 mês seguinte	PDUL 4 Ministérios	PDUL	Dia 9 mês seguinte
Gestão de Procurement		Dia 1 mês Seguinte		Dia 3 mês seguinte		Dia 5 mês seguinte	Coord. do Projecto	Dia 7 mês seguinte	PDUL 4 Ministérios	PDUL	Dia 9 mês seguinte
Monitoria Trimestral											
Progresso das actividades	Gestores das comp., salvaguardas, MFDU, ET provincial	15 dias Após trimestre	4 Directores Nacionais,	20 dias Após trimestre	Especialista Monitoria UGP Central	25 dias Após trimestre	Coord. do projecto	30 dias Após trimestre	PDUL, BM, 4 Ministérios	PDUL	45 dias Após trimestre
Gestão Financeira		15 dias Após trimestre		20 dias Após trimestre		27 dias Após trimestre	Coord. do projecto	32 dias Após trimestre	PDUL, BM, 4 Ministérios	PDUL	45 dias Após trimestre
Gestão de Procurement		15 dias Após trimestre		20 dias Após trimestre		28 dias Após trimestre	Coord. do projecto	33 dias Após trimestre	PDUL, BM, 4 Ministérios	PDUL	45 dias Após trimestre
Monitoria Semestral											
Progresso das actividades	Gestores das comp., salvaguardas, MFDU, ET provincial	15 dias Após semestre	4 Directores Nacionais,	20 dias Após semestre	Especialista Monitoria UGP Central	25 dias Após semestre	Coord. do projecto	30 dias Após semestre	PDUL, BM, 4 Ministérios	PDUL	45 dias Após semestre
Indicadores de Desempenho	Gestores das comp., salvaguardas, MFDU, ET provincial	15 dias Após semestre	4 Directores Nacionais,	20 dias Após semestre	Especialista Monitoria UGP Central	26 dias Após semestre	Coord. do projecto	31 dias Após semestre	PDUL, BM, 4 Ministérios	PDUL	45 dias Após semestre
Gestão Financeira		15 dias Após semestre		20 dias Após semestre		27 dias Após semestre	Coord. do projecto	32 dias Após semestre	PDUL, BM, 4 Ministérios	PDUL	45 dias Após semestre
Gestão de Procurement		15 dias Após		20 dias Após		28 dias Após	Coord. do projecto	33 dias Após	PDUL, BM, 4 Ministérios	PDUL	45 dias Após

Produtos de monitoria e avaliação	Recolha de Dados		Aprovação do Relatório		Controlo Técnico		Controlo de Gestão		Destinatário da Informação	Quem Informa	Quando Informa
	Quem	Quando	Quem	Quando	Quem	Quando	Quem	Quando			
		semestre		semestre		semestre		semestre			semestre
Monitoria Anual											
Progresso das actividades	Gestores das comp., salvaguardas, MFDU, ET provincial	15 dias Após Fim de ano	4 Directores Nacionais,	20 dias Após Fim do ano	Especialista Monitoria UGP Central	25 dias Após Fim do ano	Coord. do projecto	30 dias Após Fim do ano	PDUL, BM, 4 Ministérios	PDUL	45 dias Após Fim do ano
Indicadores de Desempenho	Gestores das comp., salvaguardas, MFDU, ET provincial	15 dias Após Fim do ano	4 Directores Nacionais,	20 dias Após Fim do ano	Especialista Monitoria UGP Central	26 dias Após Fim do ano	Coord. do projecto	31 dias Após Fim do ano	PDUL, BM, 4 Ministérios	PDUL	45 dias Após Fim do ano
Gestão Financeira		15 dias Após Fim do ano		20 dias Após Fim do ano		27 dias Após Fim do ano	Coord. do projecto	32 dias Após Fim do ano	PDUL, BM, 4 Ministérios	PDUL	45 dias Após Fim do ano
Gestão de Procurement		15 dias Após Fim do ano		20 dias Após Fim do ano		28 dias Após Fim do ano	Coord. do projecto	33 dias Após Fim do ano	PDUL, BM, 4 Ministérios	PDUL	45 dias Após Fim do ano
Obrigações Legais		15 dias Após Fim do ano		20 dias Após Fim do ano		29 dias Após Fim do ano	Coord. do projecto	34 dias Após Fim do ano	PDUL, BM, 4 Ministérios	PDUL	45 dias Após Fim do ano

Fonte: UGP-PDUL

Tomada de Decisões

Um sistema de gestão do desempenho só pode ser considerado totalmente eficaz se os dados sobre o desempenho gerados constituírem um elemento chave na tomada de decisões programáticas. Para que tal aconteça, devem estar presentes vários factores: (i) **Primeiro**, os dados devem ser recolhidos, analisados e colocados ao dispor dos decisores; (ii) **Segundo**, os dados têm de ser de boa qualidade (isto é, dignos de confiança); (iii) Terceiro e mais importante, os decisores devem estar empenhados nos processos de tomada de decisão guiados pelos dados.

Os relatórios do desempenho e as revisões associadas acima descritos são desenhados para gerarem as oportunidades para a tomada de decisões com base nos dados, pelo que devem ser enviados todos os esforços com vista a garantir que as decisões programáticas se baseiem nos dados sobre o desempenho recolhidos e não em especulação ou presunção.

PROCEDIMENTO - INCLUIR RECOMENDAÇÕES NO REDESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROJECTO

Quando os dados são usados na tomada de decisões conforme se descreve anteriormente, seguir-se-ão inevitavelmente acções de acompanhamento. Dar início a estas acções faz parte do fecho do círculo entre a monitoria do desempenho e a gestão do Projecto.

Tal como se assinalou anteriormente, o Manual de Monitoria e Avaliação é um instrumento para contar a história do PDUL. Muitas vezes, os dados e os resultados do desempenho são comunicados apenas a grupos de intervenientes-chave, por exemplo, a comunidade de doadores. Embora isto seja importante, os dados recolhidos sobre o desempenho devem ser disseminados de uma forma mais alargada e considerados como um instrumento que deve ser usado para contar a história dos resultados do Projecto de uma maneira muito mais ampla.

A UGP-PDUL deve definir estratégias que abranjam todos os intervenientes para assegurar uma adequada disseminação dos resultados e fazer o acompanhamento das acções da forma mais ampla possível utilizando uma variedade de meios e de instrumentos para comunicar da forma mais adequada com os diferentes segmentos de intervenientes

PROCEDIMENTO - COMUNICAR OS RESULTADOS

O Manual de Monitoria e Avaliação deve manter-se actualizado visando constituir-se num documento que reflecta os resultados positivos e negativos do processo de implementação e as estratégias que foram utilizadas para assegurar o alcance dos objectivos do Projecto.

Nesta óptica, este Manual não deve ser um documento estático, mas sim o produto da dinâmica do processo contínuo de implementação, revisão e actualização do seu conteúdo. A área de Monitoria e Avaliação tem a responsabilidade de garantir a planificação da revisão anual deste Manual. Se forem efectuados ajustes no Manual, todas os intervenientes afectados devem ser informados sobre as mudanças. Deverá ser enviada uma justificação das mudanças e criar o espaço para receber recomendações de forma a garantir um alinhamento sobre as mudanças realizadas.

Para realizar o processo de monitoria do Manual, a área de Monitoria e Avaliação deve considerar as seguintes questões:

- Os indicadores do desempenho estão a funcionar conforme o pretendido?
- Os indicadores do desempenho estão a facultar a informação necessária?
- Como é que o Manual pode ser melhorado?

Obviamente que os indicadores do desempenho só devem ser ajustados se houver uma razão realmente importante que deve ser justificada com factos dos resultados da monitoria e avaliação. Um conjunto consistente de indicadores do desempenho e de dados associados é crucial para avaliar o progresso ao longo do tempo. Se os indicadores mudarem constantemente, não será possível fazê-lo.

Cabe à UGP – Monitoria e Avaliação coordenar gerir a produção de relatórios, efectuar a monitoria e avaliação do Projecto, incluindo assegurar o mecanismo de prestação de contas à sociedade.

Relatórios de Progresso (Trimestrais, Semestrais e Anuais)

Os Relatórios de Progresso – RP's são documentos que proporcionam ao Comité Directivo do PDUL, ao Banco Mundial, à Coordenação do Projecto e a todas as partes envolvidas, informações sobre o progresso em relação aos resultados gerados pelo Projecto, num determinado espaço de tempo, tendo em conta o que estava planificado, o que não estava planificado, para um determinado dado período de tempo.

Os relatórios se debruçam igualmente sobre os impactos observados, os constrangimentos e as respectivas medidas correctivas, e, chamam atenção sobre os prováveis riscos para o não cumprimento de determinadas metas ou resultados.

Os RP's contemplam informações sobre o progresso físico e execução financeira das actividades do Projecto, de acordo com os Planos de actividades, de desembolsos e de *procurement* de cada ano. Proporcionam ainda uma visão conjunta do progresso das acções, bem como indicam as providências necessárias para a correcção de eventuais falhas e os ajustes necessários na condução do Projecto.

O fornecimento das informações básicas para a elaboração destes relatórios é da responsabilidade das instituições/agências de implementação, nomeadamente, os 22 Municípios participantes, as componentes, as Assistências Técnicas aos Municípios (1 e 2), as Equipas Técnicas Provinciais do PDUL, os Especialistas de cada área afectos ao Projecto. Os relatórios são apresentados no formato indicado, para facilitar a consolidação do Relatório de Progresso, a ser elaborado pela UGP – Monitoria e Avaliação.

Relatórios de Monitoria

Os relatórios de monitoria são elaborados com base nos dados recolhidos durante as visitas de monitoria ou supervisão efectuadas pela equipa de monitoria, especialistas de cada área, gestores das componentes e Equipa Técnica Provincial do PDUL, à uma instituição/agência de implementação ou beneficiário do projecto. Tendo em conta o que está planificado, estes relatórios apontam a situação real sobre o estágio de implementação das actividades, os constrangimentos, bem como as medidas correctivas propostas. A informação para a elaboração do relatório é extraída das fichas de monitorias e da matriz de supervisão que tem a informação recolhida durante as visitas de Monitoria.

As informações contidas nos relatórios de Monitoria servem de fonte de informação durante a elaboração de relatórios de progresso trimestrais, semestrais e anuais do Projecto. Os relatórios de monitoria, uma vez que têm constatações e recomendações são partilhados entre os visados, para que estes possam identificar e executar as acções correctivas necessárias para melhorar o desempenho das actividades sob a sua alçada e posteriormente arquivados em local acessível para servir de fontes de informação para outros fins inerentes ao Projecto.

Os relatórios das visitas de Monitoria devem entre vários aspectos, incluir:

- e) Local das visitas e encontros realizados, os intervenientes contactados e membros da equipa de supervisão;
- f) Indicadores e actividades monitoradas;
- g) Evidências verificadas, através de fotografias, gravações, etc.;

- h) O sumário do estágio de implementação das actividades, processos, produtos e resultados bem como conclusões e recomendações destinadas à retro-alimentação e feedback.

AVALIAÇÕES

Ao PDUL deverá ser realizada uma *avaliação de meio-termo* com vista a introduzir correcções que sejam pertinentes no decurso do Projecto. A avaliação de meio-termo não só irá medir o progresso do Projecto, como também visa introduzir mudanças com base nas lições aprendidas e na realidade do Projecto. Os estudos e relatórios produzidos no âmbito deste Projecto serão partilhados com o público em geral.

As actividades do PDUL serão igualmente sujeitas a *auditorias anuais* que deverão ser coordenadas pela UGP em estreita articulação com os Ministérios-chave e os Municípios. O objectivo fundamental das auditorias será de avaliar a conformidade das actividades com os procedimentos dos QPGAS e do QPR, bem como avaliar a ocorrência e o potencial de impactos ambientais, com vista a informar a UGP sobre o desempenho ambiental e social do PDUL. Não menos importante, as agências implementadoras das Subvenções de Desempenho Municipal serão objectos de Avaliações Anuais de Desempenho (APA).

4. ANEXO I

Projecto de Desenvolvimento Urbano e Local (PDUL)

Guião Metodológico para a Recolha e Medição dos Indicadores do Quadro de Resultados do PDUL

Versão Final

Maputo, Fevereiro de 2020

Introdução

O presente documento tem como objectivo principal definir uma Metodologia de Recolha e Medição dos Indicadores de Desempenho do Quadro de Resultados do Projecto de Desenvolvimento Urbano e Local. Para medir o desempenho do PDUL foram definidos 2 Indicadores do Objectivo de Desenvolvimento (PDO) e 12 Indicadores de Resultados Intermédios dedicados a medir a efectividade e eficiência. A selecção destas dimensões indica a grande preocupação com produtos e resultados que podem produzir impactos directos na vida das pessoas dos 22 municípios das províncias de Gaza, Sofala, Zambézia e Niassa.

Este documento, foi elaborado com base do Quadro de Resultados do *Project Appraisal Document (PAD)*, Nota Metodológica sobre Indicadores do Projecto Cidades e Mudanças Climáticas (PCMC), Indicadores para Avaliar o Desempenho de Prefeituras Municipais do Brasil e Guião Metodológico para Monitoria dos Indicadores e Metas do Programa de Desenvolvimento Municipal de Maputo - PROMAPUTO II.

Metodologia de Recolha e Medição dos Indicadores do Quadro de Resultados do PDUL

Ao longo da elaboração do *Project Appraisal Document (PAD)* do PDUL, foram discutidos amplamente os objectivos tanto de desenvolvimento como de impacto que deveriam ser adoptados e sob que forma se deveriam transformar em indicadores mensuráveis, quantitativa e qualitativamente.

Assim os indicadores de desempenho que serão monitorados e avaliados são os seguintes:

- Indicadores que monitoram o alcance do Objectivo de Desenvolvimento do Projecto e;
- Indicadores que monitoram o alcance dos objectivos globais de cada componente do Projecto.

Indicadores do Objectivo de Desenvolvimento (PDO)

PDO 1: Número de beneficiários directos com melhor infra-estrutura básica e serviços no âmbito do projecto (dos quais 50% são mulheres)

Descrição do Indicador:

Este indicador mede o número total de pessoas que se beneficiam directamente pelas infraestruturas financiadas através de fundos da Subvenção de Desempenho Municipal (SDM) nos 22 municípios da componente 1 - Infra-estrutura Urbana e Serviços Municipais.

Metodologia:

Os fundos das Subvenções por Desempenho Municipal (SDM) financiam vários tipos de infra-estrutura urbana de pequena dimensão, pelo que se propõe metodologias específicas para os tipos mais comuns de obras. As orientações discriminadas abaixo serão utilizadas seguindo uma abordagem clara e objectiva voltada a capturar o número de beneficiários directos, considerando peculiaridades específicas quando apropriado. Dever-se-á evitar a dupla contagem de beneficiários directos de vários sub-projectos que intervêm na mesma área / melhorem diversos aspectos da mesma infra-estrutura urbana (por exemplo, reabilitação do alpendre, construção de bancas, construção de um sanitário e instalação de electricidade no mesmo mercado).

Para a obtenção dos beneficiários directos do projecto destacam-se infra-estruturas tais como: estradas e obras de arte, valas de drenagem, pontes/aquedutos, valetas de drenagem, passeios, lixeira, aterro, canais, fontanário, furo de água, sanitários públicos, alpendres, bancas, salas de aulas, centro de saúde, campos desportivos, etc (Detalhe no **Manual das Subvenções de Desempenho Municipal - SDM**).

De seguida apresentam-se os métodos de cálculo propostos para cada infra-estrutura:

Estradas, valas/valetas de drenagem e pontes/Aquedutos: Os beneficiários directos de estradas e valas/valetas de drenagem construídas ou mantidas nas áreas urbanas são todas as pessoas que tenham acesso a uma das infra-estruturas anteriormente citadas durante todo o ano num raio de 500 metros. Para calcular o número dos beneficiários, obtém-se a extensão do eixo de rua, vala e, ou ponte/aqueduto reabilitada/melhorada e multiplica-se este valor com uma estimativa da população na faixa de 500 metros de cada lado da rua (ou seja 1000 metros). Uma estimativa factível da população é a densidade populacional média do município em apreço, calculado com base em dados oficiais do INE (estatísticas e cartografia do último censo em 2017). Disponíveis os dados, calcula-se a densidade populacional média do bairro onde está o eixo de rua e vala reabilitada. A fórmula a ser usada é:

Beneficiários = area de influencia do eixo reabilitado x densidade populacional media

Onde:

Area de influencia em ectares = extensao do eixo em metros x 1000 metros : 10000 densidade populacional media = populacao do municipio (bairro) : area do municipio (bairro) em hectares

N/B: Para o caso da ponte/aqueduto é preciso ter em conta a sua localização e tipo, isto é, fazer uma avaliação do impacto/área de influência da ponte. Por exemplo, para uma ponte que conecta dois bairros, pode-se considerar como beneficiários directos a população dos dois bairros. Pelo contrário, uma ponte que, por exemplo, conecta duas vias principais da cidade poderia beneficiar toda a população do município. É de primordial importância explicitar os pressupostos e justificar porquê se considera beneficiários estes grupos de pessoas.

A fim de calcular a percentagem de beneficiários femininos para todas as metodologias apresentadas neste documento, deve-se usar o indicador/índice da população masculina e feminina do Instituto Nacional de Estatística de Moçambique (INE) para a província (ou distrito) onde está situado o município em questão.

Infraestruturas de abastecimento de água (fontanário, furo, poço de água manual protegido): Os beneficiários directos das infra-estruturas de abastecimento de água são todas as pessoas nas áreas urbanas que tem acesso a uma ‘fonte de água melhorada’. Os sub-projectos de abastecimento de água financiadas pelas SDM circunscrevem-se a reabilitação ou construção de sistemas de água da categoria C¹. No caso de fontes dispersas considera-se como parâmetro de planificação 300 utentes por fonte de abastecimento de água disponível a uma distância de 1000 metros (ida e volta), com um consumo de 20 litros por pessoa cada dia. Para municípios maiores que recebem serviços do FIPAG, uma avaliação do Banco Mundial conjuntamente com o FIPAG em 2013 mostrou que um fontanário/furo de água nestes municípios serve cerca de 200 pessoas.

Para calcular o número dos beneficiários pode-se usar 2 opções: a) usar a densidade populacional média do bairro onde foi construído o fontanário/furo/poço protegido e multiplicá-la com a área de um círculo com um raio de 500 metros e; usar o caderno de registo do Comité de Gestão relativo aos usuários da fonte de água e ligações domiciliárias. Depois fazer o cruzamento com os utentes previstos no projecto apresentado para a construção daquela infra-estrutura.

Sanitários públicos: De um modo geral, os beneficiários directos dos sanitários públicos, obtém-se mediante o número de sanitários para mulheres e homens e o multiplica com 25 pessoas, o que é o número de pessoas por sanitário que é comumente assumido para fins de planificação/desenho em Moçambique. Para os sub-projectos da SDM que financiam sanitários/balneários que se localizam nos

¹ Obras que não precisam de avaliação Estudo de Impacto Ambiental - EIA.

mercados, considera-se como beneficiários/utentes directos o número de vendedores (incluindo os que estão fora) neste mercado.

Sistema de Saneamento Básico²: Os beneficiários directos das infra-estruturas de Sistema de Saneamento Básico são todas as pessoas nas áreas urbanas que tem acesso a um ‘sistema de saneamento completo e resiliente as intempéries ligadas ou não a casa principal’. Os sub-projectos de Sistema de saneamento Básico financiadas pela SDM circunscrevem-se a reabilitação ou construção de sistemas de saneamento da categoria C.

Para calcular os beneficiários directos seria: o número de domicílios com acesso ao saneamento básico a dividir pelo número total de domicílios do município.

Mercados (bancas, alpendres, lojinhas, etc): Os beneficiários directos das infra-estruturas de mercado construídas/reabilitadas com fundos do SDM são todos os vendedores que se beneficiam dela. Por exemplo, no caso da construção de bancas/lojinhas é o número de vendedores que ocupa estas bancas/lojinhas. A Unidade de Gestão do Projecto (UGP) irá trabalhar com os municípios para obter o número de vendedores beneficiados. Também irá a UGP verificar durante as visitas de campo se as bancas/lojinhas construídas realmente estão ocupadas/usadas pelos vendedores.

Escolas (salas, sanitários): Os beneficiários directos da infra-estrutura financiada pela SDM são todos os alunos dos vários turnos que funcionam naquele estabelecimento. Recorre-se a estatística da escola.

Centros de saúde: Os beneficiários directos da infra-estrutura financiada pela SDM é a população daquele bairro/bairros/posto administrativo/distrito urbano onde se localiza a infra-estrutura. Recorre-se a estatística do centro.

Construção de parque de estacionamento, terminal de transportes públicos: Os beneficiários directos da infra-estrutura financiada pela SDM são os automobilistas de carros ligeiros, camionistas, semi-colectivos que usam aquela infra-estrutura. Recorre-se aos registos feitos pelos gestores do parque.

Alpendre: Os beneficiários directos da infra-estrutura é o número de populações atendidas pelo equipamento (alpendre)/população urbana total do município*100%. Usa-se o índice de indicador urbano, que tem por objectivo medir a % de da população urbana atendida por uma solução de equipamento urbano.

Lixeiras e aterros controlados: Os beneficiários directos das infra-estruturas do Sistema de Recolha de Resíduos Sólidos são todas as pessoas nas áreas urbanas que ganharam acesso a um ‘sistema de recolha regular e permanente dos Resíduos Sólidos’. Os sub-projectos de Sistema de Recolha de Resíduos Sólidos financiados pelas SDM circunscrevem-se a reabilitação ou construção de sistemas de resíduos sólidos da categoria B (Estudos de Impacto Ambiental Simplificados - EIAS) e, ou C (isentos de EIA, sómente Planos de Gestão Ambiental - PGA).

Para calcular os beneficiários directos seria: Grau de cobertura do serviço de colecta de lixo/quantidade recolhida de resíduos diários, dividida pela quantidade estimada de produção total “%”.

Feito o cálculo dos beneficiários directos de cada infra-estrutura construída com financiamento das SDM, em seguida calcula-se o indicador do PDO1: Número de beneficiários directos com melhor infra-estrutura básica e serviços no âmbito do Projecto. O PDO1 resulta da soma dos beneficiários de cada infra-estrutura construída.

² Saneamento Básico abrange os quatro eixos do saneamento: (i) abastecimento de água, colecta e tratamento de esgotos; (ii) limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos; (iii) drenagem urbana e manejo de águas pluviais e; (iv).

Opção 1: A fim de calcular a percentagem de beneficiários femininos para todas as metodologias apresentadas, usa-se o indicador/índice da população masculina e feminina fornecida pelo Instituto Nacional de Estatística de Moçambique (INE) para a província (ou distrito) onde está situado o município em questão.

Opção 2: Para calcular quantas mulheres foram beneficiárias directas do Projecto é dividir o total dos beneficiários directos por 50.

Fonte de Informação:

Dados do Instituto Nacional de Estatística (censo 2017) e do levantamento que será efectuado para cada proposta de sub-projecto a ser submetido pelos municípios.

PDO 2: Aumento da pontuação média na Avaliação Anual de Desempenho (APA) de todos os municípios que se qualificaram para as Subvenções de Desempenho Municipal (SDM's) .

Descrição do Indicador:

O Indicador mede a pontuação média anual dos municípios que se qualificam nas SDM, e deste modo o indicador mede o crescimento médio da pontuação inicial referida como linha de base APA 2019, tornando-se assim mais representativo para medir o quanto melhorou o desempenho médio dos municípios participantes.

Metodologia:

A informação para este indicador encontra-se descrita nos relatórios de Avaliação Anual de Desempenho Municipal que é feita por serviços de consultoria. A média da pontuação anual é obtida tendo como referência a média da pontuação do ano de base do PDUL que será o ano de 2019.

Fonte de informação:

A informação para este indicador é obtida no Relatório de Avaliação Anual de Desempenho (AAD).

Indicadores de Resultados Intermédios

Componente 1: infra-estrutura Urbana e Serviços Municipais

IRI 1.1: Pessoas com acesso melhorado a estradas urbanas (dos quais 50% são mulheres)

Descrição do indicador:

Indicador que mede o número dos beneficiários directos com acesso a estradas melhoradas (reabilitadas e, ou construídas) com fundos da SDM. São estradas transitáveis durante todo o ano num raio de 500 metros (ou que equivale a aproximadamente 7 minutos caminhando).

Este indicador mede o impacto da reabilitação / construção de vias nos municípios com recurso aos fundos da subvenção de desempenho municipal – SDM's. Serão apresentadas as extensões de estradas reabilitadas / construídas nos municípios participantes e com recurso aos fundos da Subvenção de Desempenho Municipal.

Metodologia:

Para calcular o número dos beneficiários, obtém-se a extensão do eixo de estrada reabilitada/melhorada em quilómetros e multiplica este valor com uma estimativa da população na faixa de 500 metros de cada lado da estrada (esta metodologia foi explicada no PDO 1). Uma estimativa factível da população poderia

ser a densidade populacional média do município em análise, calculado com base em dados oficiais do INE (estatísticas e cartografia do último censo em 2017)

A fim de calcular a percentagem de beneficiários femininos para este indicador usa-se o indicador/índice da população masculina e feminina do Instituto Nacional de Estatística de Moçambique (INE) para a província (ou distrito) onde está situado o município em questão.

Para calcular quantas mulheres foram beneficiárias directas do Projecto é dividir o total dos beneficiários directos por 50.

Fonte de Informação:

As estradas reabilitadas/construídas com recurso aos fundos da subvenção de desempenho Municipal serão apresentadas numa base anual, tendo como referência os relatórios de monitoria e verificação física das obras, o cálculo do número de pessoas com acesso a estradas será feito anualmente seguindo a metodologia acima descrita. Este indicador será apresentado de forma cumulativa, nos 22 municípios que executam a SDM.

IRI 1.2: Aumento de sustentabilidade financeira da Gestão de Resíduos Sólidos - SWM (% dos custos operacionais coberto pela taxa de SWM) em todos os municípios que se qualificaram para o SDM. Municípios com cobertura financeira de custos (receita vs despesa) faseada em: Ano 1- 5%; Ano 2 – 20%; Ano 3- 40%; Ano 4 – 50% e Ano 5 – 60%.

Descrição do Indicador:

O indicador mede o desempenho financeiro de cada município no que tange a cobertura financeira do serviço de gestão dos resíduos sólidos. A sustentabilidade basea-se no rácio despesa versus receita que pode ser alcançada através do ajustamento da taxa e na melhoria das despesas na gestão criteriosa dos serviços.

Metodologia:

A análise é feita anualmente com base na análise comparativa de despesas versus receita sem descurar a cobertura dos serviços de recolha de resíduos sólidos. Através de dados das transferências das taxas de pagamento fornecidas pela Electricidade de Moçambique - EDM (e outras fontes de receita) e os relatórios das despesas referentes ao serviço da recolha de lixo. Os dados do desempenho financeiro anual do município terão como referência os dados do ano base do Projecto que é 2019 – 0.

Fonte de Informação:

A informação para o indicador será extraída dos Relatórios Trimestrais Municipais e Relatórios da Avaliação de Desempenho Anual.

IRI 1.3: Número de municípios com novos planos territoriais para toda a cidade (PEUM e PGU) preparados e aprovados pelo Conselho Municipal.

Descrição do indicador:

O indicador mede o número de municípios que tem planos territoriais elaborados e aprovados.

Metodologia:

Planos territoriais apresentados a equipa de avaliação.

Fonte de Informação:

Relatórios Municipais, as Resoluções / deliberações das Assembleias Municipais que aprovaram os instrumentos e Relatório da Avaliação Anual de Desempenho.

IRI: 1.4: Número de municípios com 1 ou mais planos sectoriais de infra-estruturas preparados e aprovados.

Descrição do indicador:

O indicador mede o número de municípios que tem planos sectoriais de infraestruturas elaborados e aprovados.

Metodologia:

Planos sectoriais de infraestruturas apresentados a equipa de avaliação.

Fonte de Informação:

Relatórios Municipais, as Resoluções/ deliberações das Assembleias Municipais que aprovaram os instrumentos e Relatório da Avaliação Anual de Desempenho.

IRI 1.5: Percentagem de maximização do financiamento para o desenvolvimento urbano alavancada por investimentos privados.

Descrição do indicador:

O indicador mede a quantidade de investimentos privados mobilizados para o fundo total de recursos da sub-componente 1B, isto é, fundos privados mobilizados para o desenvolvimento urbano de um montante igual ou superior aos recursos alocados na sub-componente 1B. Também avalia a capacidade do município de mobilizar o sector privado a participar no desenvolvimento dos municípios.

Metodologia: Número de investimentos privados e seus valores comparados com os recursos gastos nas contrapartidas feitas pelos municípios através dos fundos MFDU.

Fonte de Informação:

Contractos assinados e implementados, Relatórios Municipais.

IRI 1.6: Aumento na cobertura (% da população) usando melhores serviços de saneamento municipal (dos quais 50% são mulheres)

Descrição do indicador:

O indicador contabiliza os beneficiários directos das infraestruturas de Sistema de Saneamento Básico que ganharam acesso a um 'sistema de saneamento completo e resiliente as intempéries ligadas ou não a casa principal'. Os sub-projectos de Sistema de saneamento Básico financiadas pelas SDM circunscrevem-se a reabilitação ou construção de sistemas de saneamento da categoria B e, ou C, nomeadamente.

Metodologia:

Para calcular os beneficiários directos seria: o número de domicílios/agregados familiares com acesso ao saneamento básico a dividir pelo número total de domicílios do município.

Fonte de Informação:

Relatórios Municipais e dos órgãos provinciais e distritais das Obras Públicas e Recursos Hídricos e Relatório da Avaliação Anual de Desempenho.

IRI 1.7: Número de municípios com 50% ou mais de todos os arquivos de terra registados num sistema de informação de gestão de terras (Number)

Descrição do Indicador: O indicador contabiliza o número de registo de parcelas de terra do sistema analógico para digital a nível municipal. O registo facilita o controlo e gestão do solo urbano evitando sobreposição de parcelas que usualmente geram conflitos de terra.

Metodologia: A obtenção do número de registo das parcelas de terra é através de uma base de dados digital que cada município deve ter, podendo esta comunicar-se com a do cadastro nacional de terras - SIGIT.

Fonte de Informação: Arquivo do tal do município.

Componente 2: Reformas de Políticas de Descentralização e Fortalecimento Institucional

- IRI 2.1: Aumento percentual (%) de recomendações de auditoria externa em média implementados em todos os municípios

Descrição do Indicador: Percentagem do número de recomendações implementadas pelo auditor externo nas cartas de gestão/recomendações para melhoria dos processos e procedimentos de gestão administrativa, financeira, tributária e patrimonial e respondidas pelo município.

Tabela 5 - Percentagem de crescimento das respostas às cartas de gestão do auditor externo

Ano	2019 <i>Base Line</i>	2020	2021	2022	2023	2024	2025
-	0	0	10%	25%	65%	75%	100%

Metodologia: Contagem do número de recomendações atendidas nas auditorias externas do ano anterior, pelo município, através da carta de gestão do auditor externo que verifica o nível de recomendações efectuadas. Para controlo intermédio (semestral) será utilizado a carta de recomendações entregue pelo auditor externo do progresso às recomendações do auditor ao município.

Fonte de Informação: Carta de gestão/recomendações implementadas anualmente pelo auditor externo do ano imediatamente anterior.

IRI 2.2: Sistema de Transferências Fiscais Intergovernamentais aprovado e divulgado publicamente (SIM / NÃO)

Descrição do Indicador: Este indicador mede a existência de um instrumento metodológico e aceite pelo Governo de Moçambique sobre o regime fiscal para as transferências fiscais intergovernamentais para a província e autarquias.

Metodologia: Produção da fórmula pela consultoria para transferência de recursos de nível nacional para o nível das entidades descentralizadas, províncias e autarquias, aprovação e aceitação pelo governo para implementação

Fonte de Informação: Despacho do Ministério da Economia e Finanças sobre a Fórmula de transferências fiscais intergovernamentais vertical e horizontal para as províncias e autarquias aprovadas e em implementação.

IRI 2.3: Número de municípios participantes com o Sistema de Informação de Gestão Financeira (SIGEF/FMIS) operacional

Descrição do Indicador: Número de municípios com sistema de gestão financeira municipal operacional. Operacional significa, municípios com *FMIS* que possibilita o exercício de planificação, clasisificadores económicos, orçamentação, execução orçamental e prestação de contas através da Conta Gerência, assim como relatórios de gestão observando o preceituado na lei de finanças autárquicas.

Tabela 6 - Número de municípios com FMIS implementado

Ano	2019 <i>Base Line</i>	2020	2021	2022	2023	2024	2025
-	0	0	0	3	6	9	12

Metodologia: Contagem de municípios que utilizam sistema de gestão financeira municipal conforme a definição acima.

Fonte de Informação: Resoluções da Assembleia Municipal que aprovam a implementação dos sistemas de gestão financeira municipal e FMIS operacional

5. IRI 2.4: Número de municípios participantes que realizaram avaliação de desempenho dos funcionários e agentes municipais

Descrição do Indicador: O indicador visa verificar até que ponto o município efectua a avaliação de desempenho individual dos seus funcionários e agentes e relaciona-o com o desempenho institucional, identificando as fraquezas e aspectos positivos associadas ao envolvimento de cada funcionário na realização das actividades.

Metodologia: Contabilização de municípios que efectuam a avaliação dos funcionários no desempenho do ano anterior.

Fonte de Informação: Relatórios de actividades, cadernetas do Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública, devidamente preenchidas, avaliadas e homologadas.

RI 2.5: Número de municípios que alcançam metas previstas do crescimento anual da receita própria

Descrição do Indicador: Este indicador mede o número de municípios participantes no PDUL que atingem as metas anuais de desempenho relativamente ao aumento das receitas próprias. As metas anuais de desempenho previsto, são as mesmas previstas na análise do crescimento agregado da receita própria municipal, como retrata o indicador intermédio. O *Base Line/linha de base* do projecto será o exercício económico de ‘2019’. O projecto, através da assistência técnica, avalia o crescimento deste indicador olhando a previsão do ritmo de crescimento tomando como base o exercício económico de ‘2019’.

Tabela 7 - Percentagem de Crescimento de receitas próprias ano

Ano	2019 <i>Base Line</i>	2020	2021	2022	2023	2024	2025
-	xxx	2%	5%	20%	50%	75%	100%

Metodologia: Contagem do número de municípios que atingiram a meta prevista, conforme a tabela 3. A contagem é conferida pela UGP na base da informação partilhada pelo município, através da conta gerência que geralmente é publicada em finais do primeiro semestre. Esta informação é de frequência anual e é reportada no ano seguinte imediatamente posterior ao exercício económico em causa;

Para um controlo trimestral do progresso das receitas próprias, a base será os balancetes mensais de receita, devidamente assinado pela autoridade competente do município.

Fonte de informação: para este indicador será extraída para controlo anual a partir da conta de gerência dos municípios após a verificação pelo auditor externo contratado pelo PDUL e para controlo trimestral, os balancetes mensais, relatório trimestral devidamente assinados pela autoridade competente

Maputo, Fevereiro de 2020.

Unidade de Gestão do Projecto – UGP

6. ANEXO II

**Projecto de Desenvolvimento Urbano e Local
(PDUL)**

**Sistema de Planificação,
Monitoria e Avaliação do PDUL**

- Sumário Executivo -

Draft 1

Maputo, Setembro de 2020

7. SISTEMA DE PLANIFICAÇÃO, MONITORIA E AVALIAÇÃO

O processo de planificação, monitoria e avaliação do PDUL inclui 9 sub-processos, nomeadamente:

- S1 Planificação e orçamentação anual
- S2 Controlo e reporting orçamental: Registo de Orçamentação
- S3 Monitoria de actividades e contratos
- S4 Monitoria de indicadores do projecto
- S5 Monitoria do nível de satisfação
 - S5.1 Satisfação da Assistência Técnica (AT) dos Municípios
 - S5.2. Satisfação em relação aos investimentos
- S6 Monitoria de Investimentos dos Municípios
- S7 Avaliação de Meio-Termo
- S8 Avaliação Final

Os primeiros 7 sub-processos serão suportados por seis módulos. A tabela seguinte apresenta os seis módulos do sistema de M&A e os sub-processos relacionados com M&A e a existência ou não de relacionamento entre os módulos e sub-processos.

Tabela 2 . 2 : Sub-processos de Planificação, Monitoria e Avaliação e Respective Módulos

Módulos do sistema de M&A	Subprocessos de monitoria & avaliação						
	S1 Planificação e orçamentação anual	S2 Controlo e reporting orçamental	S3 Monitoria de actividades e contratos	S4 Monitoria de indicadores do projecto	S6 Monitoria do nível de satisfação		S7 Monitoria de Investimentos dos Municípios
		S2.1 Registo de Orçamentação			S6.1 Satisfação da AT	S6.2 Satisfação em relação aos investimentos	
M1. Monitoria de indicadores de desempenho							
M2. Planificação e monitoria de actividades							
M3. Monitoria dos investimentos dos municípios							
M4. Gestão financeira e orçamental							
M5. Monitoria da opinião de beneficiários							
M6. Comunicação e coordenação interna							

Sub-processo 1 Planificação e Orçamentação Anual. Este sub-processo ocorre de Setembro a Dezembro de cada ano. Ele inicia com a submissão (electrónica), pelos municípios, das propostas de actividades a serem financiadas pelo SDM. Segue-se a triagem dos mesmos pela UGP (também de forma electrónica). Posteriormente, os municípios deverão preparar e submeter (electronicamente) planos detalhados das actividades. As restantes entidades implementadoras também deverão fazê-lo. Todos estes planos são consolidados (electronicamente) num *master plan*, juntamente com o respectivo orçamento. Este *master plan* é *input* para a elaboração do Plano Anual e Orçamento e respectiva validação e aprovação, pela Coordenação, pelo Comité Directivo do Projecto e pelo Banco Mundial.

Sub-processo 2 Controlo e Reporting Orçamental: Registo de Orçamentação. Este processo ocorre anualmente, logo após a aprovação do Plano Anual e Orçamento. O orçamento por actividade (por contrato) é inserido no Sistema de Gestão Financeira do PDUL. Poderá haver, ocasionalmente (máximo de 3 vezes ao ano), a necessidade de rever o orçamento das actividades. Aí, o Sistema de Gestão Financeira do PDUL deverá receber informação actualizada do orçamento estimado.

Sub-processo 3 Monitoria de Actividades e Contratos. Os ciclos de monitoria e avaliação do PDUL são os seguintes:

- **Mensal.** O ciclo mensal tem foco na monitoria do progresso físico e no controlo financeiro das actividades realizadas pelas várias entidades envolvidas, incluindo – especialmente – os municípios beneficiários do SDM.
- **Trimestral.** O ciclo trimestral tem foco no controlo financeiro do PDUL como todo (UGP e os municípios). O ciclo trimestral é reportado através de relatórios financeiros trimestrais (EO, IFR e SOE).
- **Semestral.** O ciclo de monitoria semestral é reportado através de relatório de monitoria semestral. Este relatório é alimentado com informações provenientes de cinco módulos: (i) módulo de indicadores de desempenho; (ii) módulo de planificação e monitoria de actividades; (iii) módulo de monitoria dos investimentos dos municípios; (iv) módulo de gestão financeira e orçamental; (v) módulo de monitoria da opinião de beneficiários módulo de planificação.

O relatório semestral deverá incluir, com detalhe, o nível de implementação das actividades do SDM (e respectivas tarefas), as actividades da UGP do PDUL, da AT. Deverão ser incluídas as tarefas de *procurement* e de salvaguardas. O relatório deverá ainda incluir o nível de execução nas várias dimensões de análise (componente, entidade, categoria do acordo de financiamento, entre outras).

Este relatório é partilhado com o Comité Directivo do Projecto e com o Banco Mundial.

- **Anual.** Duas actividades chave ocorrem no ciclo anual nomeadamente: (i) Planificação e Orcamentação anual; (ii) balanço anual. O ciclo anual de monitoria é reportado através do relatório de balanço anual.

Sub-processo 4 Monitoria de Indicadores do Projecto. Anualmente, os municípios e a UGP deverão prover informação para se medir o alcance dos indicadores do Projecto. Esta informação deverá ser recolhida e processada electronicamente.

Sub-processo 5 Monitoria do nível de satisfação

Satisfação com a Assistência Técnica (AT) aos Municípios. Trimestralmente, os municípios deverão preencher informação electrónica para prover UGP o seu nível de satisfação com as actividades realizadas pela Assistência Técnica. Essa informação é processada pelo PDUL e reportada nos relatórios trimestral, semestral e anual. Mais importante, o *feedback* dos municípios deverá ser criticamente analisado pela UGP do PDUL no sentido de tomar decisões com relação ao desempenho, eficácia e relevância da AT.

Satisfação em Relação aos investimentos. Os visitantes aos municípios deverão ter acesso a uma plataforma electrónica para inserção de informação (incluindo fotografias) sobre a sua satisfação com o andamento dos trabalhos nos municípios. Adicionalmente, deverão estar disponíveis duas plataformas principais para que o público em geral possa dar opinião externa sobre o andamento dos empreendimentos financiados pelo PDUL nos municípios. Prevê-se que essas plataformas sejam o website do PDUL e um sistema de SMS.

Sub-processo 6 Monitoria de Investimentos dos Municípios. Os fiscais de obras deverão regularmente aceder a uma plataforma electrónica para reportar o ponto de situação de obras. Esta mesma plataforma deverá ser acedida pelos técnicos da UGP do PDUL.

Finalmente, um “*dashboard*” deverá apresentar informação consolidada resultante das fichas de monitoria mensal (que inclui o ponto de situação dos contratos), da plataforma de satisfação em relação à Assistência Técnica, da plataforma de satisfação com relação aos investimentos, e da plataforma de monitoria dos investimentos.

Sub-processo 7 Avaliação de Meio-Termo. A avaliação de meio-termo deve ser realizada a meio da implementação do PDUL. Deverão ser avaliados principalmente os aspectos de relevância, eficácia e execução orçamental. Deverão também ser reportados aspectos chave de salvaguardas ambientais e sociais. Esta informação, bem como as boas práticas e lições aprendidas deverão alimentar um *relinhamento* das prioridades do PDUL, se necessário.

S9 Avaliação Final. A Avaliação Final segue os *guidelines* do Banco Mundial. Do lado da Coordenação do PDUL deverá ser realizada uma avaliação interna, que resulta na elaboração de um “*Project Completion Report*”. Este processo deve ocorrer nos últimos 4 meses de implementação do Projecto. Este documento deverá reportar sobre os aspectos de eficácia e execução orçamental, bem como eficiência, relevância, análise custo-benefício, apropriação e sustentabilidade das actividades implementadas e financiadas pelo PDUL. Deverão também ser reportados aspectos chave de salvaguardas ambientais e sociais, bem como lições aprendidas para o futuro

N/B: O documento com o Sistema de Planificação, Monitoria e Avaliação do PDUL em desenvolvimento segue em separado e faz parte do presente Volume 2 do Manual de Operações do PDUL.

Maputo, Setembro de 2020

Elaborado pela UGP do PDU