

Relatório Final

MINISTÉRIO DO INTERIOR  
DEPARTAMENTO DA MULHER E DA CRIANÇA  
GABINETE DE ATENDIMENTO

**AVALIAÇÃO EXTERNA**  
**“CENTROS DE ATENDIMENTO À MULHER E À CRIANÇA VÍTIMAS DE**  
**VIOLÊNCIA”**

Agosto de 2007

Maputo

## Índice e Anexos

1	Sumário Executivo	4
2	Informações de Background	8
2.1	Objectivo da avaliação	9
2.2	Objectivo	9
2.3	Cobertura e enfoque	10
3	Método e Procedimentos de Pesquisa	10
4	Resultados	12
4.1	Relevância	12
4.1.2	Relevância do projecto	12
4.1.3	Viabilidade do projecto	12
4.2	Eficiência	13
4.2.1	Disponibilidade de meios/inputs	13
4.2.2	Implementação das actividades	13
4.2.3	Alcance dos resultados	13
4.2.4	Contribuição / envolvimento de parceiros	14
4.3	Eficácia	14
4.3.2	Acesso aos serviços pelos grupos-alvo	14
3.3.2	Uso e benefícios dos serviços pelos grupos-alvo	14
4.4	Impacto	15
4.5	Sustentabilidade	16
4.5.1	Viabilidade financeira	16
4.5.2	Apropriação	16
4.5.3	Apoio às políticas	16
4.5.4	Capacidade de gestão institucional	17
4.5.5	Aspectos socioculturais	17
4.5.6	Igualdade de género	17
4.5.7	Tecnologia	18
5	Conclusões	18
5.1	Relevância e qualidade do desenho do projecto	18
5.2	Eficiência	19
5.3	Eficácia	19
5.4	Impacto	19
5.5	Sustentabilidade	19
6	Recomendações	20
6.1	Qualidade do desenho do projecto do Centro	21
6.2	Eficiência da implementação	22
6.2.1	Disponibilidade de meios/inputs	22
6.2.2	Implementação das actividades	22
6.2.3	Alcance de resultados	23
6.2.4	Contribuição/envolvimento de parceiros	23
6.4	Impacto	25

## ABREVIATURAS

AMMCJ	Associação Moçambicana de Mulheres de Carreira Jurídica
CERPIJ	Centro de Reabilitação Psicológica Infato-juvenil
COV	Crianças Órfãs e Vulneráveis
IAF	Inquérito aos Agregados Familiares
HDI	Índice do Desenvolvimento Humano (Human Development Index)
INMAS	Instituto Nacional da Mulher e da Acção Social
Kulaya	Centro de Reabilitação Psicológica de Adultos
LDH	Liga dos Direitos Humanos
MINT	Ministério do Interior
ONGs	Organizações Não-Governamentais
PARPA	Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta
PIC	Polícia de Investigação Criminal
PRM	Polícia da República de Moçambique
SARPCCO	Southern Africa Police Coordination Operation (Operação de Coordenação da Polícia da África Austral)
SMART	Specific Measurable Achievable Realistic Timebound (Específico, Mensurável, Alcançável, Realista, com Prazos)
SNE	Sistema Nacional de Educação

## **1. SUMÁRIO EXECUTIVO**

### **1.1 Informações de Background**

O objectivo da avaliação é realizar uma avaliação sistemática e objectiva dos “centros de atendimento”, incluindo a avaliação do projecto inicial, da implementação e dos resultados alcançados. Pretende-se determinar o nível de relevância dos centros, a realização dos seus objectivos, a sua eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade desenvolvimentais. A avaliação deverá fornecer informações que sejam credíveis e úteis, permitindo ao Ministério do Interior incorporar as recomendações nos seus processos de tomada de decisões, particularmente no processo de estabelecimento de um modelo compreensivo de “Centro de Atendimento”.

### **1.2 Principais constatações e conclusões dos pontos analíticos**

#### **1.2.1 Relevância e qualidade do desenho do projecto**

O projecto continua sendo relevante, mas não viável em todas as suas componentes, particularmente no que concerne à necessidade de protecção da mulher e criança contra a violência.

O projecto continua sendo consistente com uma política e prioridades do programa do Governo e das organizações da sociedade civil.

A estratégia e objectivos do projecto – incluídos no Plano Estratégico da Polícia – continuam sendo relevantes às necessidades da mulher e criança vítimas da violência, como beneficiários primários (grupos alvo e beneficiários últimos), bem como às potenciais vítimas e perpetradores.

Os recursos disponíveis e as implicações dos custos operacionais não são claros para os funcionários dos centros, visto que eles apresentam dúvidas relativamente à viabilidade financeira dos centros e o seu retorno social positivo.

Os princípios de boas práticas do ciclo de gestão do projecto não são aplicados pelos gestores dos centros. Os termos de referência dos centros não são compreensivos e nem são claros para os funcionários dos centros. O projecto, desde a sua implementação, não foi adequadamente avaliado através do ciclo de gestão de projectos usando os processos e critérios de avaliação de qualidade relevantes e acordados. A qualidade dos principais documentos do projecto dos centros (ex. planos operacionais, relatórios de progresso, relatórios anuais) não satisfaz os padrões de qualidade. O uso da Abordagem de Quadro Lógico e seus respectivos instrumentos não está sendo aplicado para apoiar a análise e processos de tomada de decisões.

#### **1.2.2 Eficiência**

O projecto não está a ser bem dirigido pelas pessoas que estão directamente responsáveis para a sua implementação. Os inputs não são fornecidos atempadamente e dentro dos orçamentos planificados. As actividades planificadas não estão a ser implementadas atempadamente. Informações relevantes sobre as realizações/resultados do projecto não estão a ser efectivamente recolhidas e usadas, e nem estão acessíveis aos intervenientes (outras instituições governamentais e organizações da sociedade civil). Os planos operacionais e orçamentos não são revistos nem actualizados numa base regular, e nem reflectem as lições aprendidas de experiências passadas ao nível da base. A transparência e os sistemas de prestação de contas (incluindo os sistemas de gestão financeira e auditorias independentes) não são nem adequados nem efectivos na identificação/prevenção de práticas inadequadas.

### 1.2.3 Eficácia

Os objectivos do projecto (de acordo com o Plano Estratégico da Polícia) ainda não foram alcançados. Os resultados não foram planificados e há falta de indicadores de boa qualidade. Os resultados produzidos não contribuíram suficientemente para o alcance do objectivo do projecto. Ainda há muito por fazer para que o projecto contribua para o objectivo geral. Todavia, as mulheres e crianças vítimas da violência consideram que os serviços fornecidos pelos centros são relevantes para as suas necessidades e que há evidência de que os beneficiários principais do projecto se vão beneficiar do projecto.

### 1.2.4 Impacto

É ainda muito cedo para avaliar a redução da violência em Moçambique como impacto do programa, visto que a maior parte dos centros funcionam há menos de três anos.

### 1.2.5 Sustentabilidade

As questões de sustentabilidade não estão a ser resolvidas (ex. acessibilidade em termos de custos, cometimento do governo, etc.). A tecnologia sendo usada ou promovida nos centros é apropriada, mas não pode ser mantida sem o apoio externo de doadores visto que os centros não têm orçamento separado dentro do Ministério. A questão da sustentabilidade social não está a ser adequadamente avaliada e gerida visto que o senso de apropriação (*ownership*) pelo governo foi esquecido. O reforço institucional e as actividades de capacitação (ex. desenvolvimento de políticas e sistemas, formação de formadores) não estão a ser efectivamente feitos. As habilidades não estão a ser transferidas para os agentes policial ou aos gestores dos centros e, subsequentemente, para as estruturas comunitárias nas três grandes componentes: 1) apoio e assistência às vítimas sobre os procedimentos de apresentação de queixa e legais, bem como no processo de reabilitação e reintegração das vítimas; 2) garantir que as comunidades estejam cientes das questões relativas à protecção e prevenção da violência, abuso e exploração e

saberem da existência dos centros e seus serviços; 3) recolha de dados, análise e uso das informações relacionadas com a violência contra a mulher e criança. Não existe um plano para retirada qualquer assistência externa dos doadores, e passagem das responsabilidades de gestão que possam ter.

#### **1.4 Principais constrangimentos**

- Funcionários com pouca formação nos “Centros de atendimento”.
- Falta de instituições que lidam com a reabilitação psicossocial das mulheres e crianças vítimas da violência.
- Há pouca integração do programa com a Acção Social ou outras instituições para promover a reintegração social das vítimas da violência.
- O ambiente de alguns “centros de atendimento” ainda não é adequadamente favorável às vítimas.
- O nível de confiança na polícia e seus serviços é ainda baixo.
- As instituições de administração da Justiça (Polícia, tribunais de justiça e a Procuradoria Geral da República) ainda não são eficazes em termos de processamento da violência, abuso e exploração da mulher e da criança.
- Algumas crenças e práticas culturais, e comportamentos ainda constroem as mulheres e crianças de reportarem casos de violência; as comunidades muitas vezes não falam sobre a violência, particularmente sobre a violência doméstica.
- As diferentes instituições que lidam com as vítimas da violência contra a mulher e criança (Polícia, hospital, escolas, tribunais de justiça, etc.) não possuem as infra-estruturas ou procedimentos de trabalho institucionalizados para evitar a re-vitimização.

#### **1.5 Principais desafios**

- Consolidar a institucionalização do Departamento da Mulher e Criança e seu programa dentro da estrutura do Ministério do Interior;
- Formar todos os funcionários dos “centros de atendimento”;
- Tornar os serviços dos “centros de atendimento” disponíveis às comunidades em todos os distritos e tem todas as esquadras policiais;
- Criar e equipar todos os centros com mobiliário de escritório adequado, equipamento para dactilografia e material de escritório, bem como em meios de comunicação, tais como linhas SOS;
- Disponibilizar transporte aos “centros de atendimento”, para permitir que trabalhem e cubram as comunidades remotas;

- Criar um ambiente favorável à mulher em todos os “centros de atendimento”.

## **1.6 Recomendações específicas**

Um dos objectivos do presente relatório é apresentar recomendações para a criação de um centro modelo eficaz e compreensivo. A criação deste centro modelo seria relevante em termos de padronização dos procedimentos de gestão e administração dos centros, incluindo regulamentos e normas, perfis de recursos humanos, especialmente dos especialistas de polícia; tipo, quantidade e qualidade dos recursos materiais, etc. todavia, em termos de serviços fornecidos, quer na assistência baseada nos centros como nos programas de extensão comunitária, deve-se prestar atenção especial a alguns aspectos que estão fora do controlo dos centros, tais como: as actuais dificuldades e problemas dentro das comunidades, necessidades e prioridades das mulheres e crianças (grupo alvo /beneficiários); aspectos culturais da região ou comunidade; quantidade e qualidade dos intervenientes; existência de instituições/serviços públicos para prestar assistência às vítimas. Todos estes aspectos devem ser tomados em consideração na fase de concepção do projecto do centro (a primeira fase do ciclo de projectos).

### **1.6.1 Qualidade do desenho do projecto do Centro**

Para assegurar que os objectivos do projecto reflectam e respondam as reais necessidades e prioridades das mulheres e crianças vítimas ou potenciais vítimas da violência, recomenda-se que o enfoque do projecto seja claramente identificado, i.e. quem se deveria beneficiar dos serviços e quais são as necessidades dos beneficiários. Uma ‘avaliação das necessidades’ fornecer-nos-ia um panorama da situação da comunidade em relação à violência. A ‘avaliação das capacidades’ ajudaria a identificar as questões relacionadas com violência que os centros deveriam/poderiam resolver. Os passos seriam cruciais considerando que cada província e distrito têm diferentes manifestações das causas e consequências da violência contra a mulher e criança.

### **1.6.2 Eficiência da implementação**

Recomenda-se que a implementação do projecto seja regularmente monitorizada e que o progresso seja revisto, incluindo os factores externos que influenciam a implementação das actividades. Os planos operacionais dos centros deverão ser regularmente revistos e ajustados sempre que necessário.

### **1.6.3 Eficácia**

Recomenda-se que a eficácia do centro seja considerada em todas as fases, incluindo a planificação da assistência e programas de extensão comunitária. O plano deverá indicar claramente o objectivo geral, os objectivos específicos, os resultados, as actividades, os impactos desejados, os indicadores, os meios de

verificação, os riscos e as assumpções do projecto. Para avaliar e medir objectivamente o impacto do projecto, os indicadores deverão ser estabelecidos usando os critérios “SMART”.

Ao monitorizar as actividades, as avaliações devem ser regularmente baseadas em dois pilares básicos:

- a) Acesso da mulher e criança aos serviços do centro;
- b) Benefícios reais que as mulheres e crianças recebem destes serviços.

Observações e recomendações chaves de visitas de monitoria e avaliação anteriores devem ser levadas com consideração para melhorar os serviços e eficácia do centro.

#### 1.6.4 Impacto

Avaliações anuais devem ser realizadas para avaliar o impacto e sustentabilidade de longo prazo dos centros.

#### 1.6.5 Sustentabilidade potencial

Recomenda-se que os indicadores para medir a sustentabilidade sejam definidos sob uma série de critérios, tais como a viabilidade financeira/económica; apropriação; apoio às políticas; capacidade institucional e de gestão; aspectos socioculturais; igualdade de género; e tecnologia para avaliar a probabilidade de manter o projecto em caso de cessação do apoio técnico e financeiro externo. O processo e o prazo para permitir que o centro seja sustentável com os seus próprios recursos devem ser claramente definidos.

## **2. INFORMAÇÕES DE BACKGROUND**

Devido ao aumento da incidência da violência, abuso e exploração no país, em 2000 o Ministério do Interior (MINT) desenvolveu um programa com apoio do UNICEF visando criar centros especializados de assistência à mulher e criança vítima da violência, “Centros de Atendimento.” O programa foi iniciado com a introdução de centros piloto nas cidades de Maputo e Beira.

Em 2002, o UNICEF e PNUD apoiaram o Governo e a Polícia de Moçambique no desenvolvimento do Plano Estratégico da Polícia para o período 2003 – 2012, que incluía um capítulo sobre a protecção da mulher e criança contra a violência, abuso e exploração. Como seguimento do plano, o UNICEF apoiou o estabelecimento de 11 planos descentralizados para a criação de centros adicionais em todas as províncias. Estes planos requeriam pessoal formado nos

centros para lidar especificamente com as crianças e mulheres e apelavam para a colaboração dos sectores da Saúde, Educação e Acção Social.

Assim, os centros foram criados com o objectivo de assegurar que as crianças e mulheres vítimas da violência, abuso e exploração tenham acesso a um centro policial especializado em que o mecanismo de reportagem dos casos seja favorável à criança e mulher e onde tenham acesso aos serviços de referência de acordo com as suas necessidades. Os centros devem ser também responsáveis para a criação de programas de extensão e sensibilização das comunidades sobre a prevenção da violência, abuso e exploração, bem como sobre os centros e serviços e programas de apoio que fornecem.

Actualmente, o projecto compreende cerca de 138 centros em todo o país. Embora o plano previsse capacidade consistente em todas as onze províncias, variando os níveis de cometimento, recursos financeiros e humanos resultaram numa grande disparidade em termos de eficácia destes centros. Em certos casos, os serviços oferecidos nos centros não são adequados e não respondem às reais necessidades das vítimas.

## **2.1 Objectivo da avaliação**

Discussões entre o MINT e o UNICEF aos vários níveis de capacidade dos centros de atendimento em todo o país levaram à ideia de se formar um centro modelo de atendimento compreensivo às vítimas, a ser implementado um em cada província pelo MINT no ano 2007 e a serem expandidos para outros distritos nas províncias durante os próximos dois anos.

Prevê-se que este modelo seja baseado em dois pilares principais: i) assistência baseada nos centros; ii) programas de extensão comunitária. Nesta linha de pensamento, o centro modelo deverá, por um lado, garantir que as mulheres e crianças tenham acesso ao apoio e assistência compreensivos, quer nos procedimentos de apresentação de queixa como nos procedimentos legais, bem como no processo de reabilitação e reintegração de vítimas; e por outro lado, assegurar que as comunidades sejam sensibilizadas sobre as questões relativas à protecção e prevenção da violência, abuso e exploração e saberem da existência dos centros e serviços que oferecem.

A fim de criar e implementar um centro deste tipo, é necessário analisar as condições em que actualmente funcionam os centros de atendimento. Os resultados da avaliação em termos das suas capacidades e constrangimentos servem como base para a criação de um modelo eficaz e compreensivo.

## **2.2 Objectivo**

A avaliação tem como objectivo avaliar a capacidade, eficácia, resultados, bem como os desafios e constrangimentos dos “Centros de Atendimento”. Assim, a avaliação irá focalizar-se sobre:

- A natureza e qualidade do tratamento usado na recepção da vítima e nos procedimentos legais e de apresentação de queixa;
- Os serviços de apoio e referência oferecidos pelos centros;
- Os programas de extensão e sensibilização comunitários dos centros sobre a prevenção da violência, abuso e exploração, bem como na informação da comunidade sobre os centros;
- A utilidade dos resultados e recomendações da avaliação foi garantida através da apresentação atempada de informações relevantes, claras e concisas para os decisores. No futuro, essas informações irão permitir o seguinte: (1) estabelecimento de uma base de referência em futuras actividades de monitoria e avaliação; (2) os cinco critérios e padrões de avaliação permitirão, também, futuras actividades de monitoria e avaliação.

### **2.3 Cobertura e enfoque**

A avaliação será realizada em 9 centros em todas as 3 regiões (3 centros em cada região) pré-seleccionados conjuntamente pelo UNICEF e MINT. Ela terá em linha de conta as infra-estruturas, a capacidade de formação e institucional dos agentes policiais, o número de vítimas atendidas e a natureza e qualidade dos serviços de assistência/apoio fornecidos às vítimas e seu contacto com as comunidades e programas de sensibilização baseados na comunidade.

### **3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA**

A avaliação foi realizada por vários meios, incluindo a análise de documentos relevantes tais como o Plano Estratégico da PRM, Manual de formação da Polícia, planos estratégicos de outros sectores governamentais tais como Educação, Justiça, Saúde, Acção Social, bem como o PARPA; discussões de grupos focais com membros das comunidades, representantes de vários sectores do governo e instituições como Acção Social, médico legista, professor, agentes da PIC, líderes comunitários, especialistas dos centros policiais, crianças vivendo na rua, trabalhadores/trabalhadoras do sexo; observação directa dos centros; e através de entrevistas individuais com agentes policiais dos centros, membros das comunidades, representantes da Acção Social, Educação, Saúde, Justiça, e ONGs focalizadas nos direitos da criança que fornecem apoio legal e psicossocial às crianças.

A avaliação foi levada a cabo em 3 centros em quatro províncias (incluindo a Província Cidade de Maputo), representando as regiões norte, centro e sul de Moçambique. Os centros foram pré-seleccionados conjuntamente pelo UNICEF e MINT de acordo com os seus impactos até ao momento – em cada região, um

centro foi seleccionado segundo o seu impacto alto, médio e baixo em termos de capacidade. As infra-estruturas dos centros, a capacidade institucional e de formação dos agentes policiais, o número de vítimas assistidas nos centros, a natureza e qualidade dos serviços de apoio fornecido às vítimas, o contacto com as comunidades na promoção da sensibilização comunitária e a coordenação com os intervenientes relevantes foram todos tomados em conta.

A avaliação foi realizada num período total de 25 dias. As primeiras três semanas foram dedicadas às visitas aos distritos da Província de Sofala (cidade da Beira, Distritos de Dondo e Nhamatanda); da Província de Nampula (Cidade de Nampula, Distritos de Monapo e Nacala); e Província de Gaza (Cidade de Xai-Xai, Distritos de Chokwe e Guijá) e Província Cidade de Maputo. Durante as visitas, os primeiros dois dias foram destinados a análise de documentos relevantes e visitas aos actores provinciais. Os restantes 3 dias foram dedicados às visitas aos centros de comunidades no distrito, e à recolha de informações com uso de questionários, observação directa e discussão de grupos focais.

Durante as visitas, o consultor entrevistou o chefe de cada centro policial visitado e pelo menos a 1 agente policial responsável pelo atendimento de crianças e mulheres, bem como pelo menos 10 membros das comunidades através do uso de questionários previamente preparados pelo UNICEF e MINT. O consultor também entrevistou os sectores governamentais relevantes tais como a Educação, Saúde, Justiça, Acção Social, bem como líderes comunitários e agentes da PIC. As questões foram dirigidas directamente aos entrevistados e o consultor apontou as respostas. O consultor também anotou informações relevantes obtidas através de observações directas dos centros e de quaisquer outras informações relevantes nas discussões focalizadas com os membros das comunidades, representantes dos intervenientes, tais como: representantes da Acção Social, médicos legistas, professores, agentes da PIC, líderes comunitários, e especialista dos centros policiais. Além disso, o consultor recolheu informações de documentos relevantes, tais como do Plano Estratégico da PRM.

As informações foram analisadas usando os seguintes instrumentos analíticos: análise de conteúdo e método de análise de dados estatísticos.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Relevância**

Esta parte do relatório aborda a relevância dos objectivos do projecto às necessidades e prioridades das comunidades em termos de protecção e prevenção da violência. A avaliação incluiu a avaliação da qualidade da preparação e desenho do projecto – i.e. a lógica e alcance do processo de planificação, e a lógica e coerência interna do desenho do projecto.

#### **4.1.1 Relevância do projecto**

O projecto ainda é relevante para todos os intervenientes e beneficiários. Os grupos-alvo inicialmente planificados – mulheres e crianças vítimas da violência e comunidades – ainda são os actuais beneficiários dos centros.

A direcção do projecto ainda não procedeu à revisão do desenho do projecto (incluindo a lógica de intervenção / hierarquia dos objectivos) para torná-lo mais relevante.

O objectivo imediato do projecto – dar acesso e fazer uso dos serviços do centro disponíveis às mulheres e crianças vítimas da violência – e o objectivo geral – reduzir a violência contra a mulher e criança em Moçambique – são consistentes e apoiam as políticas do governo, incluindo a componente da Acção Social do PARPA, e em particular às políticas do MINT. Também são consistentes com outros programas de sectores relevantes, tais como o sector da Justiça, Educação, e Saúde. Os programas e actividades da sociedade civil também são relevantes e consistentes com o projecto, nomeadamente os programas da AMMCJ, Muleide, LDH, CRIC, CERPIJ, e Kulaya.

#### **4.1.2 Qualidade do desenho do projecto**

O desenho do projecto não inclui um quadro lógico. Como resultado, o objectivo geral, objectivo específico e resultados/outputs não são claros, e nem estão identificadas e actualizadas as recentes necessidades dos grupos-alvo. Este processo não é dinâmico, mas estático. O objectivo geral e objectivo específico dos centros ainda não são claramente conhecidos e compreendidos por todas as partes interessadas. Todavia, durante as entrevistas com os trabalhadores dos centros, foi possível perceber que há um conhecimento comum do objectivo geral e dos objectivos imediatos.

#### **4.1.3 Viabilidade do projecto**

O propósito e objectivos do projecto não são claros para alguns intervenientes e para outros são meramente implícitos visto que não há documentos escritos

consolidando o que foi afirmado acima. Assim, é difícil discutir se os resultados estão ou não sendo alcançados.

Adicionalmente, os mecanismos de coordenação, gestão e financiamento não suportam o reforço institucional e apropriação local.

#### 4.1.4 Flexibilidade do projecto

O desenho do projecto não inclui tanta flexibilidade aos níveis de input/actividade e de resultados. As actividades são planificadas numa base anual. Uma vez planificadas, os centros apenas podem fazer as mudanças necessárias sob autorização do nível central. Este processo é moroso e compromete a eficiência e eficácia dos centros.

## 4.2 Eficiência

Esta parte do relatório refere-se à forma como as medidas e recursos são convertidos em resultados adicionalmente à qualidade dos resultados alcançados.

### 4.2.1 Disponibilidade de meios/inputs

Os inputs/recursos às vezes não são disponibilizados a tempo para permitir a implementação, ou até são insuficientes. Os inputs fornecidos/disponíveis sub-planificados. Não foram regularmente monitorizados para permitir a implementação custo-eficaz das actividades. Os recursos ainda não são geridos de forma transparente e responsável a fim de promover a equidade e sustentabilidade dos centros. Não há observações e recomendações chave de anteriores visitas de monitoria tomadas em conta para melhorar a conformidade dos meios/inputs dos centros.

### 4.2.2 Implementação das actividades

Cada centro tem um plano de actividades (ou plano de trabalho) composto por uma lista de actividades e seus respectivos prazos de implementação. Todavia, a Direcção dos centros não tem um orçamento finalizado e consolidado. As actividades não são implementadas de acordo com o plano principalmente devido a falta de recursos. As actividades foram implementadas abaixo do custo planificado, devido à falta de fundos. A implementação das actividades não é monitorizada com regularidade e, portanto, as medidas das lições aprendidas não foram aplicadas. Não há disponibilidade de observações e recomendações chave das anteriores visitas de monitoria feitas por gestores nacionais do projecto ou pelos grandes doadores.

### 4.2.3 Alcance dos resultados

Não é possível avaliar a realização dos resultados visto que não há registo de resultados anteriores ou indicadores ilustrativos. Não há observações ou

recomendações chave das visitas de monitoria anteriores levadas em conta para melhorar o alcance e qualidade dos resultados.

#### 4.2.4 Contribuição / envolvimento de parceiros

Há falta de uma estrutura interinstitucional adequada que permita a implementação eficiente do projecto. Considerando que a violência é uma questão transversal que envolve diversos grupos, dever-se-ia criar um órgão coordenador. Como consequência, várias organizações trabalham individualmente em áreas isoladas da questão. Não obstante, várias organizações da sociedade civil, em particular as que fornecem apoio psicossocial e apoio à reintegração da mulher e criança, sectores do governo como o da Acção Social, da Educação, Tribunal de Justiça, Saúde, Polícia, e organizações internacionais, têm contribuído para o trabalho dos centros.

### 4.3 Eficácia

Esta parte do relatório aborda a contribuição dos resultados relativamente aos objectivos dos centros, i.e., relativamente ao acesso e uso dos serviços dos centros pelas mulheres e crianças.

#### 4.3.1 Acesso aos serviços pelos grupos-alvo

Os serviços dos centros não foram usados por todos os beneficiários potenciais. 40% de todas as esquadras incluem centros de atendimento às mulheres e crianças.

Muitos casos da violência doméstica não são reportados nas esquadras e nos casos em que são reportados, eles são reportados em esquadras que ainda não possuem estes centros. Todavia, sempre que possível, estes casos são transferidos para o centro mais próximo no distrito.

A maior parte dos centros baseiam-se em esquadras policiais e cobrem várias localidades, incluindo comunidades remotas, dificultando sobremaneira o acesso. Algumas províncias têm centros separados das esquadras ou comandos policiais.

#### 4.3.2 Uso e benefícios dos serviços pelos grupos-alvo

A Direcção dos centros aos níveis provincial e distrital deve promover o uso e benefícios dos serviços dos centros. Para além da divulgação de informações através da rádio e televisão, os programas de extensão comunitária e as reuniões do programa da polícia sobre o combate e prevenção do crime, nenhuma actividades adicionais foram realizadas para promover o conhecimento dos centros e seus serviços.

Nos locais onde não há gabinetes de atendimento, a ONGs que fornecem o apoio legal às vítimas da violência tornaram-se a alternativa para apoio. O mesmo verifica-se nos casos em que a vítima não confia ou não se sente confiante em reportar o caso à polícia. Isto é frequente nos casos em que o agressor é um quadro da política ou um homem. Todavia, se o caso for de natureza complexa, então as vítimas são encaminhadas para o gabinete.

Em geral, as comunidades não estão tão cientes da existência dos centros e seus serviços. Todavia, nas zonas urbanas, as pessoas reconhecem a sua existência mas não dos seus serviços.

Os líderes comunitários e os tribunais comunitários muitas vezes transferem os casos de violência contra a mulher e criança para estes centros. A maior parte dos casos são relacionados com o abuso sexual de menores ou situações que ultrapassam a competência dos tribunais comunitários.

Os centros não estão preparados para se ajustar às mudanças externas. O processo de tomada de decisões é muito lento e não garante a eficiência dos centros. Os trabalhadores do distrito precisam de autorização das autoridades de nível distrital para tomarem decisões relativas às actividades não incluídas no plano de trabalho.

#### **4.4 Impacto**

Esta parte do relatório refere-se ao efeito dos centros sobre o seu contexto mais amplo e sua contribuição aos objectivos mais gerais do sector, resumidos no objectivo geral do projecto – reduzir a violência contra a mulher e criança em Moçambique – e para a realização dos objectivos políticos supremos do PARPA – boa governação, legalidade e justiça.

Da forma como estão sendo implementados, os centros anexos às esquadras ou comandos da polícia, é provável que tenham um impacto positivo mais amplo visto que as esquadras que acomodam os centros são pontos de referência para as comunidades, servindo de ponto de entrada para assistência.

Considerando que os centros são o principal ponto de entrada para casos de violência contra a mulher e criança, a melhoria das suas capacidades também depende dos serviços de outras instituições governamentais e não-governamentais. As ligações entre outras instituições e os centros dependem da natureza de cada caso e dos procedimentos que são aplicados.

É ainda muito cedo para avaliar o impacto dos centros, pois a maior parte deles funcionam há menos de três anos. O impacto esperado é a redução da violência contra a mulher e criança em Moçambique.

#### **4.5 Sustentabilidade**

Esta parte do relatório aborda a continuidade do projecto e seu efeito positivo e impacto uma vez terminado o apoio externo fornecido pelo UNICEF, Save the Children e outros doadores. Os factores chave que afectam a probabilidade da sustentabilidade incluem: (i) viabilidade financeira; (ii) apropriação pelos beneficiários (iii) apoio/consistência das políticas; (iv) capacidade de gestão institucional; (v) questões socioculturais; (vi) equidade de género; e (vii) tecnologia apropriada.

##### **4.5.1 Viabilidade financeira**

Os serviços dos centros deveriam ser institucionalmente apoiados pelo MINT. Todavia, é improvável que os fundos sejam alocados exclusivamente aos “Gabinetes de Atendimento”. A Save the Children e o UNICEF são os principais apoiantes destes centros. Os fundos são alocados ao Ministério do Interior para uso do Departamento para a Mulher e Criança com vista a melhorar a capacidade dos centros. Não há garantia de que estes centros continuarão a fornecer os mesmos serviços após terminar o apoio financeiro dos doadores. Não existe uma estratégia de retirada definida ou implementada.

##### **4.5.2 Apropriação**

O nível de apropriação dos beneficiários ainda é baixo, sendo assim, não está claro como seria a situação uma vez terminado o apoio externo. Todavia, o projecto está enquadrado nas estruturas comunitárias locais. A comunidade e os líderes comunitários, bem como os tribunais comunitários, estão a colaborar activamente com o projecto. Não há garantia de que as mulheres e crianças continuarão a fazer uso de serviços relevantes uma vez terminado o apoio externo.

##### **4.5.3 Apoio às políticas**

O nível de apoio às políticas fornecido ainda não é relevante. O programa do MINT para a mulher e criança consta do Plano Estratégico da Polícia embora o programa tenha enfrentado vários obstáculos em termos de institucionalização concreta dentro da polícia. A direcção do programa para a mulher e criança e os trabalhadores dos centros carecem de apoio da estrutura da Polícia. A interacção entre a política e os níveis do programa ainda é irrelevante. Foi fornecido apoio limitado das políticas nacionais, sectoriais e orçamentais relevantes (não há uma alocação orçamental específica ao programa para a mulher e criança). Algumas alterações esperadas nas políticas e prioridades legislativas (ex. a proposta da lei contra a violência doméstica e a integração do

género em todos os sectores públicos) deverão afectar positivamente o projecto. Com algumas excepções, muito pouco apoio foi recebido dos sectores público e privado.

Os centros contribuem de alguma forma para a democratização e promoção da participação comunitária – tais como os grupos de vigilância nas escolas – para a realização dos direitos da mulher e da criança. O projecto ainda não está a melhorar suficientemente o papel dos actores não estatais ou do governo no processo de elaboração e implementação de políticas.

#### 4.5.4 Capacidade de gestão institucional

O projecto contribui para o aumento da capacidade institucional e de gestão do programa para a protecção da mulher e criança dentro do Ministério. A interacção entre os gestores do MINT, instituições de doadores e organizações da sociedade civil é parte do processo de aprendizagem. Algumas capacidades relacionadas com a boa governação, transparência e a prestação de contas acumuladas pelas organizações internacionais e organizações da sociedade civil são transferidas para o MINT. Todavia, os parceiros do projecto ainda não foram formados adequadamente para a transferência do projecto (tecnicamente, financeiramente e em termos de gestão). O nível real de existência de recursos humanos qualificados para implementar o projecto relativamente ao plano inicial ainda não é suficiente. Há boas relações com o governo e as organizações da sociedade civil. Não obstante, o MINT não é capaz de continuar com o fluxo do projecto sem apoio externo devido aos limitados recursos humanos, materiais e financeiros. Não existe uma estratégia de retirada definida e implementada.

#### 4.5.5 Aspectos socioculturais

O projecto é sensível e lida bem com os aspectos socioculturais. A atenção à distinção entre os hábitos e costumes que violam dos direitos da mulher e criança são trazidos para a comunidade através dos programas de extensão. Todavia, estes programas não reflectem as necessidades específicas das mulheres e crianças particularmente das mulheres idosas, crianças trabalhadoras do sexo e outras vítimas ou potenciais vítimas. Não houve participação das mulheres e crianças no desenho do projecto e nos processos de implementação em curso.

A relação entre a direcção do projecto e os beneficiários e seus representantes em geral é boa.

#### 4.5.6 Igualdade de género

O projecto aborda a questão da igualdade de género, e o seu conteúdo e metodologia reflectem uma abordagem sensível ao género. O projecto foi planificado na base de uma análise de grupo alvo de diferentes géneros. Os diferentes interesses das mulheres e homens foram reflectidos na

implementação do projecto relativamente a identificação do grupo alvo, estabelecimento da instituição e elaboração das políticas. Já existem condições estabelecidas para aumentar a igualdade de género para além dos objectivos do projecto. A abordagem sensível ao género leva à melhoria do impacto do projecto.

#### 4.5.7 Tecnologia

O projecto está a introduzir e usar tecnologias apropriadas (humanas e técnicas). Os funcionários dos centros foram formados segundo os actuais currículos para permitir que lidem com questões relacionadas com a violência. Ademais, também foram formados nos currículos da SARPCCO, a fim de padronizar os procedimentos relacionados com as questões da violência contra a mulher e criança. Os recursos técnicos já introduzidos tais como computadores e acessórios, máquinas fotográficas, máquinas de dactilografia, bicicletas e motorizadas, aumentam a eficiência durante a implementação. O uso deste material é justificável visto que complementa os currículos de formação de especialistas da polícia e aumenta a capacidade dos centros de os operar. Estas tecnologias são baseadas em conhecimentos e práticas existentes. Elas encorajam o desenvolvimento do conhecimento e capacidade local, para que maximize o uso de recursos locais e, desta forma, aumenta a capacidade de reportar e gerir. Todavia, os centros, sem apoio externo, não são capazes de manter ou substituir as tecnologias introduzidas ou usadas nos centros.

## 5. CONCLUSÕES

### 5.1 Relevância e qualidade do desenho do projecto

O projecto ainda é relevante mas não viável em todas as suas componentes.

O projecto continua consistente e apoia as actuais prioridades de políticas e do programa.

A estratégia e objectivos do programa continuam relevantes às necessidades dos beneficiários (grupo alvo e beneficiários principais), incluindo as mulheres, homens e grupos vulneráveis.

Os princípios de boa prática da gestão do ciclo de programas não são aplicados pela Direcção dos centros. Os termos de referência para os centros ou não são claros nem compreensivos, e não são compreendidos pelos funcionários em causa. O projecto não foi adequadamente avaliado através do ciclo de gestão de

projectos, usando os processos e critérios de avaliação de qualidade relevantes/acordados. A qualidade dos principais documentos do projecto (ex. Planos Operacionais, relatórios de progresso, relatórios anuais) não foi adequadamente avaliada. Todavia, é provável que não satisfaçam os padrões de qualidade. O uso da Abordagem do Quadro Lógico e seus respectivos instrumentos não está sendo aplicado em todo o ciclo do projecto para apoiar a análise e tomada de decisões.

## **5.2 Eficiência**

O projecto não foi bem dirigido pelas pessoas responsáveis pela sua implementação. Os inputs não estão a ser disponibilizados dentro dos prazos e dentro do orçamento. As actividades não estão a ser implementadas dentro dos prazos. Informações relevantes sobre a realização/resultados do projecto não estão a ser efectivamente recolhidas, usadas ou tornadas acessíveis às partes interessadas. Os planos operacionais e orçamentos não são revistos e nem actualizados numa base regular, e nem reflectem as lições aprendidas ao nível da base. A transparência e os sistemas de prestação de contas (incluído os sistemas de gestão financeira e auditoria independente) não são nem adequados nem eficazes na identificação/prevenção de práticas corruptas.

## **5.3 Eficácia**

Os objectivos do projecto ainda não foram alcançados. Os resultados não foram planificados e não existem indicadores de boa qualidade. Todavia, os grupos alvo consideram que os resultados pretendidos são relevantes para as suas necessidades. Os resultados produzidos não contribuíram adequadamente para o alcance do objectivo do projecto. Há ainda muito por fazer para que o projecto contribua para o objectivo geral, mas há evidência de que os beneficiários últimos do projecto irão beneficiar-se do projecto.

## **5.4 Impacto**

Considerando a redução da violência em Moçambique como o objectivo geral dos centros, é muito cedo para avaliar o impacto, dado que a maior parte dos centros funcionam há menos de três anos.

## **5.5 Sustentabilidade**

As questões de sustentabilidade não estão a ser resolvidas (ex. acessibilidade em termos de custos, cometimento do governo, etc.). A tecnologia sendo usada ou promovida nos centros é apropriada mas não pode ser mantida sem apoio externo. A questão da sustentabilidade social não está a ser adequadamente avaliada e gerida. O reforço institucional e a capacidade (ex. desenvolvimento de políticas e de sistemas, formação de formadores) não estão a ser

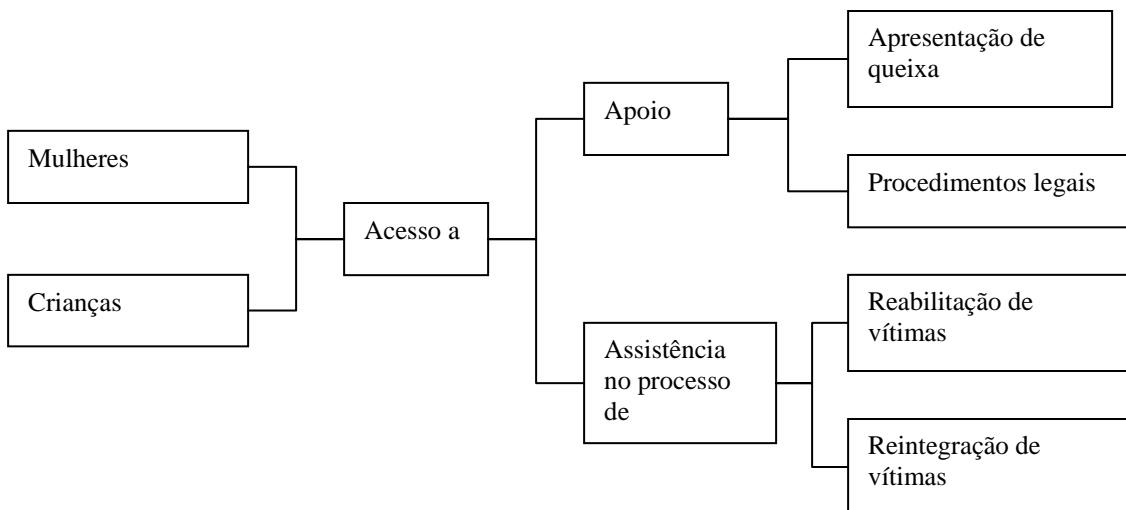
efectivamente realizados e as habilidades não estão a ser adequadamente transferidas. Não existe qualquer plano para a retirada da assistência externa.

## **6. RECOMENDAÇÕES**

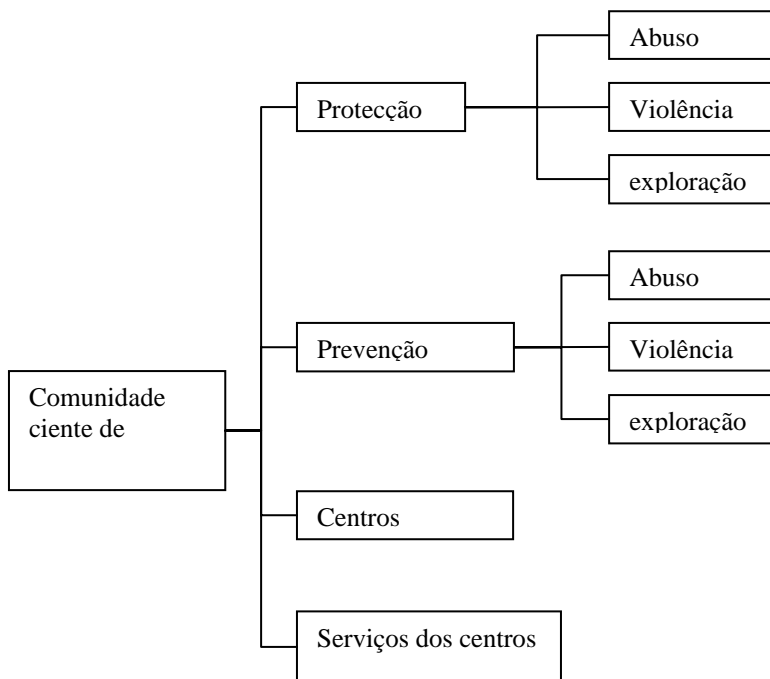
As recomendações para a criação de um centro modelo (recomendações sobre o que deve constituir um centro compreensivo) são baseadas na análise dos resultados da presente avaliação. Portanto, estas recomendações obedecerão aos mesmos cinco critérios: qualidade do desenho do projecto; eficiência da implementação; eficácia; impacto; e sustentabilidade potencial.

Um centro modelo deverá implicar a padronização da administração e direcção, normas e procedimentos, perfil dos recursos humanos, tipo, quantidade e qualidade dos recursos materiais, etc. Todavia, em termos de implementação do serviço, quer na assistência baseada no centro como nos programas de extensão comunitária, deve-se dar especial atenção a alguns aspectos que se encontram fora do controlo dos centros, tais como as necessidades e prioridades reais do grupo alvo (mulheres e crianças vítimas da violência) e beneficiários (grupos mais vulneráveis tais como mulheres idosas, viúvas, órfãos, trabalhadoras do sexo, crianças da rua, e outras); aspectos culturais; quantidade e qualidade dos intervenientes (instituições governamentais, líderes comunitários, organizações da sociedade civil, agências nacionais e internacionais); acesso às comunidades distantes; e a existência de instituições públicas tais como unidades de saúde com funcionários formados em questões forenses, tribunal de justiça, departamentos da acção social, e organizações da sociedade civil que prestam apoio legal a vítimas da violência.

a) Assistência baseada no centro



b) Programas de extensão comunitária



6.1 Qualidade do desenho do projecto do Centro

A fim de criar conformidade dos objectivos do projecto em relação às necessidades e prioridades das crianças, mulheres e comunidades, recomenda-se que o enfoque dos centros e os beneficiários seja claramente identificado.

Uma 'avaliação de necessidades' irá dar uma ideia sobre os problemas da comunidade. Uma 'avaliação de capacidades' ajudar-nos-á a identificar que problemas os centros deveriam resolver. Este passo é muito importante, considerando que cada província e distrito tem manifestações diferentes das causas e consequências da violência contra a mulher e criança.

Uma vez isto determinado, então a atenção deverá ir para os detalhes. Isto envolve a realização de pesquisa adicional sobre as populações afectadas e como a violência as afecta. A atenção deve ser também centrada nos riscos do projecto e medição do seu impacto.

## **6.2 Eficiência da implementação**

É importante monitorizar e rever o progresso do projecto durante a sua implementação, bem como no advento de qualquer alteração interna/externa. O plano do projecto deve ser ajustado sempre que se considere necessário.

### **6.2.1 Disponibilização de meios /inputs**

Devem ser disponibilizados inputs/recursos atempadamente para que todos os parceiros implementem as suas actividades, devendo ser consistentes aos montantes planificados. Devem ser apropriada e regularmente monitorizados para permitir a implementação custo-eficaz das actividades.

Os recursos do centro devem ser geridos de forma transparente e responsável que promova o desenvolvimento sustentável e equilibrado.

Observações e recomendações chave, caso haja, de anteriores visitas de monitoria/avaliação devem ser tomadas em consideração para melhorar os meios/inputs dos centros.

### **6.2.2 Implementação das actividades**

Os directores dos centros ao nível nacional e aos níveis provinciais deve ter um plano de actividades (ou plano de trabalho) e um plano de recursos disponível para o seu uso.

As actividades devem ser implementadas de acordo com o plano, dentro ou abaixo do custo previsto.

As actividades devem ser regularmente monitorizadas aos níveis nacional e provincial e as medidas correctivas devem ser tomadas sempre que se considere necessário (ex. novas actividades devido ao aumento das necessidades adicionais, cancelamento de actividades).

Observações e recomendações chave, caso haja, das anteriores visitas de monitoria/avaliação devem ser tomadas em consideração para melhorar a qualidade das actividades.

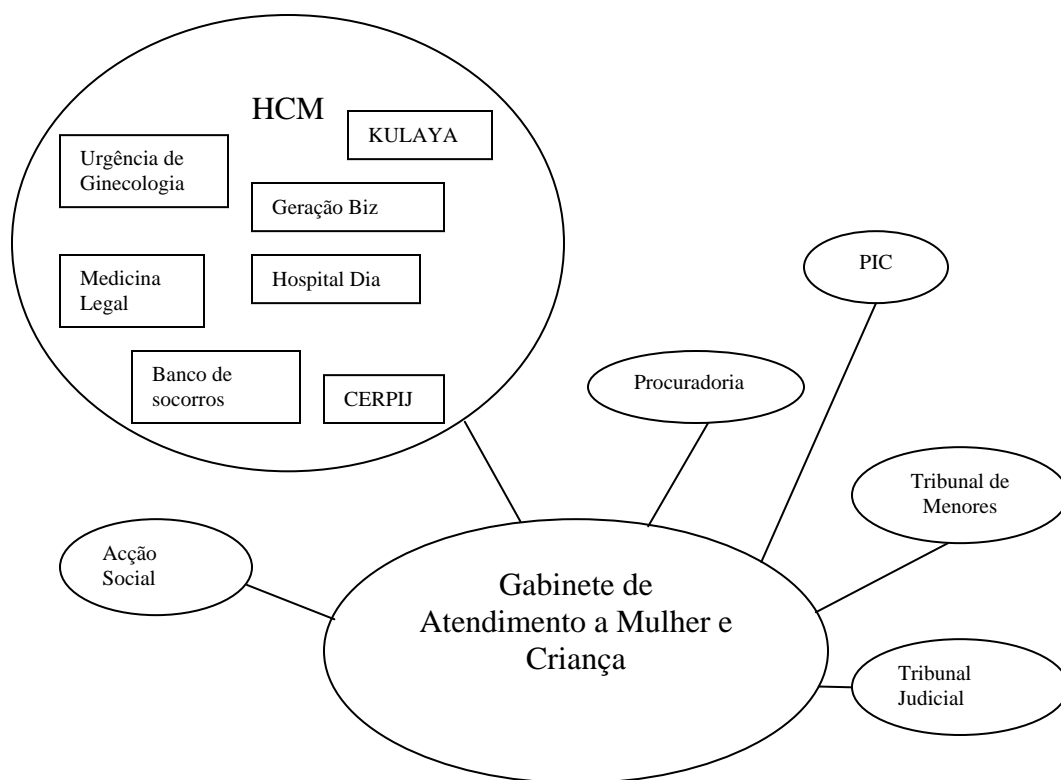
#### 6.2.3 Alcance de resultados

De acordo com um plano, as metas do projecto já deveriam ser alcançadas. Todos os resultados planificados deveriam ser produzidos dentro dos prazos. a produção de resultados deveria ser regularmente monitorizada pelas direcções dos centros a todos os níveis e tomadas as medidas correctivas sempre que fosse considerado necessário.

Observações e recomendações chave, caso haja, de anteriores visitas de monitoria/avaliação devem ser tomadas em consideração para melhorar a produção e qualidade de resultados.

#### 6.2.4 Contribuição/envolvimento dos parceiros

Deve ser promovida melhor coordenação entre os centros e as instituições governamentais tais como os sectores da Educação, da Saúde, da Justiça e da Acção Social, em que estas forneceriam apoio legal e psicossocial, e com as organizações de crianças. Os intervenientes deverão partilhar informações sobre os projectos, fundos, e recursos materiais e humanos.



### 6.3 Eficácia

Recomenda-se que a eficácia do projecto seja tomada em consideração na fase inicial de desenho ao referir à assistência baseada nos centros e actividades de extensão comunitária. Deve haver uma clara indicação dos elementos como o objectivo geral, objectivos específicos, resultados, outputs, actividades, indicadores, e meios de verificação, riscos e assumpções. Para possibilitar uma avaliação objectiva, é necessário estabelecer indicadores que avaliam a eficácia dos centros, usando os critérios “SMART”.

As actividades de monitoria devem avaliar, de forma regular, duas questões básicas:

- c) *Todos os grupos-alvo tiveram acesso aos resultados/serviços dos centros?*
- d) *Os grupos-alvo estão a usar e também a beneficiar-se destes resultados/serviços?*

Observações e recomendações chave, caso haja, das visitas anteriores de monitoria/avaliação devem ser tomadas em conta para melhorar a finalidade do centro.

## **6.4 Impacto**

Avaliações regulares devem ser realizadas todos os anos para avaliar o impacto e sustentabilidade de longo prazo dos centros.

## **6.5 Sustentabilidade potencial**

Recomenda-se que sejam estabelecidos critérios e indicadores para medir a sustentabilidade do projecto. Deve haver uma clara definição do prazo e passos imediatos para assegurar a sustentabilidade do projecto. Alguns critérios de sustentabilidade incluem: viabilidade financeira/económica; apropriação; apoio às políticas; capacidade institucional e de gestão; aspectos socioculturais; igualdade de género; e tecnologia.