



Centro de Apoio a Informação e Comunicação Comunitária

## AVALIAÇÃO INTERMÉDIA DO PLANO ESTRATÉGICO 2017 - 2021



Maputo, Outubro de 2020

**Ficha Técnica:**

Consultor: Stélio Eduardo M. Bila

Assistente: Daiana Rosa Nhatave

## ÍNDICE

ACRÓNIMOS.....	4
INTRODUÇÃO.....	5
Sumário Executivo.....	6
Metodologia.....	8
A. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS.....	8
1. IMPACTO DA INTERVENÇÃO DO CAICC.....	8
1.1. A contribuição do CAICC para as mudanças no contexto em que actua a nível nacional.....	9
1.2.....	12
1. MUDANÇAS (OUTCOMES) INDUZIDAS PELA INTERVENÇÃO DO CAICC.....	12
2. RESULTADOS IMEDIATOS (OUTPUTS) DA INTERVENÇÃO DO CAICC.....	17
A. SUSTENTABILIDADE.....	18
B. LIÇÕES APRENDIDAS.....	20
C. ÁREAS TRANSVERSAIS.....	21
D. INDICAÇÕES PARA O FUTURO PLANO ESTRATÉGICO.....	21
RELEVÂNCIA COMO FACTOR DETERMINANTE PARA A SUSTENTABILIDADE.....	23
Relevância.....	24
Desafios.....	25
Análise SWOT.....	26
Considerações Finais.....	28
Recomendações.....	30
ANEXOS.....	32

## ACRÓNIMOS

ADIN	Agência do Desenvolvimento Integrado do Norte
AICE	Acesso à Informação e Engajamento do Cidadão
AGIR	Acções de uma Governação Inclusiva e Responsável
CAICC	Centro de Apoio a Informação e Comunicação Comunitária
CEC	Centro de Estudos Interdisciplinares de Comunicação
CESC	Centro de Aprendizagem e Capacitação da Sociedade Civil
CIUEM	Centro de Informática da Universidade Eduardo Mondlane
CMCs	Centro Multimédia Comitários
FORCOM	Fórum Nacional das Rádios Comunitárias
ICS	Instituto de Comunicação Social
MASC	Mecanismo de Apoio à Sociedade Civil
MISA	Instituto para a Comunicação Social da África Austral
MOPA	Monitoria Participativa
OSCs	Organizações da Sociedade Civil
ONG	Organização não-governamental
PE	Plano Estratégico
RCs	Rádios Comunitárias
SEKELEKANI	Centro de Estudos e Pesquisa de Comunicação
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
TV	Televisão
UE	União Europeia
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
UNICEF	Fundo Internacional de Emergência das Nações Unidas para Infância
USAID	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional

## INTRODUÇÃO

O Centro de Apoio a Informação e Comunicação Comunitária (CAICC) é um programa de apoio aos comunicadores, defensores da liberdade de imprensa e de expressão e promotores de boa governação, que privilegia o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação para a melhoria da qualidade do seu trabalho e actualmente serve a uma rede de 140 Rádios Comunitárias. Nos 14 anos de actividades o CAICC está a implementar o terceiro desdobramento estratégico, portanto, Plano Estratégico 2017 – 2021, o que demanda uma análise intermédia da intervenção.

Neste processo o CAICC pretende medir o nível de alcance, impacto, relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade, o nível intermédio dos resultados estabelecidos no programa AICE implementado por si com o apoio da OXFAM, cuja abordagem das suas actividades está ligada à componente de Acesso à Informação para o Engajamento dos Cidadãos.

O objectivo geral da presente avaliação, devidamente expressos nos TdRs, compreendeu a necessidade de conduzir a avaliação intermédia da implementação do Plano Estratégico 2017 – 2021, passando pelas seguintes etapas expressas nos resultados específicos, nomeadamente i) Avaliar o progresso do CAICC no alcance dos resultados tendo em conta a linha de base de modo a aferir o reforço da capacidade dos parceiros, nomeadamente rádios comunitárias, centros multimédia comunitários (CMCs) e telecentros; ii) Avaliar os resultados do CAICC na promoção de redes e do engajamento Comunitário através da promoção do uso das (TIC) e do acesso à informação; iii) Avaliar a efectividade em termos de capacidade institucional bem como a sustentabilidade do CAICC para o alcance dos resultados finais do Plano Estratégico; iv) Avaliar os processos de aprendizagem no contexto da intervenção do CAICC e da relação com os parceiros; v) Avaliar a relevância do apoio do CAICC para os parceiros locais; vi) Avaliar a eficiência, eficácia do CAICC para o alcance dos resultados imediatos; vii) Analisar a relevância dos indicadores propostos no plano estratégico e ver a sua relevância em função do contexto.

O relatório procura responder a estas questões com base numa triangulação metodológica que junta métodos quantitativos e qualitativos, entrevistas, grupos de reflexão e questionário. Todas as partes interessadas foram consultadas desde parceiros financiadores, beneficiários, Membros da Board de Conselheiros, membros dos governos e da comunidade.

## Sumário Executivo

O presente relatório apresenta os resultados da avaliação intermédia do Plano Estratégico 2017 – 2021 do CAICC. O estudo tinha como principal objectivo Avaliar o progresso do CAICC no alcance dos resultados tendo em conta a linha de base de modo a aferir o reforço da capacidade dos parceiros, nomeadamente rádios comunitárias, centros multimédia comunitárias (CMCs) e telecentros, por um lado, e Avaliar a efectividade em termos de capacidade institucional bem como a sustentabilidade do CAICC para alcance dos resultados finais do Plano Estratégico, por outro.

Em termos metodológicos a avaliação privilegiou uma abordagem participativa através da qual as principais partes interessadas foram contactadas e mantidas informadas durante todo o processo. Os métodos de avaliação quantitativa e qualitativa foram utilizados para determinar as realizações do PE em face dos produtos (outputs), resultados (outcomes) e impactos esperados. A razão por que a equipa de gestão e parceiros foram engajados foi para permitir um senso de propriedade das conclusões da avaliação.

Um segundo momento baseou-se em entrevistas com os gestores, colaboradores e membros do Comité de Conselheiros do CAICC (Board de Conselheiros), por um lado, e os parceiros de financiamento e de implementação, por outro. Como ferramentas de suporte foram realizados inquéritos por questionário a representantes de RCs e CMCs e telecentros, através de survey monkey.

De modo geral o estudo emite conclusões sobre a actuação do CAICC na implementação do Plano Estratégico 2017 – 2021 orientado pelos três objectivos estratégicos, nomeadamente: i) Reforçar a capacidade dos parceiros locais do CAICC; ii) Reforçar o networking e engajamento comunitário nas actividades promovidas pelo CAICC e; iii) CAICC com capacidade institucional e base de sustentabilidade para prover serviços de qualidade aos seus parceiros e comunidades beneficiárias.

A avaliação permitiu aferir que o impacto da intervenção do CAICC evidencia-se pelo conhecimento dos seus parceiros sobre as TIC, a abrangência do seu apoio a uma diversidade de rádios em todo o País e pelo engajamento comunitário sobre TIC e acesso à informação. O CAICC é o único programa que apoia a todas as rádios comunitárias em Moçambique, sem distinção da sua origem, filiação ou orientação. A maioria das rádios comunitárias existentes no País pertence a três grandes grupos, nomeadamente, as associações, o Governo, sob tutela directa do Instituto de Comunicação Social e as Igrejas.

Para além de apoiar a todas as RCs e CMCs, o CAICC detém conhecimento sobre as rádios e uma base de dados actualizada sobre o ponto de situação de cada uma, sob ponto de vista de gestão, capacidade interna e recursos tecnológicos. O CAICC detém também uma base de dados sobre o estágio tecnológico, de operacionalidade, recursos humanos e materiais das rádios comunitárias, o que permite intervenções acertadas e um conhecimento bastante preciso sobre o melhor local a direccionar o apoio destinado às rádios comunitárias.

A análise dos dados mostra que a perspectiva de parceiros/beneficiários (reforço da capacidade dos parceiros locais) o CAICC conseguiu um desempenho positivo de 86,4%, o que sinaliza que está alcançando e até mesmo superando as metas especificadas no seu PE. Na perspectiva de processos internos (capacidade institucional) o CAICC definiu metas que reflectem o seu potencial, com um desempenho de 74.1%. Na perspectiva de aprendizagem (networking e engajamento) o CAICC mostra, igualmente, uma pujança de desempenho em

torno de 81.4%. Na perspectiva financeira a avaliação não encontrou evidências bastantes de que tenha havido uma diversificação da carteira de financiamentos do CAICC, daí a cifra de 0% para chamar a atenção sobre o andamento desta meta. No geral, o nível de execução do PE anda à volta de 69.1%, com fortes possibilidades de fechar o ciclo com um desempenho positivo. Apesar deste resultado, o CAICC entra para uma fase bastante difícil devido ao fim do programa AGIR e, conseqüentemente, do suporte ao plano estratégico. Este processo obriga o CAICC a dispensar parte do seu pessoal, continuando a funcionar de forma limitada.

Todavia, as RCs e os CMC entendem que o apoio do CAICC devia incluir o reforço das capacidades financeiras e materiais, para além do conhecimento. Olham para a capacitação como um primeiro passo para conseguirem outros recursos, embora reconheçam que o papel do CAICC é mesmo este, o de ajudar no desenvolvimento de competências e domínio no uso de TICs.

Finalmente, o exercício de avaliação permitiu enxergar um potencial de crescimento do CAICC, mas o campo de intervenção é também muito grande. Nesse sentido, a insuficiência de fundos, a agudizar-se nos próximos dias, vai certamente condicionar a sua capacidade de intervenção. Para realizar este potencial de crescimento o CAICC precisa reforçar a capacidade financeira e de gestão do staff interno, pois ele garante os resultados que a organização tem reivindicado. É preciso criar estímulos financeiros ainda que se reconheça a insuficiência de recursos, mas deve-se valorizar a geração de ideias inovadoras locais.

## Metodologia

A avaliação privilegiou uma abordagem participativa através da qual as principais partes interessadas foram contactadas e mantidas informadas durante todo o processo. Foram utilizados métodos de avaliação quantitativa e qualitativa para determinar as realizações do PE em face dos produtos (outputs), resultados (outcomes) e impactos esperados. A razão por que a equipa de gestão e parceiros foram engajados para permitir um sentido de propriedade das conclusões da avaliação.

O processo de recolha de dados compreendeu as seguintes etapas: Uma revisão bibliográfica dos documentos de referência relevantes, nomeadamente:

- Plano Estratégico do 2017–2021 (incluindo actas da reunião de aprovação do PE);
- Planos anuais de actividades e orçamentos;
- Relatórios de actividades e de auditoria de contas;
- Enquadramento lógico e o seu orçamento;
- Relatórios de progresso semestrais e anuais, incluindo os relatórios financeiros, relatórios de monitoria do progresso, elaborados pelos parceiros e actas;
- Avaliações/revisões de PE anteriores.

Um segundo momento baseou-se em entrevistas com os gestores, colaboradores e membros do Comité Director do CAICC, por um lado, e os parceiros de financiamento e de implementação, por outro. Como ferramentas de suporte foram realizados inquéritos por questionário a representantes de RCs e CMCs e telecentros, através de survey monkey.

## A. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

### 1. IMPACTO DA INTERVENÇÃO DO CAICC

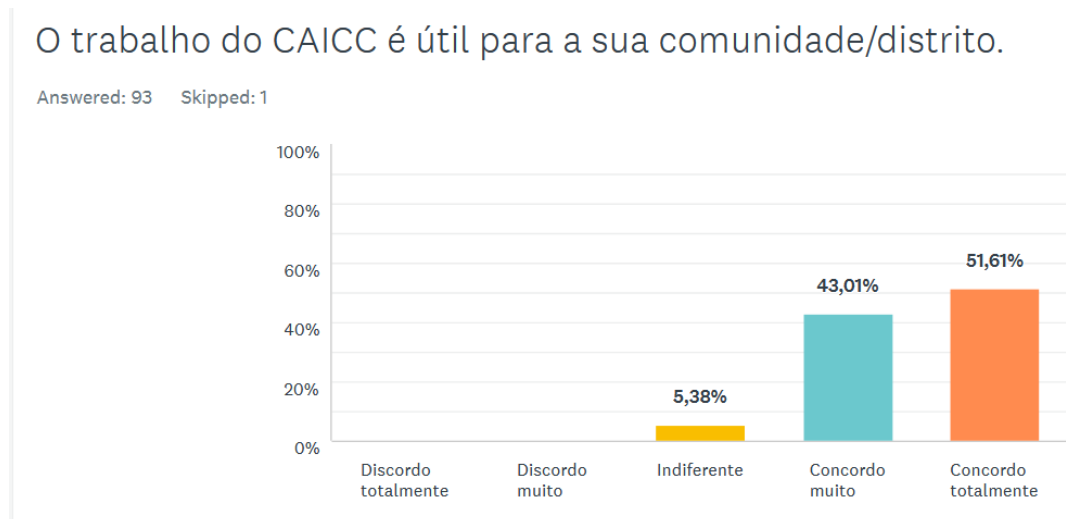
A actuação do CAICC na implementação do Plano Estratégico 2017 – 2021 é orientada por três objectivos estratégicos, nomeadamente: i) Reforçar a capacidade dos parceiros locais do CAICC; ii) Reforçar o networking e engajamento comunitário nas actividades promovidas pelo CAICC e; iii) CAICC com capacidade institucional e base de sustentabilidade para prover serviços de qualidade aos seus parceiros e comunidades beneficiárias.

O impacto da intervenção do CAICC evidencia-se pelo conhecimento dos seus parceiros sobre as TIC, a abrangência do seu apoio a uma diversidade de rádios em todo o País e pelo engajamento comunitário sobre TIC e acesso à informação. O CAICC é o único programa que apoia a todas as rádios comunitárias no País, sem distinção da sua origem, filiação ou orientação. A maioria das rádios comunitárias existentes no País pertence a três grandes grupos, nomeadamente, as associações, o Governo, sob tutela directa do Instituto de Comunicação Social e as Igrejas. Para além de apoiar a todas as RCs e CMCs, o CAICC detém conhecimento sobre as rádios e uma base de dados actualizada sobre o ponto de situação de cada uma, sob ponto de vista de gestão, capacidade interna e recursos tecnológicos.

O trabalho do CAICC é relevante para as comunidades. Tanto os entrevistados, como os inquiridos, sem distinção partilham da mesma visão. Os dados quantitativos (vide gráfico 1.1) mostram que 94,61% concordam muito e totalmente que o trabalho do CAICC é relevante

para as suas comunidades, sendo apenas 5,38% dos inquiridos que se mostram indiferentes sobre o impacto do CAICC na comunidade.

### Gráfico 1. Impacto da Intervenção do CAICC



#### 1.1. A contribuição do CAICC para as mudanças no contexto em que actua a nível nacional

Os entrevistados, entre parceiros, beneficiários e colaboradores do CAICC entendem que o CAICC contribuiu com impacto nas seguintes dimensões:

##### **a) Formação no uso de Tecnologias de Informação e Comunicação a nível comunitário**

É referenciado de forma consensual que o CAICC introduziu e massificou o uso das TIC nas comunidades por intermédio do apoio concedido às rádios comunitárias e Centros Multimédia comunitários. O CAICC incentivou e apoiou as RC a explorarem as ferramentas tecnológicas já existentes, permitindo aos colaboradores das RC a exploração das oportunidades oferecidas pela internet, pelos computadores e smartphones.

Um dos entrevistados refere que “há mais rádios a usarem canais do CAICC, com contas no Facebook e a dirigirem encontros online de interação e intercâmbios”. Além disso, o CAICC contribuiu para a criação de grupos provinciais de WhatsApp e contas de Facebook das RC para partilha de conteúdos, uma fórmula que permitiu às RC expandirem a divulgação dos seus conteúdos para além do raio em que se circunscreve a rádio, passando a ter amigos da rádio e do Distrito em outras regiões do País e no estrangeiro.

##### **b) Contribuição para o acesso à informação**

É presente na consciência dos parceiros, beneficiários e colaboradores a contribuição do CAICC para a inclusão digital, que permitiu às comunidades acederem à informação de qualidade sobre assuntos importantes da sociedade. Para além das visitas frequentes aos

distritos para a realização de workshops, o CAICC estendeu a sua acção através do envio de informação sobre direitos das comunidades em várias matérias sobre direitos à saúde, educação, eleições, etc através da sua colaboração com parceiros que trabalham nestas áreas específicas. O acesso à informação era também suportado pela visita à sua página web, bem como através do apoio remoto pela linha verde.

### ***c) Formação em Jornalismo básico e acesso à informação***

A componente de formação do CAICC em TIC é orientada para trabalho na rádio, sendo o seu apoio frequentemente referenciado também nas áreas de jornalismo. O CAICC também capacitou colaboradores e voluntários das rádios no uso de ferramentas como frontline SMS, Adobe Audition e Redacção de texto jornalístico. Estes processos, aliados às estratégias e técnicas de recolha e sistematização de informação contribuíram para mais qualidade no exercício de jornalismo tanto no acesso como na divulgação de informação. Não menos importante, mencionam-se também os workshops como Espaços privilegiados de debate e de abertura para diálogo entre os governos locais, a rádio comunitária e a comunidade. São estes encontros que contribuíam para expor tendências frequentes de sonegação de informação pública pelas autoridades locais.

### ***d) Disponibilização de equipamento de trabalho***

O CAICC também garantiu de várias formas a disponibilização para as RCs e CMCs de equipamento tecnológico, desde computadores, smartphones, impressoras, modems, dispositivos de armazenamento de dados, entre outros. Numa altura em que para as rádios, falta um pouco de tudo, esta ajuda faz grande diferença. Considerando a impossibilidade de apoiar poucos no meio de muitos que necessitam, o CAICC recorreu muitas vezes as estratégias de concursos para a promoção de competitividade entre as rádios. Estes concursos, tinham os objectivos diversos, desde a promoção da participação das mulheres de modo a impulsionar a equidade de género, até a promoção dos melhores programas e de cada vez mais participação nas redes sociais para a divulgação de informação. Há rádios que possuem no estúdio um único computador conseguido a partir da participação dos concursos do CAICC, o que comprova o impacto do trabalho do CAICC, sobretudo pelo facto de, feitas as avaliações com base na informação de que o CAICC detém, os equipamentos são direccionados a quem mais precisa.

### ***e) Assistência remota e o trabalhos dos pontos focais***

É referenciado como fazendo a diferença o facto de o CAICC estar sempre próximo dos seus parceiros, ser flexível e acessível. A sua linha verde, as video aulas e o website bastante conhecidos no contexto das RCs e CMCs são um elemento que garante continuidade de apoio mesmo sem o CAICC deslocar-se para o Distrito, mantendo interacção permanente, mesmo à distância. Além deste tipo de ajuda, o CAICC mantém pontos focais em todo o País, na sua maioria colaboradores das rádios que se destacaram nas formações que dão assistência as outras rádios que se encontram na mesma província. Esta estratégia, para além de representar uma estratégia de apoio permanente às rádios, sem precisar de deslocar a equipa de Maputo, representa uma prova da sustentabilidade do trabalho do CAICC, tendo

em conta que estes mesmos colaboradores, já com a capacidade adquirida, poderão continuar o trabalho no futuro. O trabalho de capacitação on the job feito tanto pela equipa, como pelos pontos focais está a contribuir para a manutenção de equipamento das rádios, que na sua maioria é antigo.

#### **f) Workshops no distrito**

A estratégia do CAICC durante as visitas aos distritos sempre foi de começar com a realização de um curso interprovincial, onde voluntários das RCs e CMCs de uma região beneficiam de uma formação de seguida escalar alguns distritos para visitar as rádios, realizar formação on the job e terminar com um workshop sobre uso de TIC e acesso à informação. Os workshops juntam todos os extractos do distrito, desde o administrador, funcionários públicos, líderes locais e tradicionais, estudantes e professores, líderes das associações, partidos políticos e a rádio comunitária como organizadora do evento. O workshop apresenta as linhas gerais sobre o direito à informação, apresenta também as oportunidades disponíveis para o uso da tecnologia e o potencial que a rádio tem para o desenvolvimento da comunidade. Da avaliação feita dos relatórios sobre os workshops, fica provado que este é realmente um espaço de abertura bastante raro nas comunidades, sobretudo para debater assuntos como acesso à informação, TICs e o papel da rádio comunitária.

O resultado dos workshops foi, em muitos casos, a valorização da rádio e dos jornalistas que muitas vezes passam a ser reconhecidos como relevantes para o desenvolvimento da comunidade. Os workshops comportam um elemento fundamental de reflexão de todos sobre como a rádio e a tecnologia podem contribuir para o desenvolvimento do Distrito.

#### **g) Onde o CAICC faz a diferença?**

Considerando tudo o que já foi mencionado sobre o impacto do trabalho do CAICC, importa referenciar que a organização possui uma estrutura particular por dispor dos recursos da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) e em particular do seu Centro de Informática, com todos os saberes a ele inerentes. É de referenciar ainda o facto de o CAICC sozinho deter uma rede de 140 parceiros entre CMCs e RCs, transpondo todos os limites impostos pela origem e filiação destas rádios. O CAICC trabalha com as rádios filiadas ao Instituto de Comunicação Social (ICS), ao FORCOM e as diferentes associações e igrejas.

O CAICC detém também uma base de dados sobre o estágio tecnológico, de operacionalidade, recursos humanos e materiais das rádios comunitárias, o que permite intervenções acertadas e um conhecimento bastante preciso sobre o melhor local a direccionar o apoio destinado às rádios comunitárias. Com 5 técnicos para assistência e 23 Pontos Focais que apoiam na assistência técnica às RCs, o CAICC tem vindo a fazer a diferença neste processo de apoio às comunidades através das RCs e CMCs.

##### **As mudanças na opinião dos membros da Board de Conselheiros**

Os membros da Board referem que a relevância do CAICC reflecte-se no desenvolvimento das RC e, por consequência, no desenvolvimento comunitário. Referem-se à consistência das suas ações e na estratégia de intervenção e uma comunicação eficaz com os parceiros das RC e CMC, os técnicos viajam para os distritos e trabalham seriamente com as comunidades, o que gera uma grande empatia, cordialidade e confiança a longo prazo. Outra característica do CAICC é a não discriminação, que se caracteriza por atender a todas as RCs e CMC. Também se destaca pela capacidade de descentralizar e criar pontos focais, dando liberdade de imprensa e informação às RCs, a par do jornalismo de reportagem.

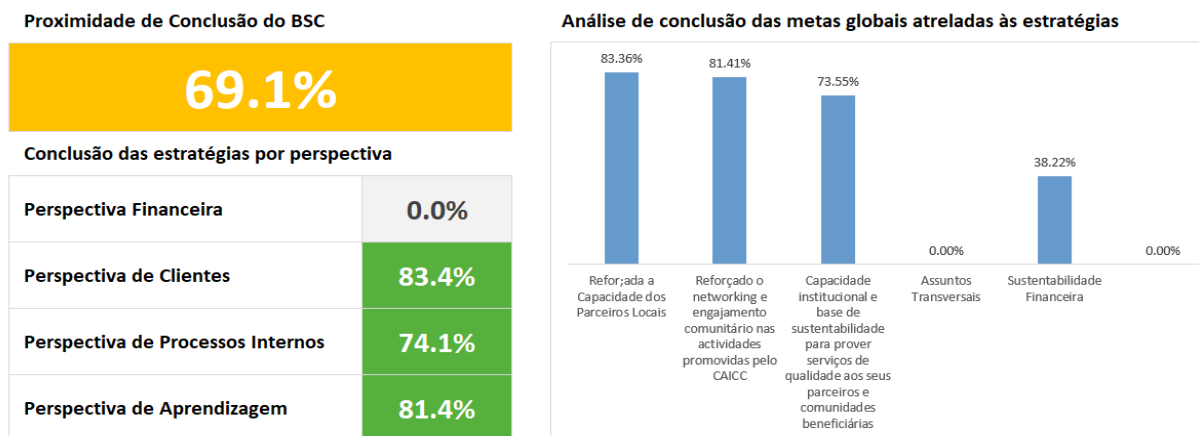
O CAICC se assume e se apresenta como um elo de ligação das comunidades com as TIC, por um lado, e o acesso à informação, por outro. O CAICC se notabiliza no apoio que presta às RCs na produção de conteúdos jornalísticos para informar as comunidades com isenção e profissionalismo. No que respeita ao acesso às TIC o CAICC faz isso com recurso às formações e treinamentos para democratizar o conhecimento local.

O CAICC presta apoio às comunidades no acesso à informação, no reforço das capacidades da comunidade e na provisão de recursos às RCs, para ajudar na difusão dos conteúdos locais. O CAICC é também a primeira organização a abordar a questão de género nas RCs e tem melhorado de ano a ano o número de mulheres que se beneficiam de formações e treinamentos.

## 1.2. Metas Planificadas Vs Nível de Execução

Como referido acima, a actuação do CAICC é orientada por três objectivos estratégicos, que para efeitos de problematização e análise, foram adaptados para o BSC (Balanced Scorecard). No BSC, as estratégias da organização foram vistas sob a óptica de quatro perspectivas, uma financeira e as demais, não financeiras, com indicadores em cada perspectiva, que permitiram medir, de facto, o desempenho e o nível de execução em relação aos objectivos e metas estabelecidos, tal como ilustrado abaixo:

**Gráfico 2. Perspectiva BSC sobre o nível de execução do PE**



A análise dos dados mostra que a perspectiva de clientes/beneficiários (reforço da capacidade dos parceiros locais) o CAICC conseguiu um desempenho positivo de 86,4%, o que sinaliza que está alcançando e até mesmo superando as metas especificadas no seu PE. Na perspectiva de processos internos (capacidade institucional) CAICC definiu metas que reflectem o seu potencial, com um desempenho de 74.1%. Na perspectiva de aprendizagem (networking e engajamento) o CAICC mostra, igualmente, uma pujança de desempenho em torno de 81.4%. Na perspectiva financeira não encontramos evidências de que tenha diversificado a sua carteira de financiamentos, daí a cifra de 0% para chamar a atenção sobre o andamento desta meta. No geral, o nível de execução do PE anda à volta de 69.1%, com fortes chances de fechar o ciclo com um desempenho positivo.

## 1. MUDANÇAS (OUTCOMES) INDUZIDAS PELA INTERVENÇÃO DO CAICC

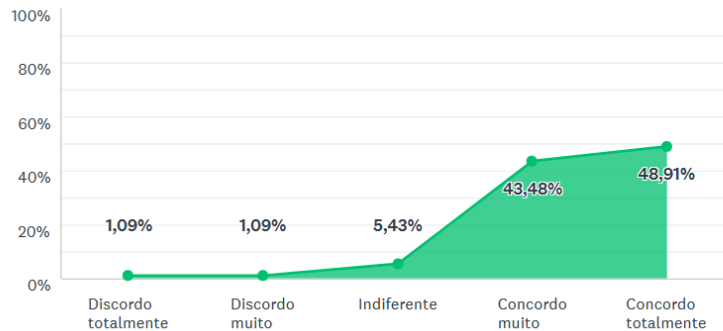
Reforço das capacidades dos parceiros em resultado das formações do CAICC

Há o reconhecimento de que o CAICC ajudou aos colaboradores das rádios a vários níveis, mas, em geral, às RCs e CMCs a desenvolverem conhecimentos sobre o uso das TIC. Tanto o relatório de Desenvolvimento de Capacidades de 2019, como a presente avaliação testemunha estes dados. Em dados numéricos, 92,39% dos inquiridos concordam muito e fortemente que o CAICC ajudou tanto a eles como às suas organizações a desenvolverem conhecimento e aprendizado sobre o uso das TIC sempre que necessário.

### Gráfico 3. Papel do CAICC na massificação das TIC

O CAICC ajuda você ou sua Organização a desenvolver o conhecimento e aprendizado de TICs, sempre que necessário.

Answered: 92 Skipped: 2



A visão estratégica do CAICC de garantir que as comunidades em Moçambique tenham acesso e usem as TIC de qualidade e relevantes para responder às necessidades e exercício de cidadania activa mostra-se cada vez mais actual. Ao longo dos últimos três anos de vigência do PE 2017 – 2021 os beneficiários percebem como tendo resultado da actuação do CAICC as seguintes mudanças:

- Uso maciço das TICs por homens e mulheres que tenham beneficiado de formações e treinamentos do CAICC; as premiações em equipamentos e materiais imprimiram novo dinamismo nas comunidades e nas RC e CMC;
- Jornalistas com capacidade de produzir informação de qualidade e relevante;
- Melhorou o uso de ferramentas de avaliação de audiências;
- Adesão às plataformas digitais para a comunicação, para além da rádio;
- Aumentou a interacção entre os CMC, RC e Comunidades beneficiárias;
- Melhor capacidade de edição áudio e vídeo;
- As rádios Comunitárias reforçaram a sua posição como principais centros de informação;
- Os equipamentos informáticos contribuíram de forma significativa no aprendizado dos fazedores de rádio;
- Há mais profissionalismo e qualidade de programas produzidos e disseminados;
- Produção de programas radiofónicos ligados a violência baseada no género;
- Interacção entre os vários stakeholders através do uso da plataforma Zoom e Skype;
- Maior engajamento comunitário;
- Massificação de uso de redes sociais, principalmente o Facebook.

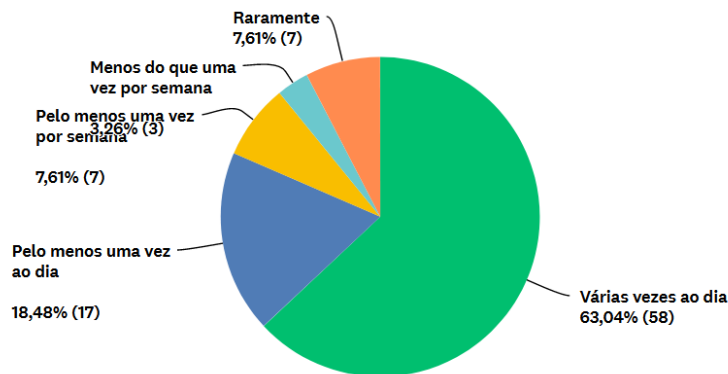
A presente avaliação fez a aferição dos resultados inerentes ao reforço das capacidades dos parceiros, considerando os resultados intermédios na medida em que as capacitações se tornam relevantes para os parceiros. A avaliação quantitativa mostra ser relevante o trabalho do CAICC, sendo que 83% das pessoas inquiridas usam os recursos fornecidos pelo CAICC

entre uma ou várias vezes ao dia. 9% dividem-se entre os que usam pelo menos uma vez por semana e os que raramente usam.

#### Gráfico 4. Utilização das ferramentas fornecidas pelo CAICC

Com que frequência você utiliza as ferramentas e técnica fornecidas pelo CAICC?

Answered: 92 Skipped: 2



O papel do CAICC na comunidade é claro: promover o uso das TICs através do reforço das capacidades das Rádios Comunitárias e Centros Multimédia Comunitários enquanto provedores directos dos serviços de informação e comunicação. Nesta qualidade, os beneficiários entendem que o CAICC ajudou a massificar o uso das TICs nas comunidades onde actua, por um lado, e capacitou jornalistas a produzirem informação de qualidade e peças jornalísticas relevantes, por outro. Geralmente, o CAICC ajudou a melhorar os níveis de conhecimento tecnológico nas comunidades onde actua.

Para o alcance deste resultado o CAICC proveu:

- Formações e treinamentos de capacitação;
- Promoveu concursos e consequentes premeações, em equipamentos, fundamentalmente, aos mais bem classificados, entre homens e mulheres;
- Promoveu sessões de intercâmbios entre os vários stakeholders;
- Actuou mais próximo das comunidades;
- Capacitou tecnicamente os seus pontos focais a realizar diagnósticos e reparações nos equipamentos utilizados pelas Rádios Comunitárias e Centros Multimédia Comunitárias;
- Capacitou os seus parceiros em matérias de gestão de processos internos, incluindo a gestão financeira, e prestação de contas;
- Elevou os níveis de comunicação para a boa governação dos seus parceiros;

Do ponto de vista de resultados alcançados nos últimos três anos, os colaboradores realçam:

- Introdução de Software de interecção com os ouvintes (Frontline SMS);
- Implementação de interacção remota (team view), diário online, criação de contas nas redes sociais para as RCs;
- Maior engajamento das RCs na dessiminação de informação nas plataformas digitais;
- Maior consciência sobre direitos e obrigações;
- Melhoria da qualidade dos produtos elaborados pelos colaboradores;
- Aumentou a capacidade de uso das TICs, em parte devido aos concursos promovidos;
- Esclarecimento de várias dúvidas através da linha verde, desde agenda de publicações no Facebook a instalação de software;
- Capacidade adquirida pelos colaboradores em gravação e edição de programas, aplicação de efeitos sonoros e a transmissão.

Onde o CAICC faz diferença na área de actuação do parceiro:

- O CAICC é o unico órgão que trabalha com todas RCs sem distinção da origem;
- Única organização do país com base de dados de todas as RCs do país;
- Fornece componente técnica e tecnológica às RCs para além de ferramentas de TICs para melhor partilha de conteúdos;
- Apoio as RCs em conhecimento e recursos materiais, de acordo com as necessidades de cada Rádio e disponibilidade dos recursos;
- O CAICC apoia gratuitamente as iniciativas das RCs e sem distinguir a sua entidade gestora;
- As formações que o CAICC provê são rotineiras e permanentes, o que ajuda as RC na inclusão digital;
- Ajuda da divulgação da Lei de Direito à informação e Lei sobre o voluntariado;
- Apoia no desenvolvimento das RCs, através da réplica de formações, capacitações e consequente ganho de escala na comunidade;
- Relações de proximidade com todos os seus stakeholders.

Na óptica dos membros do board o grande diferencial do CAICC é o conhecimento. Existem formados pelo CAICC que se tornaram referência na Rádio e Televisão de Moçambique, por exemplo, para além de organizações internacionais como a UNICEF. O CAICC ajuda a organizar *workshops* para capacitar o desenvolvimento comunitário do distrito à vários níveis, para discutir preocupações locais e cujas soluções residam no nível local.

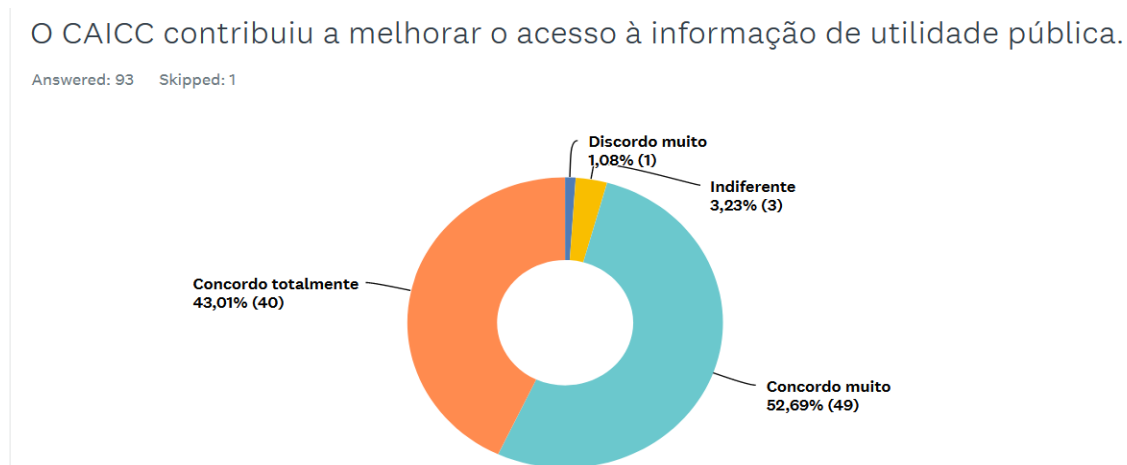
Num quadro onde o ICS se mostra como uma extensão do governo e o FORCOM actuando com processos muito burocratizados e com gente ávida de poder, o CAICC aparece como um actor isento, pronto a responder aos anseios de todos, sem discriminação e avançando ao longo de todo o país, apesar dos limitados recursos que tem à sua disposição. Portanto, o diferencial do CAICC é a sua capacidade de percorrer o país de lés-a-lés e disseminar

informações e formar profissionais competentes, até as partes mais recônditas do país.

Reforçado o networking e engajamento comunitário nas actividades promovidas pelo CAICC

Uma das acções de impacto para o engajamento comunitário é a garantia de que os parceiros, em particular, rádios comunitárias e CMCs, disponibilizem informação relevante a nível local. Os *workshops* realizados pelo CAICC constituem um espaço de interacção entre a Rádio Comunitária, o Governo Local e Líderes Comunitários e a comunidade, tendo como centro das atenções a rádio como provedora de informação. Trata-se, por excelência, de um espaço de demanda de direitos. Os parceiros reconhecem que o CAICC providencia acesso à informação de utilidade pública (96%), sendo apenas 1,08% que discorda desta contribuição.

### Gráfico 5. Contribuição do CAICC no acesso à informação

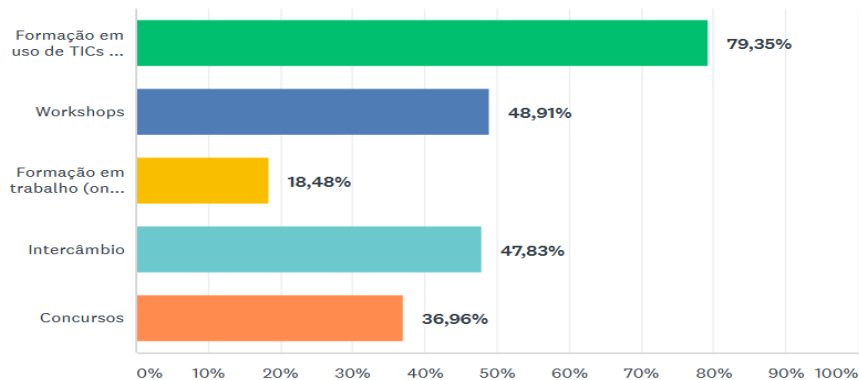


O quadro acima mostra que o CAICC possui capacidade institucional e base de sustentabilidade para prover serviços de qualidade aos seus parceiros e comunidades beneficiárias. O esforço do CAICC no que respeita às actividades evidencia que o nicho pelo qual é reconhecido centra-se na formação em uso de TICs e no acesso à informação. Os dados quantitativos mostram 78% dos parceiros apontam o uso de TIC e acesso à informação, seguido dos *workshops* e intercâmbio, ambos com 49%, concursos 37% e, finalmente formação on the job em torno de 18,48%.

## Gráfico 6. Actividades promovidas pelo CAICC

Em que actividades do CAICC você já participou?

Answered: 92 Skipped: 2



## 2. RESULTADOS IMEDIATOS (OUTPUTS) DA INTERVENÇÃO DO CAICC

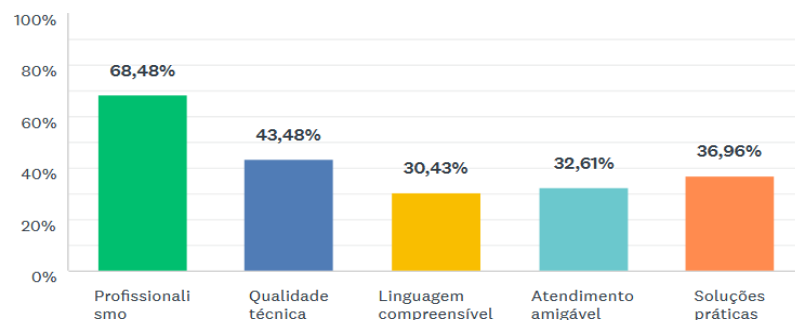
O CAICC constitui o projecto de extensão do Centro de Informática da Universidade Eduardo Mondlane, a maior Universidade do País. Isto em si, constitui um elemento valioso quer sob ponto de vista de capacidade técnica dos seus profissionais, agregando o conhecimento e os saberes da Universidade.

Os dados do questionário confirmam que o CAICC é reconhecido pelo seu profissionalismo (68%), qualidade técnica em 43%. A seguir os parceiros referem que o CAICC oferece soluções práticas (37%) para além de ter um atendimento amigável e linguagem compreensível.

## Gráfico 7. Valor do trabalho do CAICC

Do que você mais gosta no trabalho do CAICC?

Answered: 92 Skipped: 2



O Board entende que os 6 colaboradores que gerem as 140 RCs, apesar de estarem aparentemente a responder à demanda, não há dúvidas de que precisa alargar o quadro de pessoal, até para fazer face aos constrangimentos de falta de jornalistas e do voluntariado intermitente. Aliás, estes devem ser mais valorizados, mas esta mudança deve começar na

lógica dos doadores, para que aceitem a possibilidade de se remunerar esta classe. O papel do CAICC pode ser minado pelas OSC em Maputo.

Não é o actual staff do CAICC que deve pensar nestes aspectos, mas sim os membros do board. O MASC, por exemplo, começou como um projecto, findo o qual, os membros entenderam por bem convertê-lo numa fundação. No caso do CAICC também são os membros que devem pensar no futuro da organização, olharem para a visão e missão e encontrarem uma oportunidade de mutação, de crescimento. É o board que deve espreitar e desafiar o staff; é o board que deve analisar se a organização está aonde devia estar.

Existe um grande potencial, no entanto, de crescimento, mas o campo de actuação é também muito grande. A insuficiência de fundos acaba condicionando a capacidade de intervenção. As pesquisas de satisfação de beneficiários são muito abonatórias a esse respeito, mas há sempre oportunidades de crescimento.

É preciso reforçar a capacidade de gestão do staff interno, pois é ele que garante os resultados que o CAICC tem reivindicado. É preciso criar estímulos financeiros ainda que se reconheça a insuficiência de recursos, mas deve-se valorizar a geração de ideias inovadoras locais. A questão da mobilidade de voluntários depende, em parte, da ambição que cada um tem e os incentivos para tal. Entretanto, fica a satisfação para o CAICC de ter contribuído para a formação de profissionais para o país e para a vida.

#### Desenvolvimento de Capacidades

Ainda que se reconheça que o staff possui competências para responder às necessidades das RCs e dos doadores, para melhorar o seu desempenho, os colaboradores concordam que:

- Precisa melhorar a sua capacidade nas áreas de comunicação, jornalismo e de Monitoria e Avaliação;
- Capacitações e reciclagens regulares das equipas nas suas respectivas áreas de trabalho, para permitir a necessária actualização e modernização;

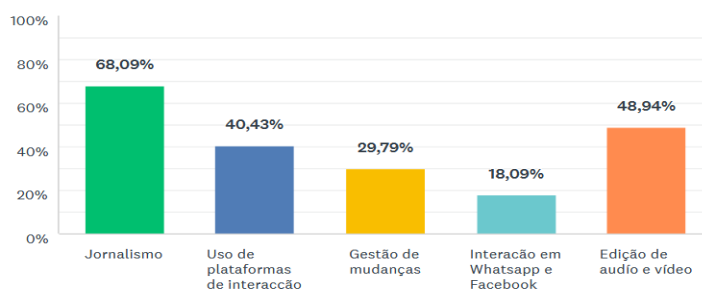
## **A. SUSTENTABILIDADE**

A sustentabilidade futura do CAICC dependerá do caminho que o CAICC for a seguir daqui para frente através do redireccionamento estratégico que aponta para a resolução de problemas relevantes. Para os parceiros, do ponto de vista de hierarquia de prioridades, a capacitação em jornalismo (68,09%), a edição e áudio e vídeo (48,94%), seguido do uso de plataformas de interacção (40,43%) são os principais acções de interesse para os parceiros. Em relação ao jornalismo, que faz parte dos pacotes oferecidos pelo CAICC, tal como foi evidenciado nas avaliações anteriores, o CAICC é cada vez menos reconhecido como a organização que oferece esta formação. A organização foi dando cada vez menos importância a esta acção, por um lado por compreender que outras organizações não voltadas às tecnologias tais como Sekelekani e CEC tem estas formações como foco. Contudo, tudo indica que é necessário continuar a combinar a formação em uso das TIC com e a Formação em Jornalismo básico.

## Gráfico 8. Contribuição do CAICC para as competências dos parceiros

Que competências essenciais o CAICC pode ajudá-lo(a) a desenvolver para continuar a ser relevante na sua comunidade/distrito:

Answered: 94 Skipped: 0



Há um entendimento de que o CAICC deve procurar fontes alternativas de financiamento, incluindo fontes de renda recorrentes. Pode poder diversificar a sua actuação, transformando-se em ONG independente, sujeito à concorrência. Estando na UEM ajuda a consolidar o seu nome e reputação. O trabalho do CAICC é valorizado nos distritos, mas o facto de as RCs estarem tomadas por partidos políticos pode retrair os doadores.

Para assegurar a sustentabilidade é importante garantir que se mobilizem doadores que estejam dispostos a financiar o PE, por um lado, e garantir a contribuição dos membros, por outro. Em relação aos membros, são variadas as possibilidades de contribuição, assumindo que muitos deles possuem riquíssimas competências em diversas áreas do saber, podem ser "consultores" da organização e, avaliado o valor da consultoria, pode-se descontar nas quotas que deveriam ser pagas anualmente, por exemplo. Para engajar os membros a direcção executiva pode criar condições para a participação daqueles em conferências internacionais. É possível gerar renda com os saberes internos da organização. Organizar seminários de capacitação em jornalismo com acesso pago, por exemplo, pode ser uma saída para a sustentabilidade. São muitas opções.

É necessário diversificar os doadores e firmar parcerias estratégicas e ponderadas. Existem OSC que abordam o CAICC para concorrer à fundos, mas cujos critérios não ficam muito claros, é como se quisessem ter o nome e o logotipo do CAICC para credibilizar o processo, mas sem contrapartidas claras para o CAICC. Neste aspecto o staff mostra algum défice de atitude e proactividade para procurar novas fontes de financiamento. Não se compreende como é que continuam os mesmos doadores desde a criação do CAICC até ao momento. Mas fica claro também que a proactividade deve vir dos membros do board, mas fundamentalmente do executivo. O CAICC pode vender serviços a quem possa pagar por eles e a preços de mercado.

Há uma clara tendência de escassez de recursos a nível global. Entretanto, a UEM dá um grande apoio, principalmente no que respeita às despesas correntes. O CAICC deve estar atento às oportunidades que aparecem, se quiser se manter no mercado.

Para assegurar a sustentabilidade financeira é preciso continuar a identificar organizações que tenham acesso privilegiado a fundos de doadores para se aliar a elas, por exemplo, a UE, IMD, CESC, entre outras. É preciso realizar estudos de mercado para cursos de formação e cobrar os acessos. Fazer parcerias estratégicas (FORCOM e ICS); é preciso dialogar com outras

faculdades para se engajarem no projecto e podem servir de núcleos ao nível provincial e distrital. O CAICC pode aproveitar os seus canais para passar publicidades comerciais. Mas o mais importante seria autonomizar-se em relação a UEM porque isto pode retrair alguns doadores conservadores.

## **B. LIÇÕES APRENDIDAS**

Os colaboradores entendem que há um vasto leque de experiências que podem ser documentadas ou lembradas, entre eles:

- Formações e treinamentos das RCs;
- Emponderamento de mulheres na produção de conteúdos e peças jornalísticas;
- Criação de páginas de referência no Facebook para as RCs;
- Capacitações aos servidores públicos;
- Desenvolvimento de plataformas e softwares (MOPA);
- Voluntários formados pelo CAICC que viraram casos de sucesso nas outras emissoras de rádio e televisão;
- Beneficiários dos concursos do CAICC (mudanças notadas antes e depois);
- Impacto das intervenções do CAICC nas RCs.
- Criação da página Otanla;
- O CAICC é reconhecido como parceiro das comunidades no uso as TICs
- Gestão da Plataforma OTANLA - monitoria em tempo real das eleições gerais e esclarecimento de dúvidas comuns entre os colaboradores das RCs sobre software, etc e compilação de um manual de procedimentos;
- Intercâmbio entre todas as RCs do CAICC através da plataforma ZOOM.

Outras lições a reporta nas capacitações, networking ou governação interna dos beneficiários:

- Intercâmbio entre as RCs e CMCs de forma a prestarem suporte umas às outras;
- Proximidade afectiva, ainda que virtual, entre as RCs apoiadas pelo CAICC;
- Fóruns regionais e provinciais de interecção online entre os parceiros;
- Conhecimentos adquiridos e partilhados sobre a área financeira e programática no seio dos parceiros;
- Oportunidades de crescimento através das capacitações e treinamentos;
- Networking com os parceiros da rede e doadores;
- Interação com os colaboradores das RCs sobre o funcionamento de plataformas online;
- Redes de comunicadores distritais;
- Criação de grupos de WhatsApp;
- Base de dados de pontos focais.

## C. ÁREAS TRANSVERSAIS

Uma das crenças do CAICC é que o uso das TICs ao nível comunitário favorece o desenvolvimento local, participação do cidadão e pode contribuir para a redução das desigualdades sociais e de género. Nestes termos, a pesquisa com os beneficiários permitiu aferir que:

- Mais mulheres tiveram a possibilidade de participar em workshops, concursos, intercâmbios e formações;
- Mulheres lideraram sessões de educação cívica sobre os direitos sexuais e reprodutivos;
- Mudança de comportamento em termos de equilíbrio de género;
- Promoção de participação de mulheres na vida pública e política nos distritais;
- Aumentou o número de mulheres jornalistas e com competências técnicas para edição de vídeos e áudio;
- Aumentou o intercâmbio entre as mulheres;
- Os concursos promovidos para a participação feminina e com prémios aliciantes elevaram a autoestima destas.

Na óptica dos colaboradores o projecto de engajamento de mulheres por parte do CAICC é indubitável. Se em 2013 as capacitações eram compostas por 100% de homens, em 2015 haviam passado para 30% mulheres, e em 2017 os eventos do CAICC haviam passado para cerca de 70% de participantes do sexo feminino. Uma das estratégias que ajudaram a equilibrar a balança são os concursos promovidos e com prémios aliciantes. Outras iniciativas:

- Concursos específicos para mulheres comunicadoras nas RCs;
- Incentivo à participação de mulheres nas actividades das RCs;
- Concursos e intercâmbios dirigidos às mulheres;
- Formações dirigidas a mulheres na componente de produção de conteúdos;
- Criação de páginas de referência no Facebook para as RCs;
- A Sra. Lucilia Xavier - Colaboradora de Monapo, destacou-se no “concurso Mulher” e configura-se como um caso de sucesso;
- Razia Rosário da RC Dom Bosco venceu 3 prémios, é também uma referência e caso de sucesso.

## D. INDICAÇÕES PARA O FUTURO PLANO ESTRATÉGICO

Os colaboradores consideram fundamental para o próximo PE:

- Apoiar as Rádios na vertente financeira e de equipamento para além do conhecimento;
- Melhorar a capacidade de retenção dos voluntários para dar continuidade das

capacitações e formações;

- Novas acções de intervenção do CAICC nas comunidades em termos tecnológicos e não só;
- Vender serviços para garantir a sustentabilidade financeira;
- Manter as actividades;
- Criar subvenções para auxiliar o funcionamento e manutenção de equipamentos das RCs;
- Firmar parcerias estratégicas, com aposta na formação dos colaboradores e pontos focais;
- Continuar a inovar.

Para o board o CAICC deve continuar a inovar, mas sem esquecer os fundamentos da sua criação, sobretudo, sem esquecer a relação que criou com os seus stakeholders. Deve continuar a ajudar as RCs a produzirem conteúdos de qualidade. Deve pensar em realizar programas radiofónicos e televisivos ao vivo e continuar a defender os direitos cívicos para o desenvolvimento.

O CAICC deve se preocupar, continuamente, em ser relevante na sociedade e perceber os espaços que pode ocupar, continuamente. Deve pensar na possibilidade de ter a UEM com um parceiro estratégico e relevante, com o seu prestígio de pensar com autoridade intelectualmente, haja visto que a pesquisa é um componente importante para permitir que as suas intervenções sejam respeitadas. Todavia, o próximo PE não deve ser de 5 anos, porque isso limita muito a capacidade de pensamento estratégico, mas se calhar de 15 - 20 anos com planos de intervenção de 5 anos. Deve-se pensar na possibilidade de convidar experts em determinadas áreas para ajudar a pensar e trazer a criatividade nas intervenções. É urgente pensar na organização para não diluir os processos de controlo interno e garantir a transparência.

Não há dúvidas de que as RCs diferem umas das outras e os desafios que cada uma delas enfrenta é enorme, por causa da volatilidade própria dos seus níveis de actuação. Mas o CAICC pode, no próximo PE, continuar a prover formações e treinamentos relevantes e que respondam aos anseios dos stakeholders. Seria interessante pensar-se na possibilidade de remunerar os voluntários e reforçar os estímulos dos pontos focais. A maior volatilidade é nas RCs onde os repórteres sofrem ameaças, e com as contrapartidas são ínfimas o potencial de abandono aumenta. O CAICC pode pensar em desmembrar-se da UEM e constituir-se como um organismo independente, para descomplicar o processo decisório, com liberdade para concorrer aos fundos nacionais e internacionais.

É preciso avaliar os stakeholders que não estejam contaminados por vícios partidários, perceber e captar as suas necessidades, caso a caso. Um primeiro passo seria avaliar o que tiver sido feito e aferir o que merece ser replicado.

Para o próximo PE seria interessante avaliar os pontos positivos e negativos e ver o que é aproveitável para o próximo ciclo e com potencial para melhorar. É preciso perceber as necessidades e fazer a conscientização sobre direitos e obrigações. Há, no entanto, oportunidade de explorar o processo de descentralização em curso no país num quadro

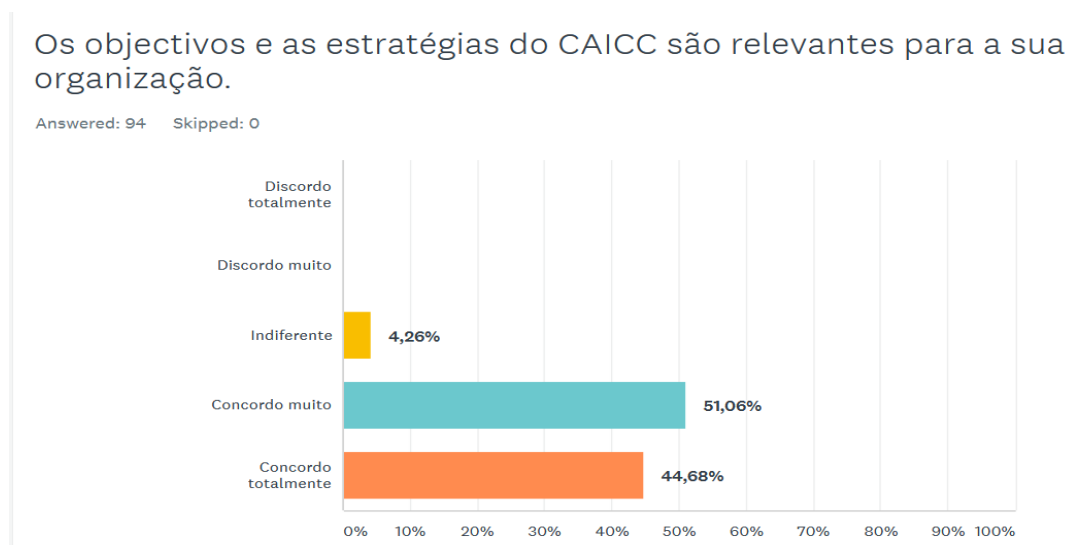
onde os principais actores ainda não têm clareza sobre os seus papéis. O CAICC pode aproveitar o facto de estar ligado à UEM para criar e mobilizar outras universidades a colaborarem na empreitada. O ADIN e o Programa SUSTENTA é outra oportunidade por se explorar e influenciar os poderes públicos a divulgarem o seu trabalho.

## RELEVÂNCIA COMO FACTOR DETERMINANTE PARA A SUSTENTABILIDADE

Os indicadores escolhidos para aferir a relevância do CAICC como uma das formas de aferir quel é o ponto forte da sua sustentabilidade são i) relevância para os parceiros; ii) nível de satisfação dos parceiros para com o seu trabalho e iii) o nível de aceitação da possibilidade de replicar o seu trabalho.

A relevância do trabalho do CAICC para os seus parceiros é consensual, não havendo quem não a reconheça. Efectivamente 95,74% não têm dúvidas de que o trabalho do CAICC é relevante para as suas organizações, entre rádios comunitárias, Centro Multimedia Comunitários, servidores públicos e comunidade. Se há quem fique indiferente (4,26%) isso não altera a predominância da aceitação do CAICC no contexto em que actua.

### Gráfico 9. Relevância do CAICC para as organizações parceiras

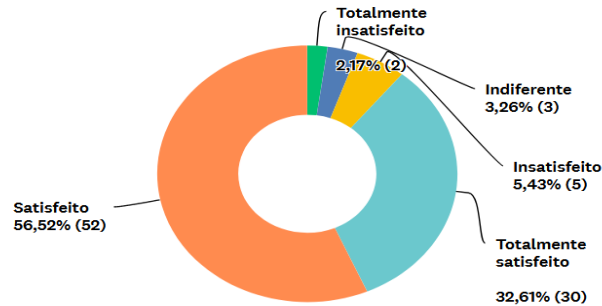


No que respeita à relevância, os parceiros do CAICC estão 89,6% encontram-se satisfeitos ou totalmente satisfeitos, o que representa relevância da organização no que respeita ao trabalho que desenvolve. A relevância do CAICC comprova-se também pelo facto de que 99% dos parceiros e membros da comunidade recomendariam o CAICC e apenas 1% refere que não recomendaria o CAICC a outra entidade.

## Gráfico 10. Satisfação dos parceiros em relação ao trabalho do CAICC

Pensando no CAICC, o quão satisfeito(a) você se sente em relação ao seu trabalho?

Answered: 92 Skipped: 2

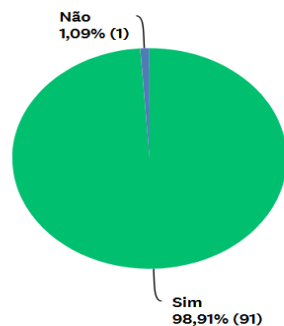


## Relevância

### Gráfico 11. Relevância do CAICC

Você recomendaria o trabalho do CAICC a uma outra entidade/colega ou outra pessoa que necessite?

Answered: 92 Skipped: 2



A relevância do CAICC resulta da importância e espaço que as RCs ocupam, exercício que tem sido realizado de forma regular e progressivo. Parece que há muitos problemas nas RCs, por exemplo, a tendência de partidarização das actividades daquelas. Isto acontece porque os políticos descobriram que as RCs podem servir de veículos importantes para fazerem passar as suas mensagens. Por causa disso acaba gerando um ambiente de fechamento para aquelas RCs que não se mostrem muito abertas a colaborarem com debates partidarizados.

Todavia, é preciso continuar a massificar o uso das TICs, até para fazer face à concorrência de formas alternativas de comunicação como a TV, com possibilidade das novelas captarem a audiência do público, para além do processo de electrificação dos distritos que abre formas alternativas de ocupar o tempo de lazer das pessoas. Pode haver uma mudança de público-alvo, entretanto, há gente que prefere receber as informações e mensagens na sua língua local. Neste quisito o CAICC pode fazer alguma diferença. mas há também um grande potencial com o programa SUSTENTA Vs Lei de acesso à informação, que muita gente não deve saber do que trata este programa, portanto o CAICC tem aqui uma oportunidade soberana.

É enorme o investimento que o CIUEM faz para fortalecer o trabalho do CAICC nas comunidades para fazer face ao grande défice de TICs. O CAICC promove uma aprendizagem combinada, através da integração do mundo da ciência e da tecnologia. Entretanto, existe uma banda larga que é pouco explorada, consubstanciando um grande espaço por ocupar ainda e aproveitar. O acesso à internet pode facilitar a integração de pessoas no mercado de trabalho, por exemplo (pesquisas aplicadas), promover cursos offline para auto-formação dos interessados em diferentes áreas de conhecimento, incluindo os empregados domésticos que podem ser priorizados e entrar nas opções de formação e capacitação.

É preciso trazer informação de base-centro-base, no quadro de processos eleitorais, por exemplo, a plataforma Olávula foi uma inovação importante. É preciso desenvolver sistemas que respondam às necessidades em função das lacunas existentes nas comunidades.

O CAICC deve continuar a acompanhar as dinâmicas de desenvolvimento comunitário e responder às necessidades das RCs. Isto só é possível se o CAICC estiver atento e identificar as necessidades de forma regular, através da condução de estudos e pesquisas para embasar as suas intervenções em dados qualitativos e quantitativos factíveis, que podem ser referência até para o governo. Repare-se que as RCs no litoral possuem necessidades diferenciadas das RCs do interior, mas o CAICC é visto como um centro de referência e recebe muitas solicitações de parceiros para diversos propósitos.

A parceria com a Medicus Del Mundu e outras OSC que trabalham em *lobbinge advocacy* pode ser um activo importante para o CAICC se manter relevante. O importante é continuar a inovar nessas áreas e tentar se desmembrar da UEM porque isso pode dificultar os processos de gestão interna.

## Desafios

As RCs e os CMC entendem que o apoio do CAICC devia incluir o reforço das capacidades financeiras e materiais, para além do conhecimento. Olham para a capacitação como um primeiro passo para conseguirem outros recursos, daí a frustração quando tal não acontece. Mas o papel do CAICC é mesmo este, o de ajudar no desenvolvimento de competências e domínio no uso de TICs.

É normal que existam expectativas dos beneficiários, mas se o CAICC aproveitar cada oportunidade de comunicação para frisar o seu papel e até onde pode ir, ajuda a nivelar as expectativas. O realce sobre o seu core business não pode ser feito apenas uma vez, deve ser sistemático e regular, e prestar contas aos beneficiários para melhorar o entendimento.

O PE delimita o foco de actuação da organização, ainda que preveja alguns incentivos, como computadores portáteis, premiações nos concursos em equipamento, mas não se pode esperar que o CAICC resolva todos os problemas dos seus stakeholders.

Não há dúvidas de que o CAICC precisa de fazer uma melhor gestão de expectativas, o que se pode conseguir através da coordenação articulada por uma rede de OSC que promova acções de harmonização nas abordagens para as várias iniciativas de desenvolvimento comunitário. Não há dúvidas de há uma grande competição no seio das OSC, em detrimento de sinergias, partilha de recursos e harmonização. Ao invés de protagonismos devia existir complementaridade, assim os beneficiários saberiam o que esperar de cada implementador.

Aproveitar as RCs para veicular mensagens claras sobre o seu papel, só assim os stakeholders saberão o que podem esperar e até onde podem ir as suas expectativas.

Um dos objectivos dos CAICC é ver aumentada a oportunidade de acesso e uso das TICs pelas comunidades moçambicanas, especialmente nas zonas rurais.

Para os colaboradores os principais desafios são:

- Restrições financeiras para disponibilização de equipamento para as RCs;
- Desembolsos tardios de fundos por parte dos doadores, o que compromete, algumas vezes, a realização plena de actividades;
- Constrangimentos com os deadlines na produção de relatórios; limitação de recursos financeiros para a realização plena das actividades.
- Falta de instalações próprias e independência financeira;
- Necessidade de diversificação de fonte de financiamento;
- Resolver as Diferenças entre os actores que tutelam as RCs, pois só assim o CAICC poderá desenvolver as suas actividades;
- Capacidade de gerar renda e tornar-se independente;
- Limitada capacidade de equipamentos para consolidar o conhecimento que o CAICC promove aos seus beneficiários;
- Dificuldades financeiras e de acesso à internet.
- Divulgação e promoção com vista a maior visibilidade do CAICC na sociedade;
- Criação de novas estratégias e abordagens;
- Melhorar a capacidade de retenção dos voluntários para dar continuidade às capacitações e formações.

## **Análise SWOT**

A análise SWOT aqui sugerida é combinada com o Balanced Scorecard (BSC), um método de gestão estratégica, e que pode ser traduzido como Indicadores Balanceados de Desempenho. A expressão "indicadores balanceados" significa que a selecção de indicadores não se restringe à área financeira, abrangendo também resultados considerados intangíveis.

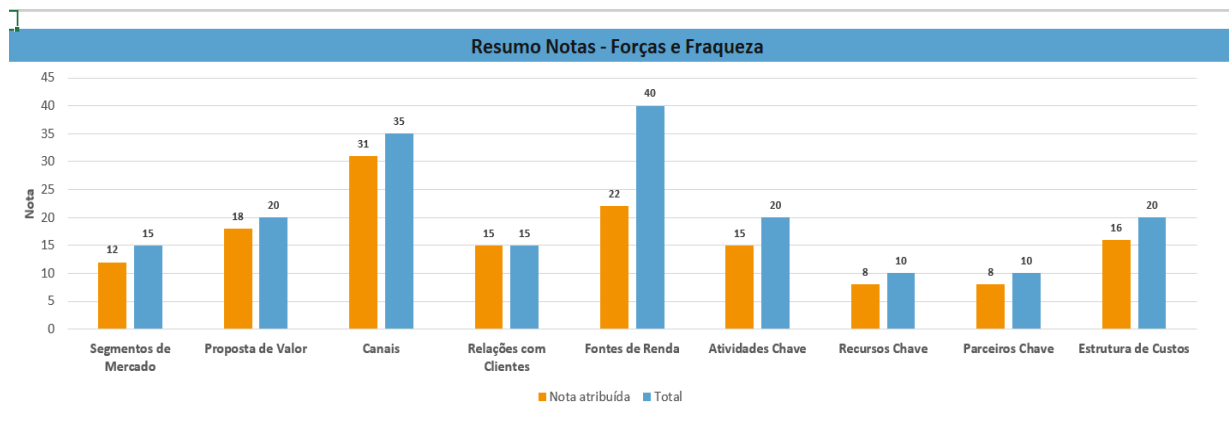
É o balanço de todos estes aspectos que vai indicar quais as mudanças que precisam ser feitas na estratégia do CAICC para traçar o plano de acção (projectos de melhoria) considerando as perspectivas de um cenário futuro.

O BSC sugerido pretende abranger as acções de curto e longo prazo, estabelecendo um equilíbrio entre elas; entre medidas financeiras e não-financeiras; entre indicadores de desempenho e histórico; entre perspectiva interna e externa do desempenho, proporcionando uma visão mais integral da organização.

A ferramenta (BSC) sugerida para esta avaliação deve oferecer aos gestores do CAICC um sistema de medição multidimensional, importante suporte na tomada de decisões de forma

mais racional e embasada, adoptando uma forma de gestão em que a transparência e a democratização de todas as informações são uma característica marcante.

**Tabela 1. Análise SWOT – Forças e Fraquezas<sup>1</sup>**



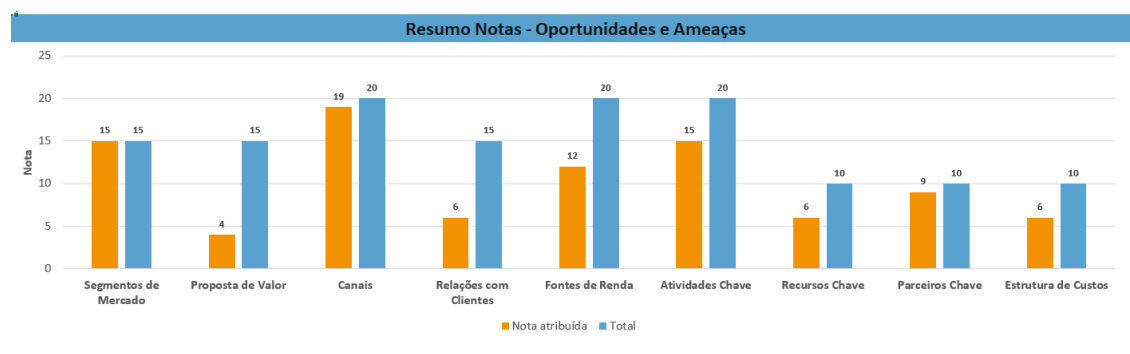
Portanto, os dados acima mostra que em relação aos parceiros-chave a pontuação ficou em 8 para um máximo de 10. Para a actividade chave a cifra situa-se em 15 para um máximo de 20. Entretanto, nas relações com clientes o CAICC conseguiu uma pontuação máxima, 15/15, mas muito desfazado no que respeita às fontes de renda, 22/40. A estrutura de custos situa-se em 16 para um máximo de 20. O mais importante aqui é uma reflexão sistémica e estratégica, tendo como base os elementos reflectidos na matriz abaixo:

**Tabela 2. BM Canvas - Oportunidades**

BM CANVAS - OPORTUNIDADES				
<p><b>8. PARCEIROS CHAVE</b></p> <p>Podemos terceirizar algo? Aumentar a colaboração para o nosso core business? Usar cross-selling? Usar alguns canais dos parceiros com os beneficiários? Usar os parceiros para complementar a PV?</p>	<p><b>6. ATIVIDADES CHAVE</b></p> <p>Podemos padronizar? O TI pode aumentar a eficiência?</p>	<p><b>1. PROPOSTA DE VALOR</b></p> <p>Podemos transformar produtos em serviços? Integrar melhor os nossos produtos e serviços? Qual outra necessidade do beneficiário podemos atender? Qual outro trabalho podemos realizar?</p>	<p><b>4. RELACIONAMENTO COM CLIENTES</b></p> <p>Há possibilidade de melhorar? Podemos automatizar algum relacionamento?</p>	<p><b>2. SEGMENTOS DE CLIENTES</b></p> <p>Podemos nos beneficiar com o crescimento do sector? Actuar em outros sectores? Aumentar a segmentação?</p>
<p><b>7. RECURSOS CHAVE</b></p> <p>Podemos usar menos recursos? Há recursos sub-aproveitados?</p>		<p><b>3. CANAIS</b></p> <p>Podemos melhorar a eficiência do canal? Integrar os canais? Criar canais? Personalizar para os segmentos?</p>		
<p><b>9. ESTRUTURA DE CUSTOS</b></p> <p>Onde podemos reduzir custos?</p>		<p><b>5. FONTES DE RECEITAS</b></p> <p>Podemos trocar receitas periódicas por receitas recorrentes? Qual outro elemento os beneficiários pagariam por? Qual outra fonte de receita pode ser criada? Podemos subir os preços?</p>		

<sup>(1)</sup> Vide Matriz de Análise SWOT –Business Model Canvas e Análise SWOT – Forças e Fraquezas, para detalhes explicativos do gráfico.

**Tabela 3. Análise SWOT – Oportunidades e Ameaças<sup>2</sup>**



Em relação a oportunidades e ameaças, os dados acima mostra uma situação crítica da proposta de valor com um desequilíbrio de 4/15, seguido de fontes de renda 12/20 e 6/15 para as relações com clientes. Entretanto, o seguimento de mercado mostra um equilíbrio confortável de 15/15. As actividades-chave e recursos-chave ainda que problemáticos não são alarmantes, com valores que se situam em torno de 15/20 e 6/10 respectivamente.

O mais importante aqui é uma reflexão sistémica e estratégica, tendo como base os elementos reflectidos na matriz abaixo:

**Tabela 4. BM Canvas - Ameaças**

BM CANVAS - AMEAÇAS				
<p><b>8. PARCEIROS CHAVE</b></p> <p>Podemos perder algum parceiro? Os nossos parceiros podem colaborar com os nossos concorrentes? Quão dependentes somos dos parceiros?</p>	<p><b>6. ACTIVIDADES CHAVE</b></p> <p>Podem haver alguma quebra? A qualidade pode diminuir?</p>	<p><b>1. PROPOSTA DE VALOR</b></p> <p>Existem substitutos?</p> <p>Os concorrentes oferecem melhor valor ou preço?</p>	<p><b>4. RELACIONAMENTO COM CLIENTES</b></p> <p>Há perigo de nosso relacionamento se deteriorar?</p>	<p><b>2. SEGMENTOS DE CLIENTES</b></p> <p>O mercado pode ficar saturado? A concorrência ameaça o nosso market share? Os beneficiários desistem? Quando pode aumentar a concorrência?</p>
	<p><b>7. RECURSOS CHAVE</b></p> <p>Podemos perder alguns recursos? Há risco de nossos canais tornarem-se obsoletos?</p>		<p><b>3. CANAIS</b></p> <p>A concorrência ameaça os nossos canais? Há perigo de os nossos canais se tornarem obsoletos?</p>	
<p><b>9. ESTRUTURA DE CUSTOS</b></p> <p>Os custos podem tornar-se imprevisíveis? Quais? Os custos podem disparar tornando-se maiores que as receitas que eles custeiam?</p>		<p><b>5. FONTES DE RECEITAS</b></p> <p>Nossas margens são afectadas pela concorrência? Por novas tecnologias? Nós somos dependentes de 1 tipo de receita? Alguma receita pode desaparecer no futuro?</p>		

## Considerações Finais

A avaliação intermédia do PE 2017 – 2017 privilegiou um olhar introspectivo da proposta de valor que o CAICC almeja proporcionar aos seus variados stakeholders, dos valores que respaldam as suas acções, da posição que ele quer ocupar nas comunidades em que actua e de como ele quer ser visto pelos seus beneficiários. Privilegiou-se, igualmente, a relevância do PE em relação ao seu mandato e o seu alinhamento com as políticas e estratégias de capacitação das RCs, CMCs e Telecentros.

A avaliação do PE 2017 – 2021 foi estruturado em três vectores estratégicos, nomeadamente: i) Reforçar a capacidade dos parceiros locais do CAICC; ii) Reforçar o *networking* e engajamento comunitário nas actividades promovidas pelo CAICC e; iii) CAICC com

<sup>(2)</sup> Vide Matriz de Análise SWOT – Business Model Canvas e Análise SWOT – Oportunidade e Ameaças, para detalhes explicativos do gráfico.

capacidade institucional e base de sustentabilidade para prover serviços de qualidade aos seus parceiros e comunidades beneficiárias. Como metodologia complementar foi adoptado o BSC (Balanced Scorecard) para captar as nuances de sua actuação nos seus diversos *stakeholders*.

A avaliação mostrou que o CAICC consegue gerar impacto nas suas intervenções, o que é evidenciado pelo conhecimento dos seus parceiros sobre as TIC, a abrangência do seu apoio a uma diversidade de rádios em todo o País e pelo engajamento comunitário sobre TICs e acesso à informação. Os parceiros do CAICC comprovaram que esta organização se destaca como sendo o único programa que apoia a todas as rádios comunitárias no País, sem distinção da sua origem, filiação ou orientação, ainda que algumas delas pertençam a outros grupos, nomeadamente, as associações, o Governo, sob tutela directa do Instituto de Comunicação Social e as Igrejas. Para além de apoiar a todas as RCs e CMCs, o CAICC detém conhecimento sobre as rádios e uma base de dados actualizada sobre o ponto de situação de cada uma, sob ponto de vista de gestão, capacidade interna e recursos tecnológicos.

O contacto com os vários stakeholders permitiu constatar que o CAICC ajuda a reforçar as capacidades dos seus parceiros em resultado das formações que tem promovido. Há o reconhecimento de que o CAICC ajudou aos colaboradores das rádios a vários níveis, mas, em geral, às RCs e CMCs a desenvolverem conhecimentos sobre o uso das TIC, com níveis de satisfação bastante elevados e consistentes. Portanto, a visão estratégica de garantir que as comunidades em Moçambique tenham acesso e usem as TIC de qualidade e relevantes para responder às necessidades e exercício de cidadania activa mostrou-se cada vez mais actual.

O exercício de avaliação permitiu enxergar um potencial de crescimento do CAICC, mas o campo de intervenção é também muito grande. Nesse sentido, a insuficiência de fundos pode condicionar a sua capacidade de intervenção. Para realizar este potencial de crescimento o CAICC precisa reforçar a capacidade de gestão do staff interno, pois é ele que garante os resultados que a organização tem reivindicado. É preciso criar estímulos financeiros ainda que se reconheça a insuficiência de recursos, mas deve-se valorizar a geração de ideias inovadoras locais.

Finalmente, a avaliação mostra que a perspectiva o CAICC conseguiu um desempenho positivo, acima de 50%, de implementação do PE 2017 – 2021 nos últimos três anos, em todos os objectivos estratégicos. A única excepção é colocada para a perspectiva financeira que continua com abordagens imperceptíveis de diversificação, o que coloca desafios bastantes com o término do Programa AGIR, da Oxfam.

## Recomendações

Ao longo do desenvolvimento desta avaliação foram identificadas questões correlatas que permitiriam o desenvolvimento de projectos de melhoria para ampliar o entendimento de intervenção do CAICC e buscar confirmação empírica dos resultados obtidos e os porvir. Assim, os vários stakeholders entendem que se o CAICC conseguir superar e implementar os desafios abaixo pode se firmar como uma referência nacional e internacional.

Combinar a formação em uso das TIC com a formação em Jornalismo básico, em parceria com outras organizações que trabalham na área de média e acesso à informação, pode ser estrategicamente benéfico para garantir até a sua sustentabilidade, num quadro em que o programa AGIR está no seu fecho. Para o efeito o CAICC pode abordar a Embaixada da Suécia para continuar a apoiá-lo. Para além destas medidas pode:

- Procurar novas formas de financiamento através de consórcios, com o MISA, FORCOM, por exemplo, para concorrer aos fundos da USAID;
- Capitalizar os pequenos projectos de prestação de serviços;
- Maximizar o suporte da UEM para continuar a suportar algumas despesas e aliviar o peso das despesas correntes;
- Aproveitar os fundos concedidos pelo CESC, Médicus Del Mundo, Agah Khan; entre outros;
- Operacionalizar a sua estratégia de mobilização de fundos e conjugá-la com a estratégia de visibilidade, em diversas plataformas digitais;

Todavia, mesmo que o AGIR termine, como vai terminar, o CAICC não vai fechar as portas. Vai capitalizar a vantagem de possuir instalações e serviços básicos concedidos pela UEM para continuar a funcionar. Naturalmente que pode ter dificuldades de pagar salários, mas o projecto vai continuar. Pode, inclusive, condicionar algumas intervenções que podem passar de presenciais para remotas, através das linhas verdes, *Zoom e Skype*. Para além do que está a ser feito, o CAICC pode actuar em outras frentes, tais sejam:

- Submissão de pedidos/propostas na plataforma digital *FoundsForNGOs*, Crowd Found, e conta com o suporte financeiro da UEM, através do programa de extensão universitária.

Para além da sua estratégia de mobilização de fundos e de visibilidade em diversas plataformas digitais, aliado ao facto de estar associado a uma universidade, o que aumenta as credenciais, na óptica dos colaboradores o CAICC pode:

- Continuar a ser relevante na sociedade, através da democratização do uso das TICs;
- Escrever histórias de sucesso para vender os seus produtos;
- Criar um departamento responsável por conceber projectos rentáveis para a organização;
- Mudar de estratégias e adoptar uma transformação drástica de modo a tornar o CAICC numa organização rentável.
- Prestar serviços de comunicação e gestão de projectos.

- Não limitar a sua actuação na capacitação das RC, CMC, mas descer ao nível das comunidades;
- Auscultar mais as comunidade para embasar as suas actuações em resposta à necessidades concretas dos seus vários públicos-alvo;
- Prestar apoio técnico e material;
- Continuar a monitorar e acompanhar o progresso das formas de transmissão de informação nas Rádios Comunitárias e Centros Multimédia Comunitárias;
- Prestar atenção aos outros sectores tais sejam a Saúde
- Massificação do uso das TICs;
- Empoderamento das mulheres no uso das TICs;
- Provisão e manutenção de equipamentos e materiais;
- Capacitação técnica de gestão das rádios;
- Estender o raio de cobertura das suas intervenções e garantir o apoio material e técnico às RC e CMC;
- Melhorar a transparência e critérios utilizados nos concursos;
- Prestar apoio material aos CMCs, Rádios e Telecentros;
- Promover formações sistemáticas às comunidades, RC e CMC;
- Empoderar as mulheres, através da participação em seminários sobre governação, envolvimento das comunidades no processo de decisão;
- Promover debates sobre o impacto dos casamentos prematuros e gravidezes precoces;
- Firmar parcerias sólidas com cláusulas claras com as outras organizações que trabalham com as Rádios Comunitárias do País.
- Melhorar a participação das mulheres nas plataformas digitais (*Zoom e Skype*), para mais trocas de experiências ao nível provincial e distrital, em matérias de jornalismo;
- Continuar a inovar, em termos de softweres intuitivos e modernos;
- Fortalecer a capacidade técnica dos seus pontos focais para responderem de forma plana e competente às solicitações e necessidades das comunidades.

## ANEXOS

### Termos de Referência para avaliação intermédia do CAICC

#### I. Sobre o CAICC

O Centro de Apoio a Informação e Comunicação Comunitária CAICC é um programa criado em 2006, que apoia centros promotores de informação e comunicação comunitária, visando responder às necessidades de desenvolvimento e da consolidação da rede de telecentros, centros multimédia comunitários e rádios comunitárias existentes no País. Contribui para melhorar a qualidade do trabalho dos parceiros e para consolidar o seu papel de informadores, comunicadores, defensores da liberdade da imprensa e de expressão, e promotores de boa governação, privilegiando o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação. Serve uma rede constituída por 140 rádios comunitárias, centros multimédia comunitários (CMCs) e telecentros de várias origens e tipo existentes em todo o país.

Desde 2012, O CAICC beneficiou do apoio da IBIS, no âmbito do programa Acesso a Informação e Engajamento dos Cidadãos (AICE) actual OXFAM para implementar do projecto Ampliando o CAICC que foi implementado até 2017, avaliado em 74,122,770.31 de Meticais. Após a avaliação, a OXFAM IBIS voltou a garantir financiamento para a implementação do plano estratégico 2017 – 2021, no contexto do mesmo programa.

As actividades principais do CAICC incluem um serviço de helpdesk, gestão de um website e canais de comunicação através das redes sociais, produção e disseminação de conteúdos da área de governação (online e off-line) e capacitação dos parceiros locais através de cursos, workshops, formação em trabalho e visitas de acompanhamento. Adicionalmente, o CAICC promove intercâmbios entre os centros da rede, concursos anuais de programas radiofónicos e realiza acções de networking aos níveis regional e internacional.

#### Resultados do CAICC

O CAICC está a implementar o plano estratégico 2017 – 2021, cujas actividades contribuem para o alcance de 3 Resultados Intermédios definidos, designadamente:

1. Reforço da Capacidade dos Parceiros;
2. Network e Engajamento Comunitário;
3. Desenvolvimento institucional, Sustentabilidade e Aprendizagem.

As abordagens do CAICC e o conjunto das actividades planificadas para alcançar os objectivos do PE estão intrinsecamente ligados aos objectivos da componente *Acesso à Informação para o Engajamento do Cidadão*. Trabalhando essencialmente a nível dos distritos, pretende-se contribuir sobretudo para a capacitação dos/as cidadãos/ãs, a melhoria do seu acesso a uma pluralidade de fontes de informação, e a defesa do direito às liberdades de expressão e da imprensa, por via do fortalecimento da capacidade dos seus parceiros locais, as Rádios Comunitárias (RCs), Telecentros e Centros Multimédia Comunitários (CMCs) a actuar nessas áreas.

No contexto da *melhoria da capacidade técnica no uso das TIC das RCs e CMCs*, o CAICC tem estado a capacitar voluntários e membros das Rádios Comunitárias e Centros Multimídias Comunitárias em matérias de uso das TIC, Lei do direito à informação e conteúdos de jornalismo básico.

Para a *promoção do networking e engajamento comunitário* o CAICC trabalha com os parceiros para providenciar acesso a informação e promoção da cidadania através do uso das TIC. O CAICC providencia espaços de interacção para os parceiros nas comunidades através da realização de workshops distritais, com a participação dos servidores públicos, organizações da sociedade civil locais, associações de mulheres e grupos específicos.

### **Objectivo dos termos de referência**

Os presentes termos de referência destinam-se à contratação de um consultor para conduzir a avaliação intermédia da implementação do Plano Estratégico 2017 – 2021.

### **Objectivos específicos**

- Avaliar o progresso do CAICC no alcance dos resultados tendo em conta a linha de base de modo a aferir o reforço da capacidade dos parceiros, nomeadamente rádios comunitárias, centros multimédia comunitários (CMCs) e telecentros;
- Avaliar os resultados do CAICC na promoção de redes e do engajamento Comunitário através da promoção do uso das TIC e do acesso à informação;
- Avaliar a efectividade em termos de capacidade institucional bem como a sustentabilidade do CAICC para o alcance dos resultados finais do Plano Estratégico;
- Avaliar os processos de aprendizagem no contexto da intervenção do CAICC e da relação com os parceiros;
- Avaliar a relevância do apoio do CAICC para os parceiros locais;
- Avaliar a eficiência, eficácia do CAICC para o alcance dos resultados imediatos.
- Analisar a relevância dos indicadores propostos no plano estratégico e ver a sua relevância em função do contexto.

### **Etapas da produção do relatório**

- Análise de documentos relevantes;
- Condução de entrevistas com os membros do executivo do CAICC Definição da metodologia, incluindo os instrumentos de recolha de informação;
- Recolha de informação junto dos parceiros e beneficiários do apoio do CAICC;
- Redacção do Relatório de avaliação;
- Orientação do workshop para apresentação de resultados da avaliação.

### **Resultados esperados**

- Submissão de um relatório inicial com o detalhe metodológico que considera o trabalho no contexto da pandemia da COVID-19; detalhe sobre os instrumentos de recolha de informação, a forma de selecção da amostra e dos informantes-chave;
- Um relatório preliminar com os resultados de avaliação, que deve conter os seguintes capítulos ou equivalentes:
  - Sobre a relevância, eficácia, eficiência do CAICC nas suas intervenções;

- Alcance dos resultados do CAICC, nas duas dimensões de resultados para os quais o CAICC trabalha, nomeadamente reforço da capacidade dos parceiros e promoção de Networking e Engajamento Comunitário;
- Uma sessão de apresentação do relatório preliminar para o CAICC;
- Um relatório final da avaliação após recebidas as sugestões e recomendações do CAICC.

#### **Documentos e informações a serem providenciados pelo CAICC**

- Plano Estratégico do CAICC 2017 – 2021;
- Relatórios semestrais e anuais do CAICC de 2017 a 2019;
- Relatório de Desenvolvimento de capacidades 2019;
- Sistema de Monitoria e Avaliação, bases de dados e matrizes de resultados;
- Contactos dos parceiros.

#### **Perfil do Consultor**

Experiência de pelo menos 8 anos na condução de processos de avaliação de resultados de programas e projectos de desenvolvimento, com particular destaque para projectos de promoção de acesso a informação para as comunidades;

Licenciatura em ciências sociais, comunicação ou jornalismo, ciências de computação, estatística ou outras áreas relacionadas;

Mestrado em áreas de desenvolvimento ou formações complementares em monitoria e avaliação de projectos outra relacionada representa uma vantagem;

Experiência de trabalho com as comunidades e com as rádios comunitárias e/ou organizações da sociedade civil;

Experiência da redacção de relatórios de avaliação de projectos e programas.

#### **Cronograma de actividades**

- Submissão de propostas até dia 9 de Agosto de 2020;
- Avaliação das propostas e selecção até dia 14 de Agosto de 2020;
- Submissão do Relatório Inicial até dia 21 de Agosto de 2020;
- Submissão da primeira versão do relatório de resultados da Avaliação, até dia 11 de Setembro;
- Submissão do Relatório Final até dia 21 de Setembro de 2020.

#### **Recomendação sobre Estado de Emergência**

Na sequência do Estado de Emergência decretado pelo Estado Moçambicano, as propostas técnicas e financeiras devem ter em conta as recomendações de prevenção do novo coronavírus, devendo ter um capítulo onde o consultor explica a forma como a metodologia a adoptar tomará em consideração as medidas de prevenção.

## LISTA DOS ENTREVISTADOS

### Membros do Board

- Lina Inglês
- Michael Sambo
- Polly Gaster
- Teresinha Da Silva

### Colaboradores do CAICC

- Ayton Nhaca
- Claudino Tivane
- Egas Mulate
- Iazalde Martins
- Luís Neves
- Paulina Macamo
- Sara Dos Siteo
- Sultan Escarna

### Parceiros de Implementação

- Arsénio Farranguane (ICS)
- Augusto Uamusse (Oxfam)
- Naldo Chivite (FORCOM)

## Dados der Perfil Demográfico dos Inquiridos

Gráfico 12. Faixa etária dos inquiridos

Qual é a sua faixa etária (Idade)?

Answered: 93 Skipped: 1

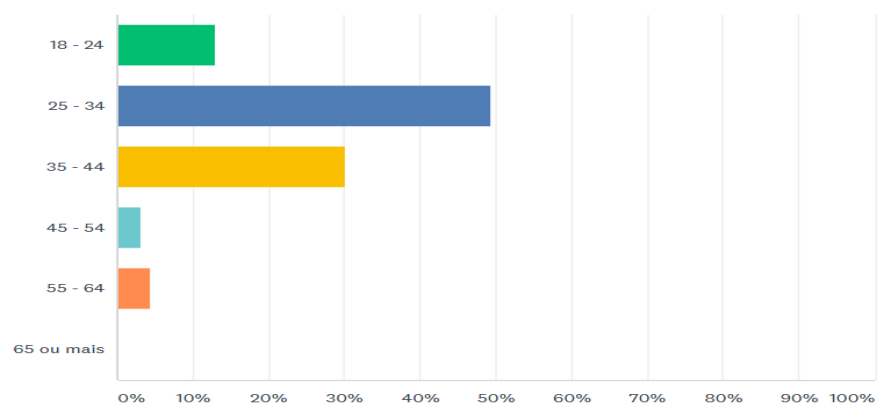


Gráfico 13. Género dos inquiridos

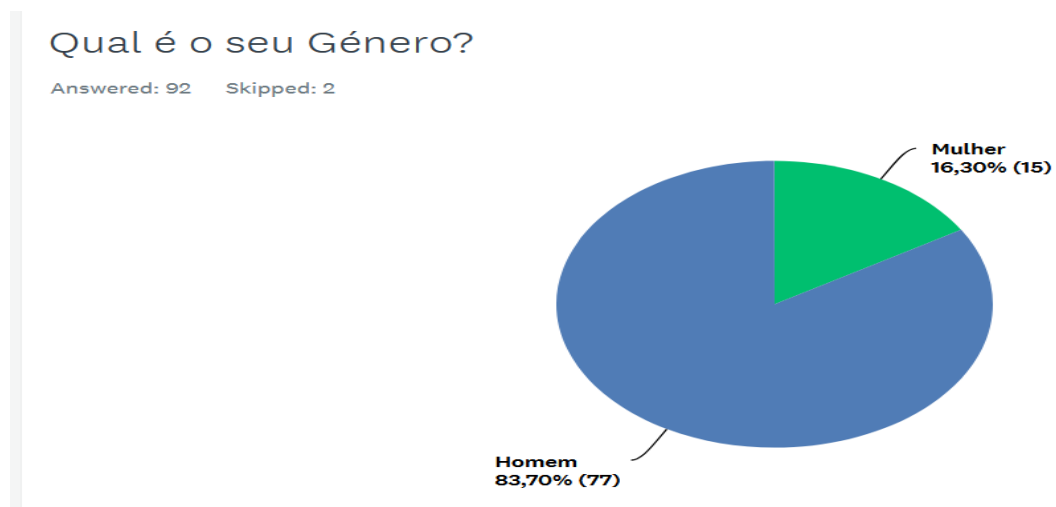
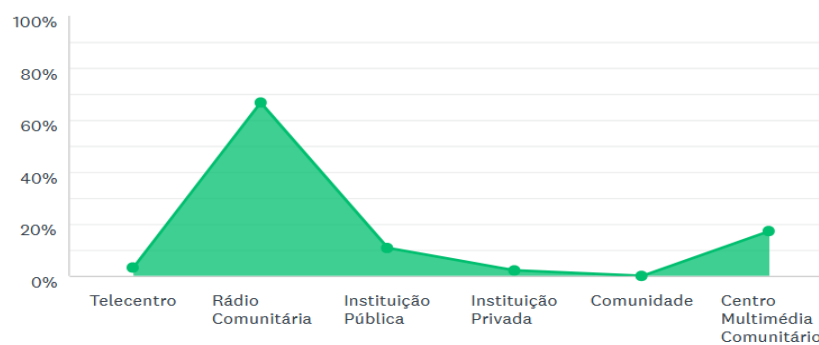


Gráfico 14. Tipologia das organizações inquiridas

### A que Organização você pertence?

Answered: 93 Skipped: 1



## Guião de Entrevista para os Membros do Baord

1. Onde acha que reside o impacto do CAICC no seu trabalho nas comunidades?

Onde pensa que o CAICC devia inovar para aumentar seu impacto?

2. Em que medida o actual pessoal do CAICC está a dar resposta às necessidades da organização?

Qual é a relevância do CAICC para as outras organizações?

3. Daqui há um ano termina o Plano Estratégico. O que sugere que seja a abordagem do CAICC nos próximos anos?

4. A intervenção do CAICC nas RCs e CMCs é clara mas ele é visto cada vez mais como uma organização que apoia em TIC e não no acesso à informação ou jornalismo básico. Algum comentário.

5. Com o fim do apoio do programa Agir, qual deve ser a postura do CAICC para ter sustentabilidade nos próximos anos?

## GUIÃO DE ENTREVISTA AOS COLABORADORES

### AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

1. Qual é a sua percepção sobre o impacto do trabalho do CAICC?

2. O que julga ser a contribuição do CAICC nas comunidades?

3. De que forma podemos ver essa mudança?

4. Que limitações existem para uma melhor mudança?

### MUDANÇAS (OUTCOMES) INDUZIDAS PELA INTERVENÇÃO DO CAICC

5. Que resultados o CAICC alcançou ao longo dos 3 anos de implementação na capacitação dos parceiros?

6. Onde julga que o CAICC fez a diferença? (comparado por exemplo com FORCOM e ICS que também apoiam rádios comunitárias?)

7. Quais são os parceiros que tiveram melhores resultados?

8. Quais são os governos locais que beneficiaram de melhores resultados?

### RESULTADOS IMEDIATOS (OUTPUTS) DA INTERVENÇÃO DO CAICC

9. As intervenções do CAICC nos distritos tem desafios? Quais são os desafios?

10. Conseguiram realizar todas as intervenções previstas no plano estratégico?

11. Houve mudanças na intervenção? Quais? Motivadas por que fenómenos?

12. Como avalia a capacidade de intervenção do CAICC tendo em conta: os recursos financeiros, materiais e humanos?

13. Como avalia as capacidades do pessoal do CAICC? O que necessitaria mais para ter um melhor desempenho?

14. Como avalia a gestão financeira no CAICC? Que elementos concorrem para a transparência?

#### SUSTENTABILIDADE

15. Como o CAICC vai sobreviver após o programa AICE que está a findar?

16. Que opções existem?

17. Que mais valia vai capitalizar para trazer mais financiamentos?

18. Como pode continuar a funcionar se não tiver financiamento?

#### LIÇÕES APRENDIDAS

19. Quais são as melhores experiências que podem ser documentadas ou lembradas na intervenção do CAICC?

20. O que se lembra que para ti significa uma grande lição na capacitação, no networking ou na governação interna?

#### ÁREAS TRANSVERSAIS

21. Quais são as melhores iniciativas de envolvimento de mulheres nos projectos?

22. Quais são os principais desafios?

#### INDICAÇÕES PARA O FUTURO PLANO ESTRATÉGICO

23. O que julga ser fundamental para a implementação do próximo plano estratégico?

#### *Guião de Entrevista para os Parceiros de Implementação*

1. Onde acha que reside o impacto do CAICC no seu trabalho nas comunidades?

2. Onde pensa que o CAICC devia inovar para aumentar o seu impacto?

3. Que oportunidades de colaboração existem entre a sua organização e o CAICC?

4. Se pudesse, que conselho daria ao CAICC para continuar a ser relevante na sociedade!?...

5. As prioridades dos doadores estão a mudar. Como julga que deve ser a postura das OSC para ter sustentabilidade nos próximos anos?

## Questionário Aplicado aos Beneficiários via *SurveyMonkey*

### 1. Avaliação Intermédia do PE 2017-2021

#### CAICC - Avaliação Intermédia do Plano Estratégico 2017 – 2021

O CAICC (Centro de Apoio a Informação e Comunicação Comunitária) está a rever o seu Plano Estratégico 2017-2021 para ajustá-lo aos actuais desafios do ecossistema em que actua. Por favor, ajude, preenchendo o questionário abaixo, o que deverá demorar, no máximo, 6 minutos. O CAICC agradece a sua prestigiosa colaboração!

#### 1. Qual é a sua faixa etária (Idade)?

- 18 - 24
- 25 - 34
- 35 - 44
- 45 - 54
- 55 - 64
- 65 ou mais

#### 2. Qual é o seu Género?

- Mulher
- Homem

#### 3. A que Organização você pertence?

- Telecentro
- Rádio Comunitária
- Instituição Pública
- Instituição Privada
- Comunidade
- Centro Multimédia Comunitário

#### 4. Pensando no CAICC, o quão satisfeito(a) você se sente em relação ao seu trabalho?

- Totalmente insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Totalmente satisfeito

#### 5. Em que actividades do CAICC você já participou?

- Formação em uso de TICs e acesso a informação
- Workshops
- Formação em trabalho (on job training)
- Intercâmbio
- Concursos

#### 6. Do que você mais gosta no trabalho do CAICC?

- Profissionalismo
- Qualidade técnica
- Linguagem compreensível
- Atendimento amigável

Soluções práticas

**7. Você recomendaria o trabalho do CAICC a uma outra entidade/colega ou outra pessoa que necessite?**

Sim

Não

**8. Os objetivos e as estratégias do CAICC são relevantes para a sua organização.**

Discordo totalmente

Discordo muito

Indiferente

Concordo muito

Concordo totalmente

**9. O CAICC ajuda você ou sua Organização a desenvolver o conhecimento e aprendizado de TICs, sempre que necessário.**

Discordo totalmente

Discordo muito

Indiferente

Concordo muito

Concordo totalmente

**10. O trabalho do CAICC é útil para a sua comunidade/distrito.**

Discordo totalmente

Discordo muito

Indiferente

Concordo muito

Concordo totalmente

**11. Com que frequência você utiliza as ferramentas e técnica fornecidas pelo CAICC?**

Várias vezes ao dia

Pelo menos uma vez ao dia

Pelo menos uma vez por semana

Menos do que uma vez por semana

Raramente

**12. Que competências essenciais o CAICC pode ajudá-lo(a) a desenvolver para continuar a ser relevante na sua comunidade/distrito:**

Jornalismo

Uso de plataformas de interação

Gestão de mudanças

Interação em Whatsapp e Facebook

Edição de áudio e vídeo

**13. O CAICC contribuiu a melhorar o acesso à informação de utilidade pública.**

Discordo totalmente

Discordo muito

Indiferente

Concordo muito

Concordo totalmente

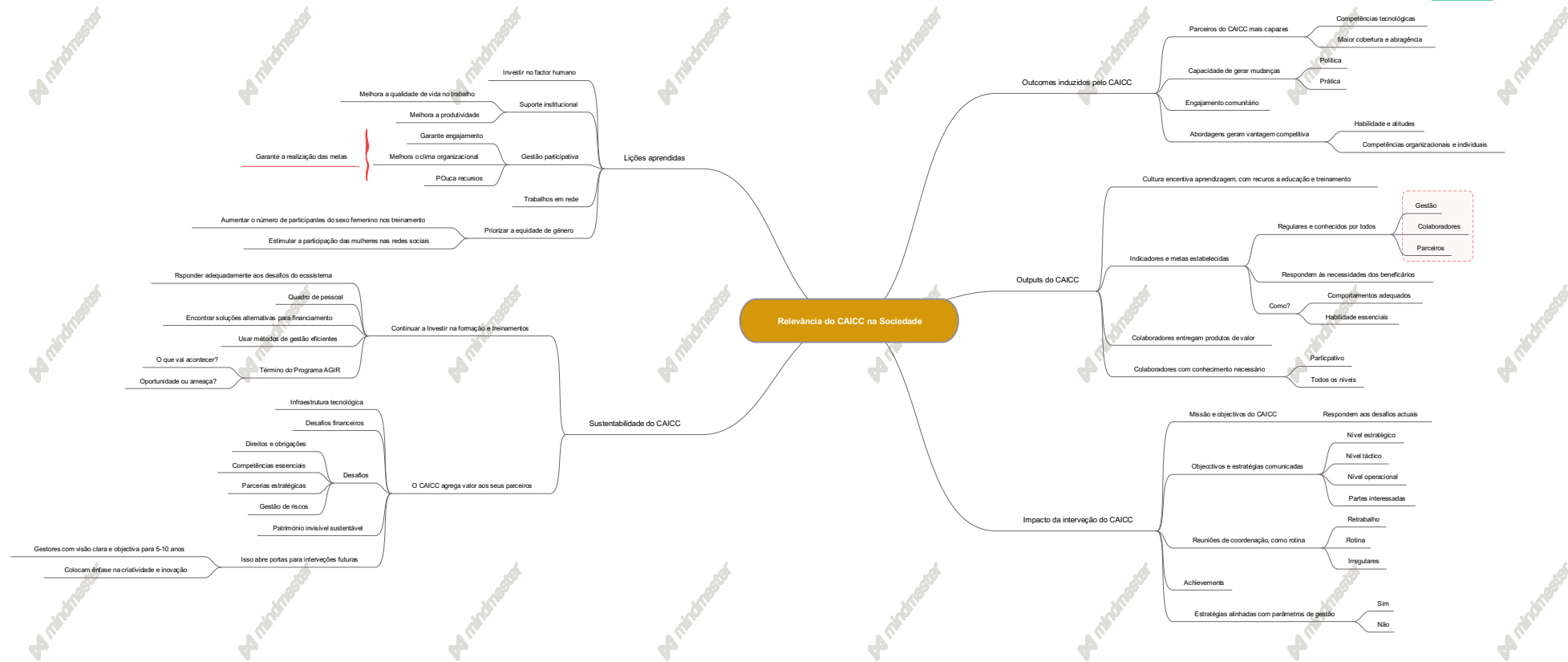
14. Na sua opinião, que lições o CAICC deve tirar das intervenções realizadas e dos resultados alcançados?

15. Que mudanças significativas aconteceram na vida da sua organização/comunidade, como resultado do trabalho do CAICC?

16. De que forma é que o CAICC contribuiu para que mais mulheres na sua organização, Comunidade ou distrito começassem a usar as TICs?

17. Menciona 5 desafios que, se resolvidos, podem fazer do CAICC uma referência em Moçambique e no mundo.

# Mapa Mental para Entrevistas



## Matriz de Análise SWOT

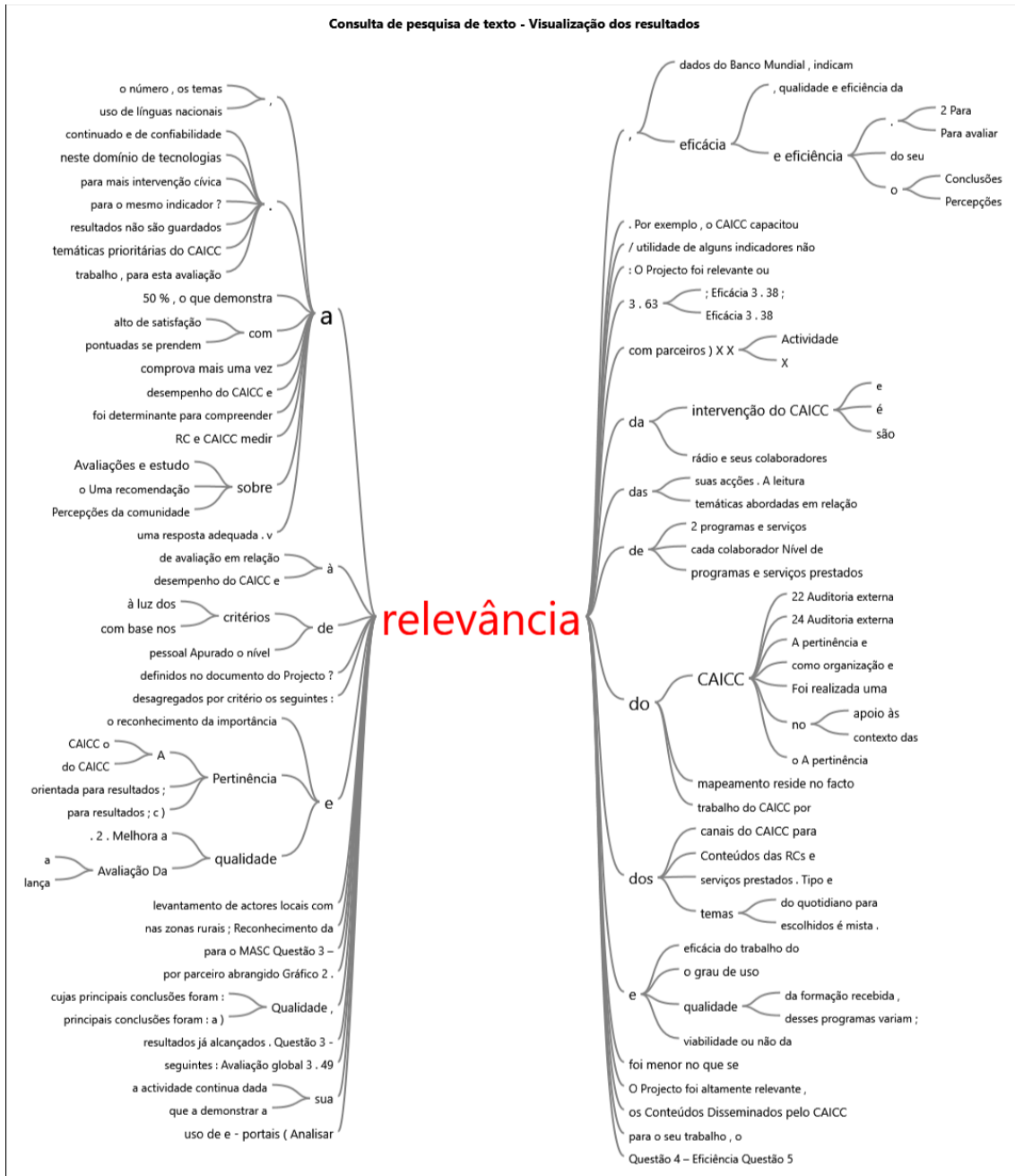
### BUSINESS MODEL CANVAS E ANÁLISE SWOT

#### Forças e Fraqueza

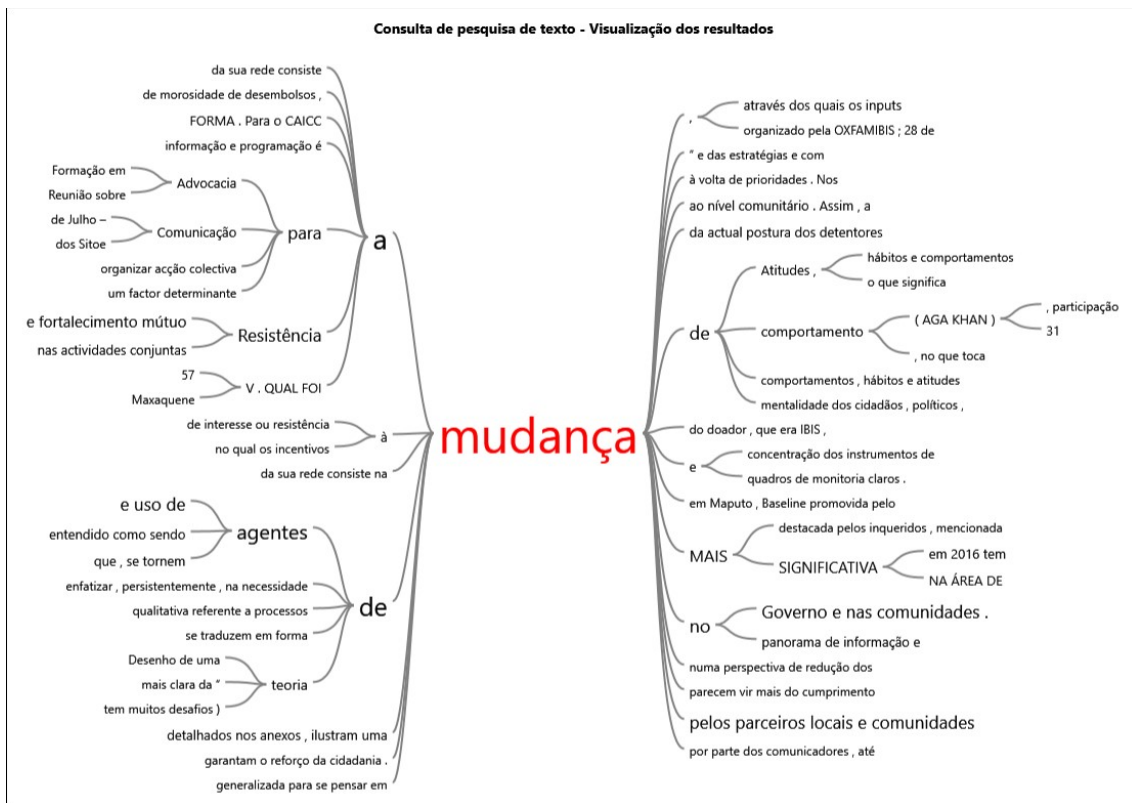
Tópico do Canvas	Nota	Fraquezas	-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5	Forças
Segmentos de Mercado	12.0	Alta taxa de analfabetismo tecnológico											Baixa taxa de analfabetismo tecnológico
		Base de beneficiários não segmentada											Base de beneficiários bem segmentada
		Não conseguimos mobilizar novos beneficiários											Estamos sempre mobilizando novos beneficiários
Proposta de Valor	18.0	O que o beneficiário deseja não é o que estamos oferecendo											Nossa proposição está alinhada com o que o beneficiário quer
		Nossa proposição não afecta nossa rede de contatos											Nossa proposição afecta nossa rede de contatos
		Não há sinergias entre nossos produtos e serviços											Há sinergias entre nossos produtos e nossos serviços
		Nossos beneficiários não estão satisfeitos											Nossos beneficiários estão satisfeitos
Canais	31.0	Nossos canais não são eficientes											Nossos canais são eficientes
		Nossos canais não são efectivos											Nossos canais são efectivos
		O canal não atinge vários beneficiários											O canal atinge vários beneficiários
		Os beneficiários desconhecem o canal											Os beneficiários conhecem o canal
		Os canais não são integrados											Os canais são integrados
		Os canais não criam economias de escopo											Os canais criam economias de escopo
		Os canais não estão coerentes com os segmentos de beneficiários											Os canais estão coerentes com os segmentos de beneficiários
Relações com Clientes	15.0	Temos relações fracas com os beneficiários											Temos fortes relacionamentos com os beneficiários
		A qualidade das relações está inadequada aos beneficiários											A qualidade das relações está adequada aos beneficiários
		Nossa marca é fraca											Nossa marca é forte
Fontes de Renda	22.0	Temos margens apertadas											Temos boas margens
		Não podemos prever nossas receitas											Conseguimos prever nossas receitas
		Nossos pedidos são esporádicos											Temos pedidos de compras constantes e recorrentes
		Temos apenas uma forma de receita											Nossas receitas são diversificadas
		Temos receitas frágeis											Temos receitas sustentáveis
		O recebimento vem depois de pagos os custos											Recebemos antes de pagar
		O beneficiário não está disposto a pagar pelo que cobramos											Cobramos por algo que o beneficiário está disposto a pagar
		O beneficiário estaria disposto a pagar mais											Pegamos todo o dinheiro disponível
Atividades Chave	15.0	A execução das atividades chave é bastante ineficiente											Nós executamos nossas atividades chave de maneira eficiente
		Nossas actividades chave são fáceis de serem replicados											Nossas actividades chave são difíceis de replicar
		A qualidade da execução é baixa											A qualidade da execução é alta
		O balanço entre interno/terceiros está longe do ideal											O balanço entre interno/terceiros é ideal
Recursos Chave	8.0	A concorrência pode facilmente replicar nossos recursos chave											A concorrência não pode replicar nossos recursos chave
		Os recursos necessários são imprevisíveis											Os recursos necessários são previsíveis
Parcerias Chave	8.0	Não temos foco e trabalhamos com parceiros de maneira insuficiente											Temos foco e trabalhamos com parceiros quando necessário
		Temos relações conflituosas com os parceiros											Temos boas relações com os parceiros
Estrutura de Custos	16.0	Nossos custos são imprevisíveis											Nossos custos são previsíveis
		A estrutura de custos não está alinhada com o resto do modelo											A estrutura de custo está alinhada com o resto do modelo
		Os custos estão inchados											Os custos são enxutos
		Não temos economias de escala											Temos economias de escala



# Árvores de Palavras (Relevância do CAICC)



## Árvores de Palavras (Perspectiva de Mudança do CAICC)



# Árvore de Palavras (Perspectiva de Impacto do CAICC)

