

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA INDICATIVO DE ANGOLA 2004 – 2006



SUMÁRIO EXECUTIVO

AVALIAÇÃO

O presente relatório consubstancia a **avaliação do Programa Indicativo de Cooperação (PIC) de Angola relativo ao período 2004-2006 e dos respectivos Planos Anuais de Cooperação (PAC)**, realizada pela BDO & Associados, SROC, nos termos da consulta prévia realizada pelo Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD).

A avaliação tem como principal **propósito** contribuir para a programação subsequente, na medida em que identifique oportunidades de melhoria de métodos, procedimentos e programas em intervenções futuras. Tem por **objectivos**: (i) analisar o processo de construção do PIC, tendo por base as estratégias de Angola nos sectores nele identificados e os compromissos assumidos por Portugal em termos dos ODM (Objectivos de Desenvolvimento do Milénio); (ii) analisar a operacionalização dos PAC, de modo a apreciar os critérios de relevância, eficiência, eficácia, sustentabilidade e resultados; e (iii) formular recomendações e lições aprendidas, por forma a tornar a Cooperação Portuguesa (CP) em Angola mais coerente, eficaz, eficiente, sustentável e orientada para resultados.

CONTEXTO NACIONAL DE ANGOLA

Angola encontra-se numa fase de **consolidação da paz** (após três décadas de **guerra civil**, que produziu efeitos devastadores no país) e de notável **florescimento económico** (com taxas de crescimento previstas na ordem dos 20-30% ao ano), em grande parte impulsionado pela transição de um sistema económico de propriedade pública para um regime democrático e para uma economia de mercado. O **sector petrolífero** é o principal propulsor desse crescimento, correspondendo a mais de 45% do PIB e a 90% das exportações.

Apesar disso, Angola continua a ser um dos países com menor Índice de Desenvolvimento Humano a nível mundial, estimando-se que a **pobreza atinja 68% da população**, com insuficiências graves em domínios variados (alimentação, saúde, educação, emprego e infra-estruturas básicas). Neste contexto, foi delineada pelo governo angolano a **Estratégia de Combate à Pobreza (ECP)**, em consonância com os ODM, para o horizonte temporal 2003-2015 e que estabelece como **meta global** a redução da incidência da pobreza para metade, através da actuação em **dez áreas de intervenção prioritária**.

A cooperação institucional entre Portugal e Angola, a nível bilateral, desenvolve-se no quadro de PIC, consubstanciados em PAC. Para a execução do PIC 2004-2006 foi definido um quadro financeiro correspondente a **48 milhões de euros**.

CONCLUSÕES E LIÇÕES APRENDIDAS

O documento de "Operacionalização da Estratégia da Cooperação Portuguesa" prevê diversas medidas de melhoria no contexto da CP, que visam dar resposta a muitas das dificuldades e problemas detectados na presente avaliação.

1. Programação e Orçamentação

Os **PIC** e **PAC** não respondem às necessidades, na medida em que não são construídos de forma a permitir que a jusante se realize um efectivo e eficaz acompanhamento das acções encetadas, assente na gestão centrada nos resultados. Isto porque não

contemplam a definição, de forma temporalizada e quantificada, dos objectivos e resultados a alcançar e respectivos indicadores, além de não incorporarem as **questões transversais**¹. Em termos de **orçamentação**, o instrumento existente (PO5) não garante, aos projectos plurianuais, o compromisso financeiro para além de um ano.

No que respeita ao **processo de programação e planeamento**, a definição e aprovação do PIC e dos PAC em Angola apresenta deficiências nas fases de identificação de necessidades, de planeamento, de análise e selecção dos projectos, de negociação e de aprovação. Esta situação deve-se, entre outras razões, a insuficiências ao nível da aplicação de critérios de análise e selecção de projectos, da definição de objectivos específicos e mensuráveis e de indicadores, do envolvimento da totalidade dos agentes da CP, da sequência das fases de aprovação do PAC e análise dos respectivos projectos e do arranque da execução no início de cada ano civil.

2. Execução, Acompanhamento e Avaliação

A **informação disponível sobre a execução dos projectos** é insatisfatória por motivos diversos (dificuldades de comparabilidade dos dados financeiros, deficiente organização dos arquivos, indisponibilidade de indicadores de progresso, etc.). Por outro lado, os dados relativos aos projectos em termos específicos e à CP em Angola em termos genéricos, não são partilhados ou disponibilizados a todos os actores da CP e ao público em geral.

Na **execução dos projectos**, são de salientar as condicionantes relacionadas com: (i) o sistema de aprovação de verbas e o elevado grau de burocracia dos procedimentos instituídos, que conduzem à redução dos períodos de execução; (ii) a ausência de práticas de monitorização sistemática das actividades planeadas e dos objectivos a alcançar; e (iii) o sistema de financiamento dos projectos, que se revela como factor constrangedor, uma vez que a disponibilização das verbas é efectuada contra apresentação das despesas.

O **sistema de acompanhamento dos projectos** revela-se inadequado, dado não estarem definidos instrumentos de acompanhamento padronizados (quanto ao seu conteúdo e periodicidade), não existirem procedimentos e instrumentos normalizados e estruturados e não ser realizado um acompanhamento efectivo dos projectos e acções no terreno. A informação produzida diariamente neste âmbito não é devidamente salvaguardada, perdendo-se assim o acesso a dados históricos, que são essenciais no âmbito do processo de avaliação.

3. Relevância e Adequação da Programação

Em termos globais, a CP e os seus instrumentos PIC e PAC de 2004 a 2006 são **coerentes** com as políticas, estratégias e opções de desenvolvimento angolanas, pecando essencialmente na sua **relevância** pela falta de clareza nas suas opções estratégicas. Neste contexto, refira-se que: (i) não existe evidência da hierarquização de prioridades e de uma metodologia pragmática de identificação das necessidades nas áreas de intervenção identificadas como prioritárias no PIC; e (ii) a relevância da CP com Angola é prejudicada por alguma dispersão e, principalmente, pela falta de uma ênfase clara nos objectivos a atingir e por um inadequado diagnóstico do nível real do grau de capacitação do Estado e dos seus funcionários a todos os níveis.

4. Articulação entre Actores da CP em Angola

Denota-se uma fraca articulação e comunicação entre os **interlocutores** portugueses e angolanos, que transparece no facto de não se mostrarem alinhados quanto à apreciação da sua forma de interacção, e entre as próprias entidades angolanas, na medida em que o MIREX (Ministério das Relações Externas) não consegue assumir de facto o seu papel de coordenador. Por outro lado, apesar do IPAD ser o **interlocutor preferencial** da CP, tal não é claramente percebido pelos actores angolanos.

Os **mecanismos de coordenação** entre os diversos interlocutores portugueses da CP são também insatisfatórios, designadamente entre os ministérios sectoriais. Não existe uma sólida concertação estratégica e instrumental, o que condiciona o desempenho do IPAD enquanto órgão financiador, coordenador e zelador do acompanhamento da CP. Também no terreno a coordenação é incipiente, por escassez de recursos humanos na Embaixada de Portugal em Angola.

No que concerne à **sociedade civil**, é insuficiente a articulação entre as autoridades angolanas e as ONGD em Angola.

5. Articulação com Outros Doadores

¹ A igualdade de género, a sustentabilidade ambiental, os direitos humanos, os grupos vulneráveis, a boa governação e a participação da sociedade civil.

É fraca a **articulação com os restantes doadores internacionais**, tanto no contexto bilateral como multilateral, em termos de planeamento, execução e acompanhamento, em parte devido à falta de capacidade de resposta do IPAD e da Embaixada de Portugal em Angola.

6. Recursos

A **eficiência na utilização dos recursos** na CP em Angola enfrenta alguns constrangimentos, no âmbito da contenção de custos, do aproveitamento do potencial humano existente, da partilha de *know-how* e do suporte tecnológico para disponibilização da informação. No que respeita à **disponibilização de recursos financeiros**, o sistema adoptado não facilita a execução dos projectos, pela burocracia associada à aprovação de verbas do próprio ano e dos saldos transitados.

Os **recursos disponíveis** na CP em Angola são insuficientes, com destaque para as seguintes situações: (i) os recursos humanos no terreno não permitem garantir o pleno desempenho das funções de acompanhamento dos projectos e de coordenação com as entidades multilaterais e bilaterais; (ii) as metodologias e instrumentos utilizados na concepção e monitorização e acompanhamento de projectos são escassos; e (iii) os ministérios sectoriais angolanos apresentam carências ao nível de competências para a realização do levantamento e análise das próprias necessidades.

7. Resultados e Sustentabilidade

A **análise dos resultados alcançados** é efectuada pelos actores portugueses essencialmente em termos empíricos e qualitativos, uma vez que se procura acompanhar os efeitos obtidos através de acções de acompanhamento no terreno e com recurso a alguns indicadores de esforço. Na prática, não é possível proceder a uma avaliação objectiva dos efeitos e resultados obtidos, pelo facto de não existirem dados concretos que a suportem (objectivos específicos e indicadores).

No que concerne à **garantia da sustentabilidade** das intervenções da CP em Angola, os bons exemplos obedecem a um determinado padrão, patente nos seguintes aspectos: (i) na sua própria orientação conceptual (pela escolha do eixo "Capacitação Institucional", com vista ao desenvolvimento de competências); (ii) na procura de envolvimento dos recursos locais; (iii) na promoção da capacidade de gerar receitas; e (iv) na articulação com as ONGD e outras estruturas da sociedade civil. No entanto, tem-se como exemplo menos positivo o sistema de atribuição de bolsas, o qual não é gerido de forma sustentável, na medida em que os diplomados enfrentam dificuldades de integração no país, na sua área profissional.

PRINCIPAIS LIÇÕES APRENDIDAS

- ▶ Da análise aos projectos desenvolvidos em Angola, e no âmbito dos PAC, são identificados como casos de sucesso os apoiados pelo MTSS, particularmente em termos de identificação de necessidades, da disponibilização atempada de recursos financeiros, do acompanhamento dos projectos e da divulgação de informação sobre as suas actividades de cooperação (via *Internet*).
- ▶ As mudanças nas pessoas são mais importantes e duradouras (por serem auto reprodutíveis) do que as estruturas físicas, mesmo que estas tenham mais visibilidade aparente. É, assim, fundamental o envolvimento dos actores da cooperação com as comunidades e autoridades locais como, por exemplo, a actuação das ONGD ADRA e OIKOS e das entidades executoras do Projecto Integrado de Sambizanga.
- ▶ A disponibilização tardia dos recursos financeiros é uma questão muito séria, pois não apenas desmoraliza os actores angolanos (já que afecta gravemente a continuidade dos projectos em curso), como coloca em causa as relações de confiança entre os dois parceiros, pela falta de cuidado em explicar as razões do atraso.
- ▶ Sem a definição de objectivos específicos e indicadores de suporte à sua monitorização não é possível efectuar um processo de aprendizagem decorrente da auto-avaliação, ou mesmo de outras modalidades de avaliação.

RECOMENDAÇÕES

1. Programação e Orçamentação

Adopção de um Documento Único, designado de Programa Plurianual de Cooperação (PPC)

O PPC deverá ser assinado entre os governos angolano e português para um período de cinco anos e conterá a estratégia da CP em relação a Angola, os seus eixos prioritários e respectivos objectivos (alinhados com os ODM), sendo estruturado de acordo com a metodologia do Quadro Lógico². Incorporará, também, um envelope financeiro para o período de vigência, repartido por ano.

² Através da qual são definidos objectivos globais, objectivos específicos da intervenção, resultados das actividades com vista a atingir os objectivos, actividades (onde são definidos os meios necessários para realizar as actividades e os custos), indicadores verificáveis, fontes de verificação e hipóteses.

Criação de Instrumentos de Planeamento Dinâmicos e Normalizados

Enquadrados no PPC, devem ser utilizados o Plano Global de Projecto (PGP), que espelha a perspectiva macro de um projecto ou acção para todo o seu período temporal, e o Plano Anual de Projecto (PAP), que detalha o planeamento e a orçamentação das actividades em termos anuais. Estes instrumentos visam substituir os PAC actuais e garantir a plurianualidade dos projectos e conceder maior flexibilidade à CP em Angola, com o devido enquadramento num quadro referencial estabelecido no PPC.

Alteração de Procedimentos de Programação e Planeamento

As alterações do sistema de programação exigirão adaptações de procedimentos, que considerem um envolvimento mais activo por parte dos ministérios sectoriais portugueses (através da CIC³) e dos homólogos angolanos. Neste domínio, o IPAD deverá: (i) instituir na sua cultura de programação práticas de definição de indicadores e de procedimentos de medição; (ii) definir e tornar públicos os critérios de análise e selecção de projectos; e (iii) analisar os critérios de racionalidade e viabilidade económico-financeira para cada projecto, sendo pré-condição para a sua submissão a eventual aprovação pelo IPAD.

Melhoria da Orçamentação da Cooperação

O IPAD e o Ministério das Finanças deverão honrar o acordo celebrado em 2006 no que se refere ao PO5, relativamente à garantia da plurianualidade dos compromissos, e divulgar junto dos actores institucionais os critérios de inscrição das despesas, de modo a que esse Programa contenha a totalidade das despesas, incluindo as actualmente registadas no funcionamento dos organismos públicos.

Incorporação das Questões Transversais no Processo de Planeamento

Para cada projecto enquadrado no PGP deverá ser efectuado um exercício de definição de objectivos específicos enquadrados nas questões transversais, pelo que os PGP e PAP deverão conter itens específicos nesse âmbito. Este exercício poderá ser apoiado através de formação ou sessões de trabalho com organizações internacionais mais especializadas.

2. Execução, Acompanhamento e Avaliação

Melhoria do Sistema de Informação de Projectos

Deverão ser encetadas diversas medidas, nomeadamente: (i) estruturação comum, por tipologia de informação, dos arquivos dos projectos; (ii) constituição de suporte informático desses arquivos; (iii) atribuição de códigos aos projectos, utilizados pelo IPAD e demais entidades financiadoras; (iii) manutenção da classificação adoptada para os projectos ao longo do horizonte do PPC, de modo a garantir a comparabilidade dos dados; (iv) disponibilização da informação sobre execução financeira e física dos projectos a todas as áreas do IPAD, através de uma plataforma tecnológica comum; e (v) partilha de informação entre os actores da CP e com o público em geral, através de *Internet* e *Intranet*, respectivamente.

Aperfeiçoamento do Sistema de Acompanhamento e Informação

Haverá que intensificar o envolvimento e responsabilização das entidades angolanas no acompanhamento dos projectos, assegurando a recolha dos registos de suporte aos indicadores de monitorização. Haverá, também, que além de implementar instrumentos de acompanhamento e avaliação padronizados e simplificados, em termos de conteúdo e periodicidade e de utilização comum às diversas áreas do IPAD.

Implementação de Processos Sistematizados de Avaliação

Deverão ser concebidos e implementados procedimentos sistematizados de avaliação, na suas diversas vertentes (auto-avaliação, avaliação de programas e de projectos, avaliações de impacto, etc.), que constituam mecanismos de aprendizagem contínua e participada e contribuam para a optimização de resultados.

Adopção de um Sistema de Financiamento mais Ágil

A agilização do sistema de financiamento deverá incidir sobre três dimensões: (i) o sistema de aprovação das verbas contidas em PAP, que não deverá exceder temporalmente o final do ano precedente; (ii) a concessão de autonomia financeira do IPAD, para simplificação da execução financeira da cooperação; e (iii) o modelo de financiamento dos projectos, através da cedência de subsídios, dado esta prática ser facilitadora do arranque dos projectos e da responsabilização das entidades angolanas envolvidas.

3. Relevância e Adequação da Programação

Posicionamento Estratégico da CP com Angola

A selecção das áreas estratégicas da CP com Angola deverá continuar a ter como critérios base a adequação às necessidades de desenvolvimento estabelecidas na ECP e as vantagens comparativas da CP, que lhe confere potencialidades muito particulares, designadamente a língua portuguesa e o relacionamento histórico e cultural que Portugal dispõe relativamente a Angola.

³ Comissão Interministerial para a Cooperação

A estratégia da CP com Angola deverá, assim, permitir a Portugal ocupar os espaços que só ele pode ocupar e adoptar uma estratégia de concentração de recursos nas áreas ligadas ao exercício das suas vantagens comparativas específicas: em primeiro plano, o reforço do corpo institucional e da estrutura jurídica do Estado angolano, o desenvolvimento dos processos e procedimentos de boa governação; em segundo, o desenvolvimento do sistema de ensino superior de matriz portuguesa e a consolidação da língua portuguesa enquanto língua oficial de Angola.

Reorientação dos Eixos Prioritários para Angola, à Luz da Nova Estratégia da CP

O próximo ciclo de programação deverá incidir sobre os seguintes eixos prioritários: (i) Educação, em língua portuguesa; (ii) Capacitação Institucional, a todos os níveis (administração central e local, universidades e outras organizações da sociedade civil) e com enfoque especial nos sectores da educação, finanças, saúde e justiça; (iii) Desenvolvimento Económico e Social, incorporando a lógica de *clusters* introduzida pela nova estratégia da CP e a de projectos integrados e transversais a diversos sectores (nomeadamente o desenvolvimento rural e agrícola, ambiente, infra-estruturas básicas, educação, apoio social, emprego e valorização de recursos humanos).

Aplicação de Instrumentos Inovadores na CP com Angola

O enfoque da CP em Angola no eixo do Desenvolvimento Económico e Social, a par da Educação e da Capacitação Institucional, exigirá a reformulação dos modos de actuação, através da incorporação ou utilização reforçada de práticas e instrumentos inovadores: (i) *clusters* de cooperação; (ii) programas integrados; (iii) intervenção em contexto internacional; (iv) envolvimento da sociedade civil; e (v) sistemas de microcréditos. O apoio na identificação, concepção e operacionalização de *clusters* deverá caber à CP, tendo o IPAD um papel central (em articulação com os ministérios sectoriais e demais actores), embora a coordenação efectiva deva ser da responsabilidade das autoridades angolanas, dada a inclusão de outros doadores internacionais (bi e multilateral) na implementação de *clusters* da cooperação.

Implementação de Mecanismos de Avaliação das Necessidades

A CP deverá basear-se num profundo diagnóstico das necessidades do desenvolvimento de Angola, direccionada para as áreas consideradas prioritárias (visando a hierarquização de prioridades da CP com Angola). A implementação de mecanismos de avaliação das necessidades efectivas deverá integrar o levantamento de necessidades junto aos beneficiários da CP (populações menos favorecidas, responsáveis e funcionários públicos, universidades, empresas, etc.) e considerar as capacidades reais dos angolanos. Deverá, também, ser efectuada uma estruturação sistematizada e formal do levantamento efectuado e das análises e conclusões obtidas, que permita o entendimento partilhado entre os interlocutores (portugueses e angolanos) da CP.

Integração da Estratégia da CP em Angola com os ODM e ECP

A integração clara dos ODM na CP exigirá a construção de uma matriz de objectivos da CP em Angola, directamente associada à Visão Estratégica para Angola, que sistematize os grandes objectivos da ECP, dos ODM e da Visão Estratégica de uma forma estruturada (com metas definidas em termos temporais). Essa matriz deverá servir de referência à construção do PPC e este, por sua vez, enquadrará os objectivos e metas dos projectos (definidos em sede de PGP e PAP). Este mecanismo permitirá medir a contribuição de Portugal para os ODM em Angola, na prossecução desses Objectivos, no sentido da redução efectiva da pobreza.

4. Articulação entre Actores da CP em Angola

Instituição de uma Efectiva Coordenação entre os Actores Angolanos

Com vista a estimular as relações entre os agentes da cooperação angolanos, em prol da obtenção de resultados relevantes face às necessidades do país, deverão ser consideradas as seguintes medidas: (i) criação de um Comité da Cooperação angolano, onde sejam envolvidos todos os ministérios angolanos, para promoção da análise integrada das necessidades do país, dos planos de cooperação e respectivas prioridades e dos seus resultados; (ii) dotação do MIREX com recursos humanos adequados, para que desempenhe o seu papel de coordenação entre os demais ministérios angolanos e os actores da CP; (iii) articulação estreita entre o MIREX e o Ministério do Planeamento angolano, por forma a fomentar a coerência entre a política de cooperação portuguesa e as políticas angolanas. Estes dois ministérios deverão estar presentes na negociação do PPC e participar activamente no Comité da Cooperação, bem como nas reuniões de doadores internacionais.

Reforço dos Mecanismos de Coordenação dos Actores Portugueses

Em Angola, a exigência de coordenação é ainda maior quando se pretendem implementar novos instrumentos da cooperação, pelo que será fundamental dinamizar os mecanismos de coordenação entre os intervenientes portugueses da CP em Angola, aplicando três tipos de medidas: (i) realização de Conselhos de Ministros para a Cooperação, para definição das grandes linhas de orientação e garantia da complementaridade das actuações sectoriais e da coerência de políticas; (ii) dinamização da Comissão Interministerial para a Cooperação, para reforço da coordenação ministerial e concertação intersectorial; e (iii) clarificação dos papéis dos actores da CP, uma vez que a simultaneidade de papéis que cada actor pode desempenhar (financiadores, promotores, executores) suscita a necessidade de definição de um esquema claro de repartição de competências e responsabilidades.

Melhoria da Articulação entre os Actores Angolanos e Portugueses

A adequada comunicação e entendimento entre os actores angolanos e portugueses são pedras basilares para que a CP em Angola atinja os resultados pretendidos, pelo que deverão ser encetadas as seguintes acções: (i) definição do interlocutor privilegiado com o IPAD face aos ministérios sectoriais e outros actores angolanos (Embaixada de Portugal); (ii) divulgação da estratégia portuguesa junto das autoridades angolanas; (iii) preparação do PGP pelas entidades angolanas em estreita cooperação com as homólogas portuguesas, por forma a promover, também, a apropriação dos projectos; e (iv) comunicação atempada, às entidades angolanas, das decisões tomadas.

Integração de um Número Mais Alargado de Actores na CP em Angola

O desenvolvimento da CP em Angola baseado em novos instrumentos, designadamente os *clusters*, exige o envolvimento de um vasto conjunto de actores de variadas especialidades, pelo que será necessário criar um quadro de referência para a participação destes intervenientes na CP (em termos de apresentação de projectos e da sua implementação e acompanhamento). Ao nível da sociedade civil, o IPAD deverá valorizar cada vez mais a sua acção e consolidar os mecanismos de co-financiamento às ONGD, tentando também ser um elo de promoção de parcerias entre ONGD portuguesas e internacionais.

5. Articulação com Outros Doadores

Promoção de Reuniões de Doadores Internacionais em Angola

Deverão ser instituídas em Angola reuniões de doadores periódicas, lideradas pelas autoridades angolanas, onde participem as diversas cooperações bilaterais, os organismos multilaterais e a sociedade civil. Essas reuniões deverão constituir espaços de planeamento, conjugação e operacionalização de acções e de análise dos resultados obtidos, no sentido da complementaridade das intervenções e da harmonização de procedimentos. Portugal, por via da sua Embaixada em Angola, deverá ter o papel de coordenador dos grupos de trabalho focados para as áreas em que detém vantagens comparativas, além de que deverá apoiar as autoridades angolanas na sua capacitação enquanto protagonistas dessas reuniões, com vista à apropriação do seu desenvolvimento.

Reforço do Papel da CP nas Instituições Multilaterais

A CP deverá envidar esforços para integrar técnicos qualificados nas organizações multilaterais, que dominem a língua portuguesa e conheçam a realidade angolana, para potenciar as vantagens comparativas de Portugal na cooperação para o desenvolvimento de Angola, maximizar o aproveitamento de sinergias e acompanhar mais de perto as intervenções dos organismos multilaterais.

6. Recursos

Incremento da Eficiência na Utilização dos Recursos

A utilização de recursos humanos, técnicos e financeiros pela CP em Angola poderá ser mais eficiente, mediante a adopção de algumas medidas de racionalização, das quais se destacam: (i) poupanças de custos, por exemplo através do recurso a serviços partilhados e a novas tecnologias de comunicação à distância; (ii) utilização de metodologias e instrumentos para apetrechamento dos recursos humanos para uma adequada actuação ao nível do ciclo dos programas / projectos; (iii) desenvolvimento de metodologias e ferramentas de monitorização concertadas, permitindo a partilha de conhecimento; (iv) construção, manutenção e divulgação de uma base de dados de agentes de cooperação e técnicos portugueses disponíveis para a cooperação com Angola, facilitando o processo administrativo inerente.

Suprimento das Insuficiências de Recursos em Angola

Na Embaixada de Portugal em Luanda deverá existir pelo menos mais um técnico da cooperação, cujas funções deverão estar associadas ao acompanhamento permanente dos projectos da CP e da coordenação da articulação com as entidades multilaterais e bilaterais presentes em Angola. Relativamente aos ministérios sectoriais angolanos, no âmbito do eixo da Capacitação Institucional deverá ser contemplado um acompanhamento específico (de acordo com plano próprio) para o desenvolvimento de competências, com vista a superar as actuais necessidades de Angola em termos de recursos humanos.

7. Resultados e Sustentabilidade

Promoção dos Resultados e Sustentabilidade dos Projectos

Para a prossecução de uma CP com enfoque em resultados, esta deverá basear-se em projectos de longa duração, com objectivos definidos, controláveis e ambiciosos e não em projectos de pequena dimensão e de efeitos localizados. Os resultados, para serem sustentáveis, devem traduzir-se em estruturas criadas, na capacidade de envolver os recursos locais e em competências auto-reprodutivas, com capacidade para gerar receitas. Os critérios de sustentabilidade deverão ser analisados aquando da apresentação de projectos e, posteriormente, serem monitorizados através de indicadores próprios.



O seu Sucesso é o nosso Sucesso

Av. República, 50-10º
1069 - 211 Lisboa
Tel: 21 799 0420 Fax: 21 799 0439

**E-mail bdo@bdo.pt
www.bdo.pt**