

SISTEMA DE MONITORIA E AVALIAÇÃO

Informação geral

Objectivos:	Os participantes aprendem conceitos básicos sobre monitoria e avaliação; pré-requisitos para um efectivo sistema M&A; passos para estabelecer um sistema para a monitoria das actividades e passos para criar um sistema de M & A de impacto.
Duração:	70 min
Técnicas:	Exercício – Monitoria de Actividades
Nível de dificuldade:	Médio
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none">- Data show e laptop- Ficheiro de PowerPoint: DE-B_7_1a_Sistema_de_Monitoria_e_Avaliação.ppt
Preparação da sala:	As cadeiras estão colocadas em forma de U com espaço suficiente para a produção individual.

Introdução

Com este exercício os participantes poderão experimentar fazer a monitoria de algumas actividades específicas das suas instituições. Em grupo os participantes terão que preencher o modelo proposto para monitoria de actividades. Cada grupo identificará 3 actividades planeadas e implementadas no ano anterior e preencherá o devido modelo.

Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
Introdução	25'	Apresente os slides DE-B_7_1a_Sistema_de_Monitoria_e_Avaliação.ppt para introduzir o tema.	Data show, laptop e ficheiro	
Acção	30'	Divida os participantes em grupos de 3 a 5. Distribua as folhas de exercício: Monitoria de Actividades. Oriente os participantes a resolverem o exercício em folhas flipcharts para posterior apresentação.	Folhas de exercícios; Papel flipcharts, marcadores.	
Publicação	20'	Após a realização do exercício, o representante de cada grupo deverá afixar a folha de solução e apresentar a solução do seu grupo.		
Processamento	5'	Perguntas centrais <ul style="list-style-type: none"> • O que acharam do modelo? • Como podemos melhorar este modelo? 		
Generalização & Aplicação	10'	Perguntas centrais <ul style="list-style-type: none"> • Como é que vocês monitoram as vossas actividades? • Têm um modelo parecido a este? • Um modelo destes teria algum benefício para a sua instituição? Quais? • Como é que podem implementar um sistema como este no vosso trabalho? 		

Dicas para a preparação, situações e problemas típicos

Na divisão dos grupos procurem organizar cada grupo com membros que tenham funções semelhantes.

Variação

1) Usos e objectivos alternativos

Não se encontra

2) Minimizar/Maximizar

Não se encontra

Material de fundo

Exercício – Monitora de Actividade

Nesta formação propomos o seguinte modelo para monitoria de actividades.

Objectivo	Resultado	Actividade	Respon-sável	Mês	Indicador	Meios de verificação
OBJECTIVO 1: Estabelecer práticas melhoradas de gestão de florestas, baseadas na comunidade	RESULTADO 1 Distribuição de terras concluída para floresta-jardim e floresta rústica para 1.600 famílias	1. Dividir a área total de terras disponível em lotes, em conformidade com as características das terras predefinidas.	Supervis or Jorge Adelino	Janeiro	Numero de beneficiários e área distribuída	Registo de beneficiários e área distribuída
OBJECTIVO 1	RESULTADO 1	2. Abrir o procedimento a todas as famílias para registar o seu interesse em lotes específicos.	Supervis or Jorge Adelino	Março	Numero de registados	Registo de terras mantido
OBJECTIVO 1		Etc.				

1. Identifique 3 actividades chaves planificadas no ano passado pela sua equipa de trabalho.
2. Baseando-se no modelo sugerido preencha a tabela parra as 3 actividades.

Objectivo	Resultado	Actividade	Respon-sável	Mês	Indicador	Meios de verificação

SISTEMA DE MONITORIA E AVALIAÇÃO

Resumo

Monitoria e avaliação formam parte do ciclo de gestão do projecto.

- Monitoria é a observação sistemática e a preparação da documentação pertinente sobre a utilização dos recursos providenciados;
- Avaliação é a análise das informações recolhidas durante o processo de monitorização e compara os resultados alcançados e seus impactos contra as metas planeadas.

A Matriz de Planificação (logframe) bem completa/integral e um bom Plano de Operações constituem os pré-requisitos indispensáveis para uma monitoria eficaz e o sistema de avaliação.

Monitoria de actividades exige a selecção de actividades chaves a serem monitoradas, a determinação dos intervalos de acompanhamento, a definição de resultados intermédios, e a clarificação das responsabilidades. Formatos especiais devem ser introduzidos e usados em uma base mensal.

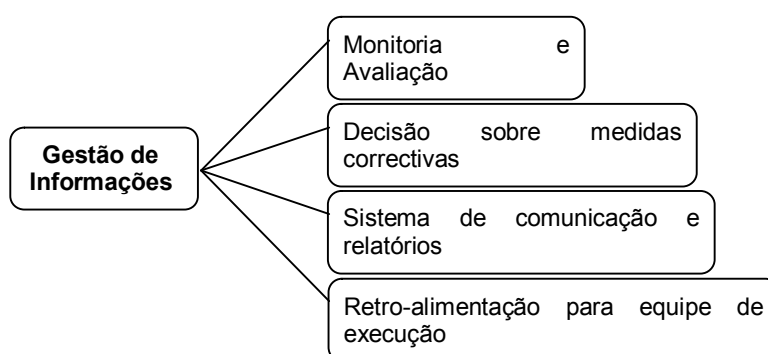
A introdução de sistemas de monitoria do impacto envolve a identificação de necessidades de informação, de itens e fontes de dados, métodos de recolha e análise dos dados, as frequências de relatórios e responsabilidades. Formatos especiais podem ser utilizados para assegurar a recolha atempada dos dados, análise e relatórios.

Os Relatórios de Progresso fornecem informações sobre a execução das actividades planeadas, a realização de metas estabelecidas, a validade dos pressupostos importantes, acções correctivas empreendidas, e propostas para a adopção de necessárias actividades complementares e/ou fornecimentos de insumos adicionais.

INTRODUÇÃO A MONITORIA E AVALIAÇÃO

Monitoria e avaliação faz parte do Sistema de Gestão de Informações (*management information system*) e tem a função de fornecer informações úteis para a gestão de uma intervenção de desenvolvimento, com o fim de

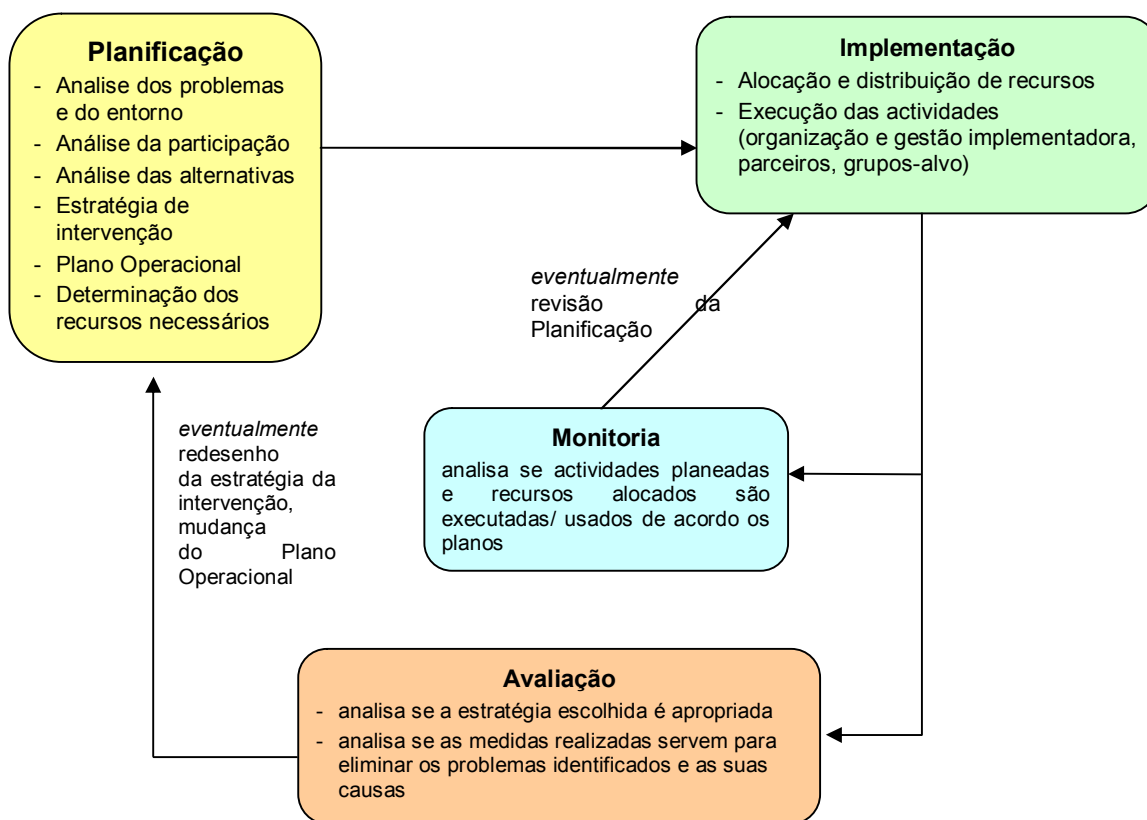
- acompanhar a implementação das respectivas medidas (actividades e recursos)
- avaliar os efeitos (de acordo com os objectivos, metas e resultados estabelecidos)
- proceder a (eventuais) correcções das actividades ou do cronograma de implementação,
- criar uma base para o sistema de comunicação / produção de relatórios
- poder providenciar apoio às equipas de execução.



Monitoria é a análise sistemática e a documentação correspondente sobre a utilização dos recursos providenciados, as actividades realizadas, os resultados alcançados e o impacto atingido, relativos aos grupos-alvo. Consequentemente, distingue-se entre monitoria de actividades e monitoria de impactos.

A **avaliação** é a valorização/interpretação dos dados recolhidos durante a monitoria. Com base nos objectivos e indicadores é realizada uma análise de desempenho para determinar em que medida os resultados esperados foram alcançados. Desvios devem ser justificados. A avaliação inclui recomendações para acções futuras, propondo medidas correctivas ou mesmo recomendando mudanças conceituais.

A figura seguinte visualiza como a Monitoria e a Avaliação se adaptam no ciclo de uma intervenção de desenvolvimento (projecto, programa)



PRÉ-REQUISITOS PARA UM EFECTIVO SISTEMA M&A

Para montar um sistema funcional e efectivo de M&A, os seguintes requisitos devem ser atendidos:

- uma matriz de planeamento (*logframe*) completa da intervenção de desenvolvimento, criada com base na análise da situação em que se enquadra a intervenção (análise dos problemas, da participação das partes interessadas e do grupo-alvo, análise de metas, etc.);
- uma gestão de projecto (*project management*) e uma estrutura organizacional com papéis e responsabilidades claramente definidos;
- um cronograma de actividades com todas as actividades chaves e responsabilidades fundamentais;
- uma definição clara das necessidades de informação da parte da gestão da intervenção, da equipe de implementação de dos grupos-alvo.

ESTABELECIMENTO DE UM SISTEMA PARA A MONITORIA DAS ACTIVIDADES

O acompanhamento regular das actividades no âmbito do Plano de Operações é realizado pela gestão do projecto ou pelas equipas envolvidas na implementação das diferentes componentes de um projecto. Como, em geral, um acompanhamento minucioso de todas as actividades resulta difícil, a monitoria é restringida às actividades chaves mais importantes. Sugerimos proceder da seguinte maneira:

1. Selecção de actividades chave

Com base na Matriz de Planeamento (*logframe*) ou no Plano Operacional, são seleccionadas actividades

- que fornecem uma contribuição directa para a consecução dos resultados estabelecidos,
- que fornecem informações importantes para o sistema de comunicação / os relatórios,
- cuja realização eficaz resulta essencial para o sucesso das actividades que vem a seguir.

2. Determinação do instante oportuno de monitoria

Para as actividades chave seleccionadas, o calendário de monitoria é definido baseado no cronograma das actividades formulado na planificação:

- Os instantes de monitoria podem encontrar-se no início, no meio ou no fim do período de implementação;
- Para as actividades que se estendem por um período mais longo sugerimos a aplicação de diversos pontos de monitoria no decurso das actividades;
- Recomenda-se a coordenar o calendário da monitoria com os períodos de relatórios.

3. Formulação de "Milestones"

As vezes, actividades são difíceis de acompanhar e de analisar, se não houver **resultados intermédios concretos**, que deverão ser alcançados no momento da monitoria. É importante que se crie milestones.

4. Responsabilidades

Devem ser identificados os gestores que têm de ser responsáveis de informar sobre o alcance dos resultados intermediários seleccionados; geralmente não se trata da equipa responsável para a gestão geral do projecto.

Modelo de formato para monitoria de actividades

As actividades essenciais seleccionadas e os resultados intermédios são fixados em função aos instantes de monitoria, geralmente em forma mensal:

Mês	Actividade	Milestone	Respon-sável	Resultado atingido	Interpretação	Correcção
Janeiro	Treinar camponeses na aplicação de fertilizantes	Realizar demonstração de fertilização de cobertura (<i>top dressing</i>) em 5 comunidades distritais	Supervisor	Demonstração realizada em 3 comunidades	Havia enterros em 2 comunidades	Postergar a demonstração para Fevereiro

PASSOS PARA A CRIAÇÃO DE UM SISTEMA DE M & A DE IMPACTO

1. Verificar/complementar a documentação de planificação

A documentação de planificação (*logframe*) deve ser completa e deve conter todos os objectivos e resultados a serem atingidos, incluindo os respectivos indicadores. É conveniente de formular indicadores também para os principais pressupostos que são essenciais para a consecução dos objectivos e que devem, consequentemente, formar parte do processo de monitoria. Eventualmente, os indicadores têm de ser modificados/adaptados para torná-los aptos para a monitoria.

2. Determinar as necessidades de informação e as fontes de dados

Para cada indicador, os dados a serem recolhidos e os métodos de recolha devem ser determinados. Note-se que a recolha de dados e de informações deve

- ser simples e de custos favoráveis,
- tirar proveito ao máximo das informações e documentações existentes.
- fornecer informações precisas,
- estar relacionada ao mesmo período em questão,

3. Período de relatórios e responsabilidades

Convém estabelecer precisas responsabilidades (pessoas encarregadas) para a recolha das informações, que sempre devem estar em linha com o respectivo período de relatório.

4. Os requerimentos de informação e o fluxo de informação

As perguntas seguintes ajudarão a esclarecer o tipo de informações requeridas:

- **Quem** precisa de informações em relação aos objectivos do projecto, aos resultados ou às suposições?
- **Que tipo** de informação se precisa?
- **Quando** (em que momento) as informações são requeridas e disponíveis?
- **Porque** (para quê) as informações são necessárias?
- **Como** e de que forma se necessita dispor da informação?

5. Preparação de um plano de acção para a monitoria de impacto

Para assegurar a recolha oportuna/necessária de dados, a sua avaliação e a respectiva apresentação de relatórios, se deve criar um plano de acção que poderia ter o seguinte formato:

Indicador	Dados requeridos	Métodos de recolha	Tempo	Prazo relatório	Pessoa responsável
70% dos agricultores atendidos pelo serviço de extensão logram cada ano uma produção de milho (de determinada qualidade x), de 30% maior, em comparação com agricultores não atendidos (pelo Serviço de Extensão)	<ul style="list-style-type: none"> - Número de agricultores atendidos - Número de agricultores não atendidos - Dados sobre produção/rendimento de milho, e sobre as categorias de qualidade dos grãos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar amostra (feita ao acaso) - Determinar tamanho da amostra - Definir as práticas de recolha a serem aplicadas - Precisar forma de determinar dados de produção/rendimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Fevereiro - Março - Agosto 	<ul style="list-style-type: none"> - Maio - Outubro 	João Benjamin

Para programas grandes, convém estabelecer planos mensais de monitoria.

6. Recolha de dados, análise e documentação

É importante que sejam definidos ainda antes do início da recolha de dados, a precisão desejada e o método de avaliação, porque com formatos e formas de processamento de dados pré-definidos, a análise é facilitada. A utilização de tabelas e gráficos simples facilita a interpretação. Para os relatórios e os controlos pertinentes de progresso, convém utilizar quadros comparativos (de tipo "target / actual comparison"), o que facilita a comparação de desempenho e a interpretação dos desvios ocorridos.



República de Moçambique



Comissão Europeia

PROJECTO
SUPORTE INSTITUCIONAL AO MINAG

EXECUTADO PELA:



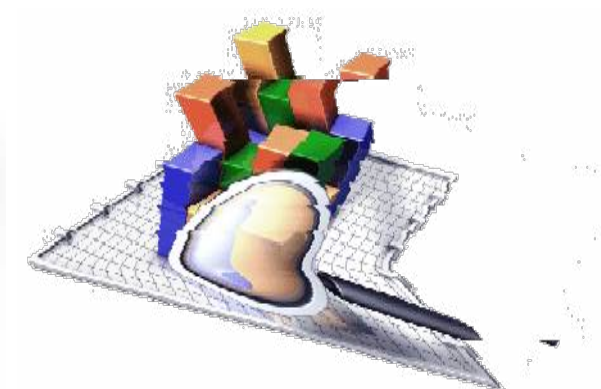
Planificação



Orçamentação



Indicadores



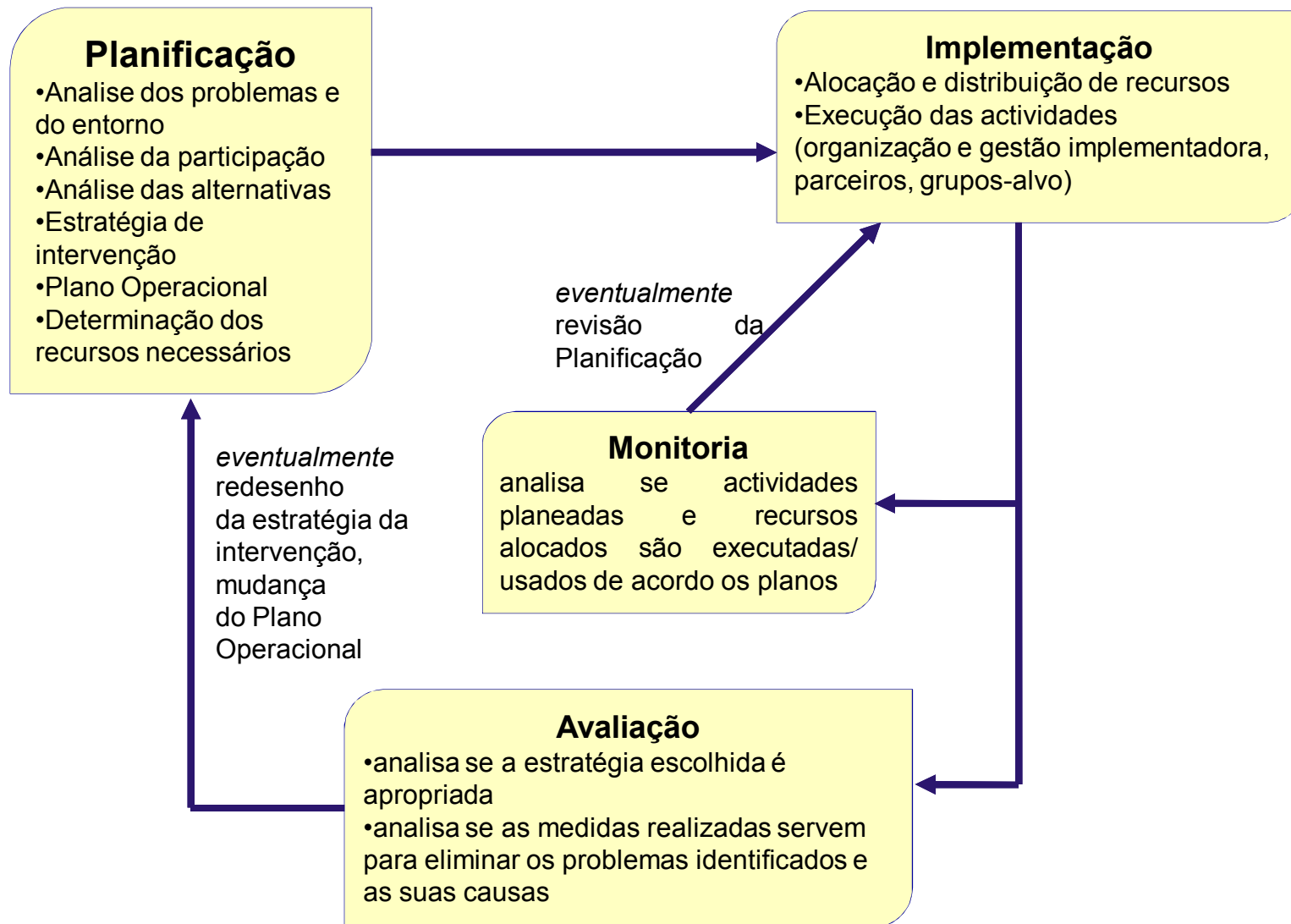
MONITORIA E AVALIAÇÃO

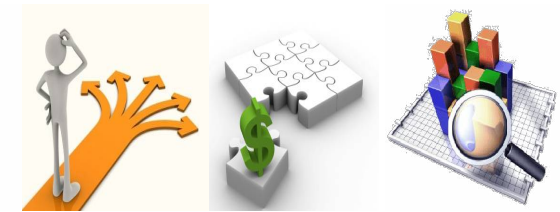
Sistema de Monitoria e Avaliação



Monitoria é a análise sistemática e a documentação correspondente sobre a utilização dos recursos providenciados, as actividades realizadas, os resultados alcançados e o impacto atingido, relativos aos grupos-alvo. Consequentemente, distingue-se entre monitoria de actividades e monitoria de impactos.

A **avaliação** é a valorização/interpretação dos dados recolhidos durante a monitoria. Com base nos objectivos e indicadores é realizada uma análise de desempenho para determinar em que medida os resultados esperados foram alcançados. Desvios devem ser justificados. A avaliação inclui recomendações para acções futuras, propondo medidas correctivas ou mesmo recomendando mudanças conceituais.





ESTABELECIMENTO DE UM SISTEMA PARA A MONITORIA DAS ACTIVIDADES

- que fornecem uma contribuição directa para a consecução dos resultados estabelecidos,
- que fornecem informações importantes para o sistema de comunicação / os relatórios,
- cuja realização eficaz resulta essencial para o sucesso das actividades que vem a seguir.

1. Selecção de actividades chave

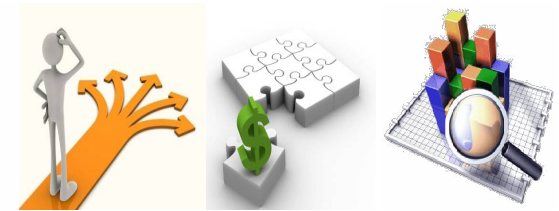
2. Determinação do instante oportuno de monitoria

3. Formulação de "Milestones"

4. Responsabilidades

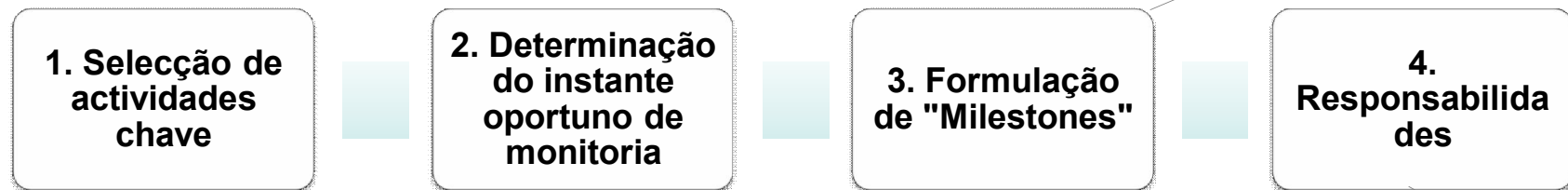
O calendário de monitoria é definido baseado no cronograma das actividades formulado na planificação:

- Os instantes de monitoria podem encontrar-se no início, no meio ou no fim do período de implementação;
- Para as actividades que se estendem por um período mais longo sugerimos a aplicação de diversos pontos de monitoria no decurso das actividades;
- Recomenda-se a coordenar o calendário da monitoria com os períodos de relatórios.

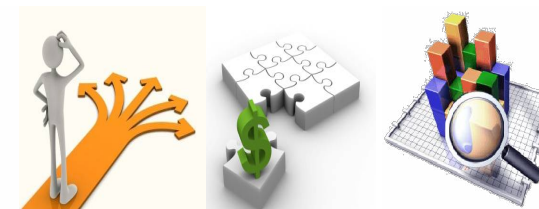


ESTABELECIMENTO DE UM SISTEMA PARA A MONITORIA DAS ACTIVIDADES

As vezes, actividades são difíceis de acompanhar e de analisar, se não houver resultados intermédios concretos, que deverão ser alcançados no momento da monitoria. É importante que se crie milestones.



Devem ser identificados os gestores que têm de ser responsáveis de informar sobre o alcance dos resultados intermediários seleccionados.

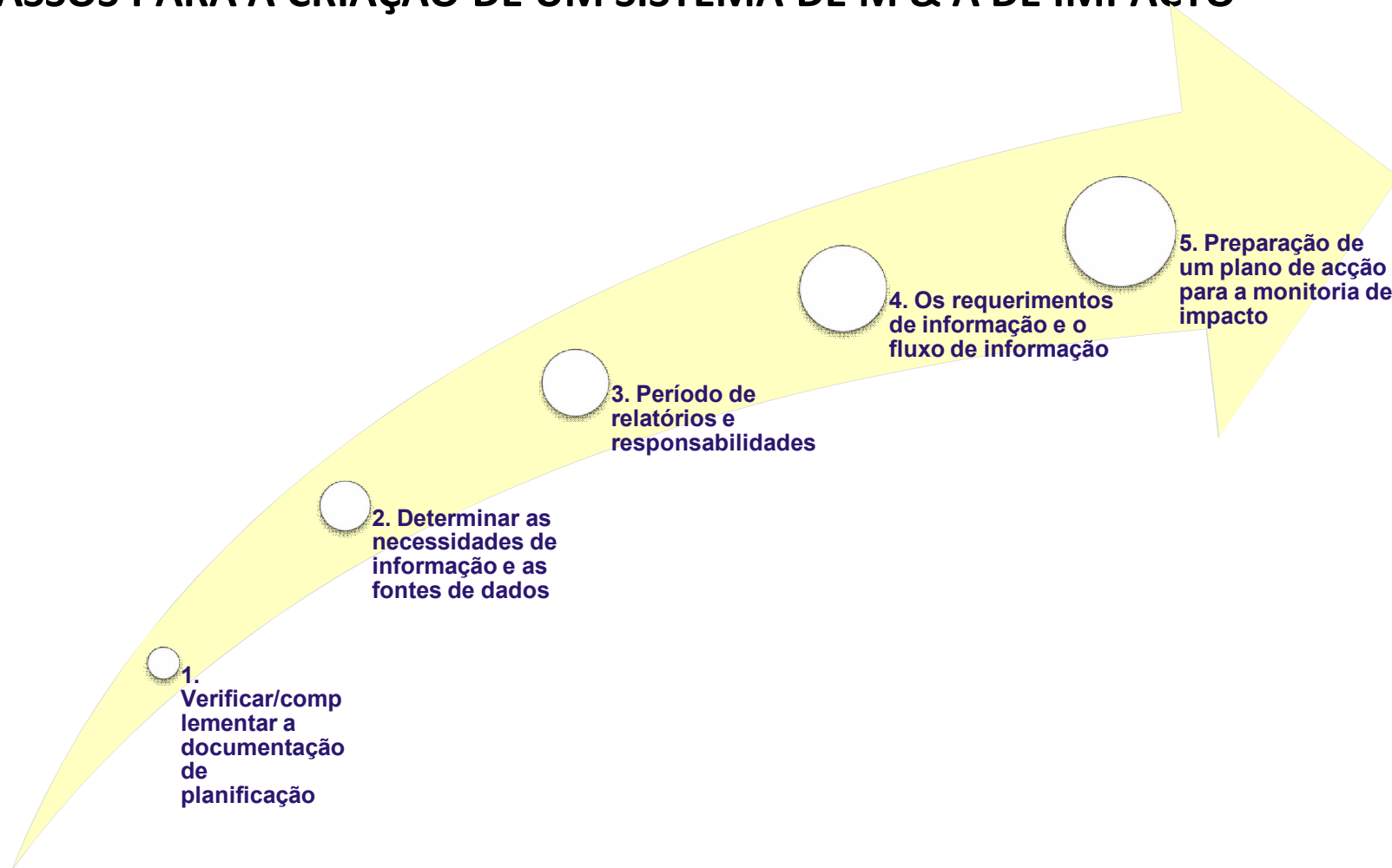


MODELO DE FORMATO PARA MONITORIA DE ACTIVIDADES

Mês	Actividade	<i>Milestone</i>	Respon- sável	Resultado atingido	Interpretação	Correcção
Janeiro	Treinar camponeses na aplicação de fertilizantes	Realizar demonstração de fertilização de cobertura (<i>top dressing</i>) em 5 comunidades distritais	Supervisor	Demonstraçã o realizada em 3 comunidades	Havia enterros em 2 comuni- dades	Postergar a demonstraçã o para Fevereiro



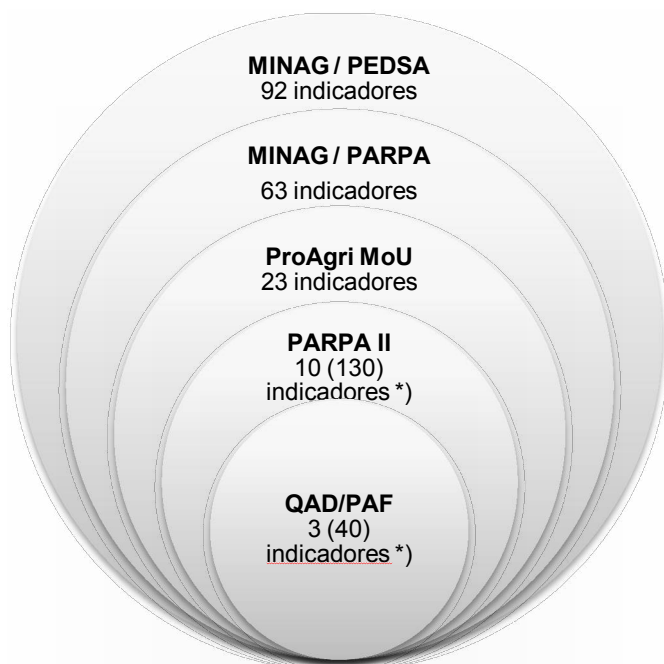
PASSOS PARA A CRIAÇÃO DE UM SISTEMA DE M & A DE IMPACTO



Material de fundo

HIERARQUIA DE INDICADORES NO SECTOR AGRÁRIO

Hierarquia de Indicadores utilizados para a monitoria do desempenho do Sector Agrário



*) O primeiro número se refere aos indicadores usados para o sector agrícola, o número de indicadores em () se usam para outros sectores

Indicadores QAD/PAF

Uma melhoria notável nos últimos cinco anos foi a introdução dos indicadores QAD/PAF (**Quadro de Avaliação de Desempenho / Performance Assessment Framework**) para determinados sectores prioritários, elaborada e acordada no diálogo entre os doadores fornecendo apoio ao orçamento geral e aos ministérios MPD e MF. A chamada Matriz PAF é utilizada para monitorar o progresso no contexto do apoio orçamental geral.

Os 40 indicadores formulados incluem 3 indicadores para o sector agrícola, como um sector prioritário no âmbito do PARPA.

PILAR	Objectivo	Realizações	Respon-sável	Indicador
Agri-cultura	Aumentar o acesso a tecnologias e a informação de extensão	Divulgação e disseminação das tecnologias agrárias	MINAG Extensão Agrária	Nº total de camponeses assistidos pelos serviços públicos de extensão, incluindo subcontratação
	Promover a construção e reabilitação das infra-estruturas agrárias	Construção e reabilitação de infra-estruturas de captação de água para o sector agrário	MINAG Serviços Agrários	Nº de novos há de regadio reabilitados com fundos públicos e colocados sob gestão dos beneficiários
	Melhorar o acesso das comunidades aos recursos naturais, de forma equitativa para o uso e gestão sustentável	Inventariação, mapeamento cadastral de ocupação, uso e aproveitamento da terra	MINAG Terras e Florestas	% de processos tramitados e registados em 90 dias

Matriz de Indicadores Estratégicos - Pilar III - Desenvolvimento Económico / Agricultura

De uma totalidade de 130 indicadores, 10 se referem ao sector agrário, como contribuição do sector para o processo de avaliação do PARPA. Se definem "Indicadores de Resultados" e Indicadores de Produto/Execução", assim como metas quantitativas para os respectivos anos.

Matriz de Indicadores do MoU / ProAgri

Esta matriz, que é anexo ao Memorando de Entendimento (*MoU - Memorandum of Understanding*) para o fundo comum do ProAgri, contém 23 indicadores do sector agrário.

O respectivo Relatório de Desempenho do MINAG informa sobre o progresso atingido contra esta lista de indicadores, a chamada Matriz de Indicadores do MoU. Dos 23 indicadores apenas 3 transitaram para a Matriz QAD/PAF mencionada em cima. O Relatório de Desempenho contribui para o *Joint Review* do PARPA e a sua execução, e também para o exercício de revisão anual do Grupo de Parceiros ProAgri com o MINAG.

Matriz MINAG de Contribuição a PARPA

Esta matriz cobre as sub-áreas de "Serviços Agrários" e "Gestão dos Recursos Naturais", estabelecendo 35 campos de acções com 63 indicadores de execução. Constitui a base para a monitoria interna aos três níveis e para o Relatório de Desempenho do MINAG.

Matriz dos Resultados do PEDSA (Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Sector Agrário)

Este documento, de mais recente elaboração de todos os documentos de monitoria e avaliação, reflecti os objectivos estratégicos do PEDSA, que se baseiam sobre os objectivos estratégicos do PQG. Contem uma totalidade de 92 indicadores de desempenho com os respectivos meios de verificação. Como o PEDSA tem uma vigência de 10 anos, os indicadores terão um papel importante nos esforços de M&A do MINAG.

Pirâmide de Hierarquia dos Indicadores

Pirâmide de Hierarquia dos Indicadores	Documentos de Monitoria e Avaliação	Referências
	1. Matriz QAD/PAF de Indicadores de Desempenho <i>(extraídos da Matriz 2):</i> 3 objectivos com 3 Realizações (acções) e 3 Indicadores	
	2. Matriz de Indicadores Estratégicos de PARPA <i>(extraídos da Matriz 4):</i> 7 Objectivos com 8 Indicadores de Resultados e 10 Indicadores de Produto/execução	
	3. Matriz de Indicadores do MoU / ProAgri: 12 Objectivos com 13 Indicadores de Resultados 17 Realizações (acções) com 23 Indicadores de Produto/execução	
	4. Matriz MINAG de Contribuição a PARPA: 12 Objectivos com 13 Indicadores de Resultados 35 Acções com 63 Indicadores de execução/realização	
	5. Matriz dos Resultados do PEDSA (Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Sector Agrário): 1 Objectivo Geral 4 Objectivos Estratégicos 31 Resultados com 92 Indicadores de desempenho	

Fonte: Elaboração própria da equipe MINAG-GFA