



PLANO ESTRATÉGICO 2017/2021

Maputo, Junho 2017

Acrónimos e abreviaturas	3
Nota de agradecimento	4
Mensagem do Director do CIUEM	5
1. Introdução geral	6
1.1. Dados gerais sobre Moçambique	6
1.2. Contexto de desenvolvimento das TIC em Moçambique – Situação e desafios.....	7
2. Sobre o CAICC	9
2.1. Génese e enfoque.....	9
2.2. Organização interna actual	10
2.3. Principais actividades realizadas e resultados.....	11
2.4. Recursos humanos	12
2.5. Experiência de gestão de recursos financeiros nos últimos anos.....	13
2.6. Diagnóstico do ambiente interno do CAICC	14
3. Plano Estratégico	16
3.1. A lógica de planificação estratégica	16
3.2. Processo de Planificação Estratégica	17
3.3. Visão.....	18
3.4. Missão	18
3.5. Crenças e Valores.....	18
3.6. Objectivo Geral.....	20
3.6.1. Objectivos Estratégicos	20
3.7. Assuntos transversais.....	24
3.8. Beneficiários	25
3.9. Enfoque Geográfico	25
3.10. Estrutura Interna	25
3.11. Financiamento do Plano Estratégico	26
3.12. Operacionalização do Plano Estratégico	27
3.13. Monitoria e avaliação.....	27
3.14. Riscos e sua mitigação	28
3.15. Quadro Lógico.....	29
3.16. Orçamento detalhado	29
4. Anexos	29

Acrónimos e abreviaturas

CAICC	Centro de Apoio à Informação e Comunicação Comunitária
CMC's	Centros Multimédia Comunitários
CPRD	Centro Provincial de Recursos Digitais
CIUEM	Centro de Informática da Universidade Eduardo Mondlane
FORCOM	Fórum das Rádios Comunitárias de Moçambique
FSAU	Fundo de Serviço e Acesso Universal
GovNet	Governo Electrónico
ICS	Instituto de Comunicação Social
IESE	Instituto de Estudos Sociais e Económicos
INTIC	Instituto Nacional de Tecnologias de Informação e Comunicação
MASC	Mecanismo de Apoio à Sociedade Civil
M&E	Monitoria e Avaliação
MTC	Ministério dos Transportes e Comunicação
OSC	Organização da Sociedade Civil
PE	Plano Estratégico
PNCMC	Programa Nacional de Centros Multimédias Comunitários
RC's	Rádios Comunitárias
TDM	Telecomunicações de Moçambique
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
TIC4D	Tecnologia de Informação e Comunicação para o Desenvolvimento
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

Nota de agradecimento

Como resultado dos 10 anos desde a sua criação, o CAICC apresenta aqui o seu Plano Estratégico 2017/2021, que constitui uma ferramenta fundamental para a sua intervenção a vários níveis. Aqui está patente o pensamento estratégico de todos os públicos envolvidos no trabalho do CAICC, as rádios comunitárias, os centros multimédia comunitários, parceiros e financiadores, bem como os membros do *Board* de Conselheiros do CAICC.

A todos acima referenciados, vão os nossos agradecimentos pela disponibilidade que tiveram para estruturar o nosso sonho para os próximos 5 anos. Nosso agradecimento especial vai para:

IBIS/OXFAM: na pessoa de Ericino de Salema e Augusto Uamusse pelo apoio que tem estado a dar a esta equipe jovem do CAICC, investindo recursos para que as nossas actividades tenham lugar;

Universidade Eduardo Mondlane – CIUEM – na pessoa do Eng Francisco Mabila, pelo apoio e suporte técnico e administrativo que tem dado ao CAICC sem condicionalismos.

Fundação MASC: pelo apoio a iniciativas que desenvolvemos, que nos ajudam a abrir novos caminhos para sustentabilidade do CAICC.

Rádios Comunitárias: por acreditarem no nosso sonho e acima de tudo por permitirem que o CAICC seja parte do dia-a-dia delas.

Este Plano Estratégico é, portanto, dedicado a todas as instituições e pessoas acima mencionadas. Bem hajam!

Junho de 2017

Lázaro Bamo

Coordenador do CAICC

Mensagem do Director do CIUEM

O CAICC celebrou no ano passado, os dez anos da sua existência, um período que representa uma vitória, um sonho iniciado por pessoas e entidades preocupadas com o desenvolvimento comunitário baseado nas Tecnologias de Informação e Comunicação.

Este sonho teve várias etapas e superou vários desafios. O CAICC viveu a emoção das suas realizações com a mesma intensidade com que teve de aceitar algumas derrotas. Porém, o mais importante é que estamos hoje aqui, a apresentar o nosso novo Plano Estratégico – 2017-2021. Este é mais um instrumento de estruturação lógica do nosso trabalho, pois queremos continuar ao serviço das comunidades rurais que tem nas TIC uma oportunidade para aceder à informação e, por via disso, participar na governação local e exercer a cidadania.

Nunca nos cansamos, mesmo com adversidades no terreno, falamos da falta de luz, baixo nível da literacia digital, das vias de acesso deficitárias. Nos movia e nos move o sonho de operar mudanças e contribuir para um Moçambique cada vez melhor.

Descobrimos que o nosso sonho não era só nosso, era também de milhares de jovens anónimos nos distritos que precisam de superar preconceitos sobre o acesso e uso das tecnologias de informação e sobre o direito à informação. Juntos consolidamos uma rede que hoje é forte, solidária e actuante e este Plano Estratégico visa dar mais um passo para atender às necessidades da rede. Com estes jovens, homens e mulheres, queremos continuar a sonhar e a realizar sonhos. Queremos continuar a abrir caminhos para o engajamento do cidadão. Queremos continuar a promover a inclusão das mulheres nas rádios e na sociedade. Queremos continuar a promover a inovação nas comunidades. Queremos continuar a promover a capacidade técnica da nossa rede de parceiros no que ao uso de tecnologias de comunicação e informação diz respeito, para disseminar e promover os direitos humanos, a liberdade e a cidadania. Queremos continuar a reforçar o trabalho com os nossos parceiros a todos os níveis, de modo a promover o bem-estar das comunidades e a cidadania através do uso das tecnologias de informação e comunicação.

Contamos com o apoio de todos os membros da rede, parceiros e doadores para que o CAICC continue a crescer e a promover as TIC rumo à inclusão digital

Mãos à obra!

Junho 2017

Eng. Francisco Mabila

1. Introdução geral

1.1. Dados gerais sobre Moçambique

Moçambique localiza-se na Costa Sudeste do Continente Africano, tendo como limites a Leste o Oceano Índico, a Norte a Tanzânia, o Malawi e a Zâmbia, a Oeste o Zimbabwe e a África do Sul, e Sul a África do Sul e o Reino da a Swazilândia.

Com uma superfície total de 799 380 Km², estende-se no sentido Norte-Sul voltado para o Índico com que se confronta ao longo de 2515 Km de linha de costa. Estreitando de Norte para Sul, atinge a sua largura máxima no Centro Norte, entre a Costa e a confluência dos rios Aruângua e Zambeze e a menor a Sul, na zona da Namaacha.

Dispõe-se em anfiteatro a partir da zona litoral, onde cerca de 40% do território com uma altitude que varia dos 0 aos 200 metros, a que se segue, na região que abrange as áreas de Cabo Delgado, de Nampula e interior de Inhambane, uma zona de planaltos com altitudes entre os 200 a 600 metros, que se prolonga, entre Manica e Sofala, por uma região mais elevada com altitudes que atingem os 1000 metros. Esta zona é continuada junto à fronteira terrestre por uma região montanhosa onde se encontram os pontos mais altos do País, 2436 metros no maciço de Massururero na escarpa de Manica e Sofala, 2419 metros nos Picos Namuli e 2000 metros na Serra de Gorongosa. A disposição orográfica associada a um clima tropical origina numerosos rios que correm em paralelo para o Oceano Índico.

As projecções sobre a população Moçambicana apontam para aproximadamente 27.128.530 pessoas em 2017, com uma esperança de vida à nascença de 53.46 anos (2004). A taxa de crescimento do PIB é de 3.8% (2016) e PIB per capita de USD 411.28 (2016).

Desafios de Desenvolvimento

A rápida expansão económica de Moçambique nas últimas décadas só teve um impacto moderado na redução da pobreza, cuja distribuição geográfica se mantém, em grande medida, inalterada. Moçambique precisa também de melhorar os seus indicadores sociais. O Índice de Desenvolvimento Humano de 2015 coloca o país no fundo da tabela (180º entre 188 países e territórios). A taxa de alfabetização de adultos é de 56% e a esperança média de vida à nascença é de 50,3 anos. Moçambique enfrenta outros desafios como a subnutrição e atrasos de desenvolvimento infantil crescentes. A malária continua a ser a causa de morte mais frequente, responsável por 35% da mortalidade infantil e 29% da população em geral. A incidência de HIV entre adultos apresenta uma tendência decrescente, estabilizando a uma taxa relativamente elevada de 11,5%. O índice de progresso social de acesso a fontes melhoradas de água e saneamento coloca Moçambique

em 128º e 119º lugar, respectivamente, entre 135 países. Na verdade Moçambique tem um dos níveis mais baixos de consumo de água no mundo, apesar de ser dotado de uma diversidade de recursos hídricos. Em resposta a tais desafios, as autoridades moçambicanas consideraram os sectores sociais como as principais prioridades e o seu financiamento tem, em geral, vindo a aumentar.

1.2. Contexto de desenvolvimento das TIC em Moçambique – Situação e desafios

As mudanças ocorridas nos processos de desenvolvimento e suas consequências na democracia e cidadania determinaram a construção de uma sociedade global caracterizada pela crescente influência dos recursos tecnológicos e pelo avanço exponencial das TIC, com impacto nas relações sociais, empresariais e institucionais (Pereira e Gislene, 2010). Por isso, as TIC podem ser consideradas um factor determinante para a mudança de mentalidade dos cidadãos, políticos, gestores públicos e privados, sobretudo pelo facto destas permitirem uma partilha de informação e providenciar um acesso a conhecimento de forma rápida e fácil, podendo dar suporte à boa governação e transparência.

Como que a demonstrar a sua relevância, dados do Banco Mundial, indicam que mais de 40% da população global, tem acesso a internet e 20% de domicílios pobres (7 em cada 10 pessoas) tem telemóveis (ultrapassando as estatísticas do acesso a água potável nesses países) (Banco Mundial, 2006).

As TIC, no contexto da gestão participativa da administração pública, são uma ferramenta que tem estado a contribuir para a implementação da governação electrónica, melhoria do desempenho dos provedores públicos, o aumento da eficácia e da eficiência na resposta à demanda dos cidadãos, promoção da transparência dos actos administrativos, fiscalização das acções governamentais e a promoção de iniciativas de engajamento entre provedores e utentes de serviços.

Portanto, as TIC são comprovadamente relevantes para alavancar o desenvolvimento seja dum país (desenvolvido ou em desenvolvimento) e ajudam a melhorar processos a vários níveis e em organizações de diferentes naturezas, sendo por isso transversais e incontornáveis para o desenvolvimento.

A literatura consultada ajudou a compreender que, a abordagem para as TIC4D é construída e fundamentada numa lógica onde o cidadão é considerado actor central, ou seja, o beneficiário primário das mesmas. E vários são as iniciativas utilizadas com o propósito de promover as ferramentas TIC entre as comunidades rurais, com destaque para: (a) Telecentros Comunitários e Centros Multimédia Comunitários; (b) salas de informática e de internet, entre outros. Todavia, não existe um consenso sobre a eficácia de um ou outro formato, o que remete-nos para a importância de

implementação de abordagens híbridas de promoção das TIC, tanto no contexto rural como urbano.

TIC no Contexto Moçambicano: quadro legal, oportunidades e desafios no contexto da promoção dos direitos do cidadão

Quadro Legal

Moçambique foi um dos primeiros países africanos a desenvolver uma Política Nacional de Informática em 2002 (PANOS 2010) sendo uma referência para diversos países (Gasteret al., 2009) e um passo com significância para a implementação de diversas iniciativas com intervenção de doadores externos assim como pelo lado do Governo moçambicano.

O estabelecimento de um quadro legal favorável à implementação das TIC, permitiu que, diversas iniciativas baseadas em TIC fossem pilotadas, implementadas e expandidas em Moçambique com intervenção de diversos actores, sendo o Centro de Informática da Universidade Eduardo Mondlane (CIUEM) o precursor da introdução de Telecentros Pilotos em Moçambique em 1999, da pilotagem de Centros Multimédia Comunitários no ano 2004 (com apoio da UNESCO), assim como da criação do CAICC em 2006 como uma iniciativa que veio quebrar a abordagem de implementação de projectos baseada em afinidades específicas e não olhou para a localização geográfica.

Em paralelo, o governo foi introduzindo e implementando a iniciativa GovNet (Governo Eletrónico) com componentes de infraestrutura tecnológica, *software* e formação de recursos humanos em todo o país (em parte através dos Centros Provinciais de Recursos Digitais (CPRD)).

O clima para implementação de iniciativas TIC em Moçambique fica facilitado tendo em conta a existência de diferentes actores (incluindo do Governo) e instrumentos que estão actualmente em curso, a destacar os casos de alguns Ministérios, designadamente:

- Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico-Profissional
 - Que está a implementar o Programa Nacional de Centros Multimédias Comunitários (PNCMC);
 - Que implementa a iniciativa do Governo Electrónico (GovNet) e Centros Provinciais de Recursos Digitais (CPRD) através do Instituto Nacional de Tecnologias de Informação e Comunicação (INTIC);
 - MoRENet, uma rede de dados nacional que interliga diversas instituições de investigação, pesquisa e ensino superior em Moçambique.
- Ministério dos Transportes e Comunicações

- Através de iniciativas inseridas no Fundo de Serviço e Acesso Universal (FSAU) baseado no Instituto Nacional de Telecomunicações de Moçambique (INCM);
 - Através das Telecomunicações de Moçambique (TDM) que possuem uma rede de fibra ótica e implementam a banda larga com alcance para diversas partes do país.
- Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano
 - Através do projecto Internet nas Escolas e implementação do seu Plano Tecnológico da Educação

Para além destas iniciativas do governo (que mostram algum movimento favorável ao uso de TIC), existem outras iniciativas implementadas no contexto do sector privado, académico e por Organizações Não Governamentais com um alcance até o nível comunitário e com financiamentos diversos.

Nesse âmbito, muita infraestrutura tecnológica para acesso a TIC já está disponível em diversos pontos do país num crescimento gradual, embora com uma concentração maior nas cidades, com destaque para Maputo (Isaacs 2007).

A telefonia móvel está a contribuir para o crescimento da rede de infraestrutura nacional de TIC com um consequente maior acesso ao serviço de internet e baixa de preço dos serviços (Mabila 2013) induzida também pela concorrência (3 operadoras móveis) e evolução tecnológica no contexto global.

Apesar da envolvente e contexto favorável acima referenciado, Moçambique não se difere de muitos países africanos, onde a história de sucesso das TIC no contexto comunitário continua sendo o telefone celular (PANOS, 2010), seguido das RCs. Por isso, considera-se que nos contextos comunitários, em específico o de Moçambique, o telemóvel e os centros comunitários (RCs, CMCs e Telecentros) continuam sendo as ferramentas com maior penetração e de alcance de uma grande parte da população.

A sua penetração está associada ao facto de serem acessíveis à largas maiorias de comunidades consideradas marginalizadas e pobres, pois é barato e qualquer um pode ouvir informações relevantes para o seu contexto geográfico (SDC, 2007) através dum receptor portátil e relativamente acessível e partilhável.

2. Sobre o CAICC

2.1. Génese e enfoque

O Centro de Apoio à Informação e Comunicação Comunitária (CAICC), é uma

iniciativa baseada no Centro de Informática da Universidade Eduardo Mondlane (CIUEM) que tem como objectivo global o fortalecimento da crescente rede nacional de iniciativas comunitárias baseadas no uso de tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente telecentros, rádios comunitárias (RC's) e centros multimédia comunitários (CMC's).

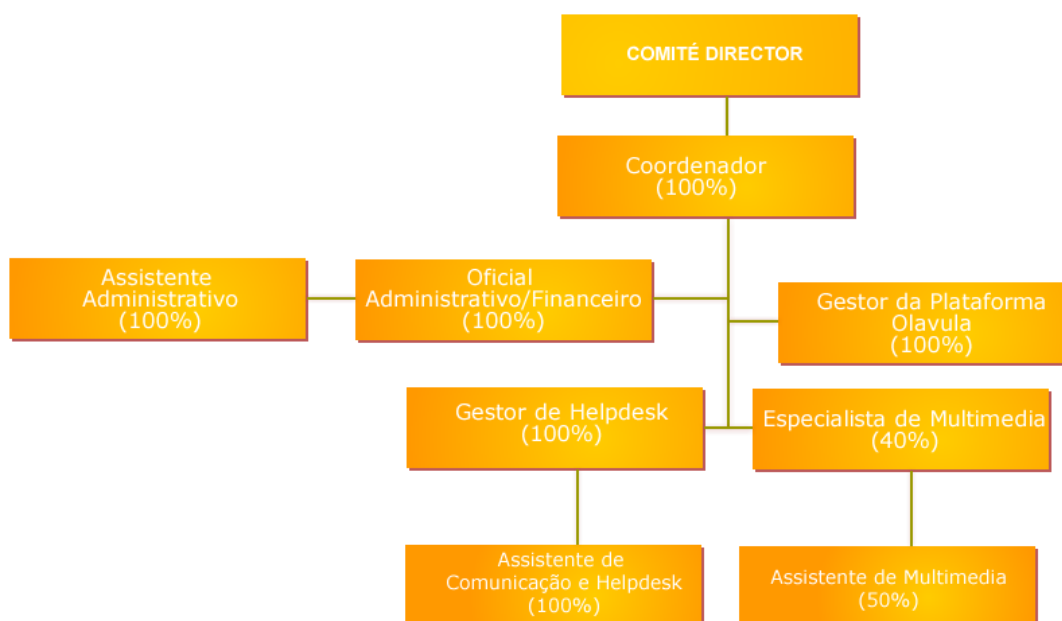
O CAICC arrancou em 2006, com apoio da telecentre.org, um consórcio constituído pelo IDRC, Microsoft e Cooperação Suíça. A partir de Outubro 2009 o CAICC incorporou uma componente específica ligada a temas de governação, no âmbito de um projecto financiado pelo MASC, actualmente Fundação MASC. O MASC posteriormente apoiou a implementação do Plano Estratégico até 31 de Dezembro de 2014. Enquanto a ÍBIS está a contribuir para o mesmo fim desde 01 de Outubro de 2012 até Dezembro de 2016.

As áreas de actividade principais do CAICC incluem um *Helpdesk*, capacitação dos parceiros locais (através de cursos e treinamento *on-the-job* e cursos regionais/interprovinciais), gestão de um *website* e diversos canais de comunicação para os membros da rede, produção e disseminação de conteúdos *online* e *off-line* e iniciativas para melhorar a qualidade do trabalho dos parceiros e a consolidação do seu papel como informadores, comunicadores, defensores da liberdade de imprensa e de expressão e promotores de boa governação. O CAICC trabalha com uma rede de 133 RC's e alguns CMC's espalhados pelo país, sem discriminar pela natureza ou origem.

O CAICC tem um Comité Director, constituído por instituições relevantes no contexto da implementação de Tecnologias de Informação e Comunicação para o desenvolvimento e pesquisa rural e comunitária, designadamente: Centro de Informática da Universidade Eduardo Mondlane (CIUEM), Fórum das Rádios Comunitárias de Moçambique (FORCOM), Instituto de Comunicação Social (ICS), Instituto Nacional de Tecnologias de Informação e Comunicação (INTIC), Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) e Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE). O Comité está em vias de remodelação. A equipa de trabalho do CAICC é constituída por 5 pessoas a tempo inteiro (gestora financeira, assistente administrativo, gestor de *Helpdesk* e técnico de comunicação, gestor da plataforma Olavula), 1 coordenador e 2 técnicos multimédia a tempo parcial.

2.2. Organização interna actual

A estrutura actual do CAICC é a que se encontra ilustrada no organigrama a seguir apresentada.



2.3. Principais actividades realizadas e resultados

A avaliação do Plano Estratégico (PE) 2012-2016 que adoptou uma abordagem qualitativa de recolha e análise dos dados, mostrou que o CAICC, durante os últimos cinco anos, prestou assistência a cerca de 133 RC's situadas nas três regiões do país. A assistência prestada tomou como base a combinação de duas abordagens a saber: capacitação e disponibilização de conteúdos.

A primeira abordagem do CAICC, com o propósito de aumentar a competência dos telecentros, RC's e CMC's, foi a implementação de capacitações durante os últimos cinco anos e foram administradas numa lógica regional (norte, centro e sul), *workshops* distritais, formação no local de trabalho e mini-cursos locais (num pacote chamado o "ciclo de formação"); inclui o posterior acompanhamento dos formandos e centros que beneficiaram da formação, através de visitas e do *Helpdesk*; e ainda as acções de intercâmbio entre centros através de visitas mútuas e dos instrumentos disponibilizados pelo CAICC (p.e. o *blog*, as notícias, a lista de discussão).

Para consolidar a sua acção formativa, o CAICC formou ao longo dos últimos 5 anos, 22 Pontos Focais, que são a extensão do *Helpdesk* na solução dos problemas do dia-a-dia das rádios comunitárias. Estes estão dotados de capacidades e ferramentas para intervirem na área de actuação do CAICC. A acção destes é complementada pelos vídeos tutoriais produzidos pelo CAICC.

A segunda, orientada para disponibilização de informação (sobre temas de direitos humanos, TIC4D, direito à informação, liberdade de imprensa, democracia, eleições, governação, cidadania e de desenvolvimento económico, social e cultural entre outros), inclui diversos tipos de actividades: (i) a identificação/levantamento de

informação existente que seja particularmente útil para as comunidades rurais; (ii) a recolha dessa informação e o seu tratamento quando necessário; (iii) a disseminação da mesma através da lista de discussão por e-mail e do *website* do CAICC e das redes sociais, de acções de capacitação, da produção de conteúdos *offline* (CD e DVD) organizados à volta de temas específicos e do boletim informativo. Ocasionalmente e devidamente fundamentado, o CAICC pode (iv) produzir informação de raiz para responder a necessidades e solicitações dos membros da rede.

Adicionalmente às duas componentes acima, a estratégia do CAICC nos últimos cinco anos privilegiava também o trabalho coordenado com outros actores chave na área, assim como, o desenvolvimento de capacidades organizacionais de forma a dotar o seu quadro de pessoal de habilidades para prestarem apoio de qualidade às RC's e CMC's.

Em termos de principais marcos, ou seja, resultados da implementação do PE 2012-2016 destacam-se:

- Indução de novas abordagens de TIC no contexto das RC's e CMC's, com destaque para o *Facebook*, *Lista de discussão do CAICC*, *FrontlineSMS* e *WhatsApp* que contribuíram para o estabelecimento de espaços virtuais de interação e trabalho conjunto entre as RC's e CMC's;
- No âmbito da operacionalização da abordagem referente à disponibilização de conteúdos, num contexto de aprovação da Lei do Direito à Informação, o CAICC contribuiu para o reforço do nível de conhecimento dos direitos e deveres dos fazedores das RC's e gestores do CMC's, o que contribuiu para a institucionalização de um ambiente, ao nível do distrito, onde os cidadãos, sobretudo os fazedores de rádio desenvolvem suas acções conscientes dos seus direitos e deveres no concernente ao acesso, uso e disseminação de informação;
- O CAICC notabilizou-se e destacou-se como um actor competente e com *expertise* entre diferentes intervenientes-chave no contexto das Tecnologias de Informação para o Desenvolvimento (TIC4D) em Moçambique. Este reconhecimento tornou o ambiente favorável na mobilização de recursos para a implementação da primeira e segunda fase do seu PE, para além de ter prestado serviços de curta duração para diferentes entidades governamentais e não-governamentais, que também estavam dentro do seu *core business*.

2.4. Recursos humanos

Presentemente, a configuração dos recursos humanos que prestam serviços na sede do CAICC é a que se ilustra no quadro a seguir.

Quadro 1: Recursos Humanos do CAICC

Nome	Função	Anos de serviço	Qualificações
Carlos Anselmo	Oficial de Comunicação	4 Anos	Licenciando em Jornalismo
Paulina Macamo	Oficial de Administração e Finanças	10 Anos	Licenciada em PAGE
Sultan Escarna	Assistente Administrativo Financeiro	4 Anos	Técnico de Contabilidade
Efraim Matsolo	Técnico Informático	11 Meses	Técnico Informático
Claudino Tivane	Assistente de Multimedia	4 Anos	Técnico Superior de Informática
Iazalde Martins	Gestor de Helpdesk	5 Anos	Técnico Informático
Lázaro Bambo	Coordenador	9 Anos	Licenciado em Ensino de Filosofia

Fonte: CAICC

2.5. Experiência de gestão de recursos financeiros nos últimos anos

Com os dados constantes no quadro abaixo, pretende-se demonstrar a experiência do CAICC na gestão de recursos financeiros doados, durante os últimos 5 anos.

Quadro 2: Financiamentos recebidos por CAICC

Doador	Ano de financiamento	Valor financiado
MASC	2012	7,482,780.00
IBIS	2012	1,577,633.80
TOTAL 2012		9,060,413.80
MASC	2013	7,482,780.00
IBIS	2013	4,543,585.16
DIALOGO	2013	
UNICEF	2013	
TOTAL 2013		12,026,365.16
MASC	2014	7,402,320.00
IBIS	2014	7,785,951.36
DIALOGO	2014	
UNICEF	2014	
PROJECTO OLAVULA – CESC	2014	
IREX	2014	

TOTAL 2014		15,188,271.36
AGIR II – IBIS	2015	11,169,694.00
IREX	2015	2,549,116.00
FUNDACAO AGA KHAN	2015	152,173.00
FACE TO FACE	2015	1,222,494.00
REMANESCENTE MASC	2015	26,601.00
TOTAL 2015		15,120,078.00
AGIR II – IBIS	2016	14,801,906.00
IREX	2016	1,957,359.00
FUNDACAO AGA KHAN	2016	78,240.00
FACE TO FACE	2016	1,252,835.00
PROJECTO MULHER	2016	386,163.00
MEGCIP	2016	1,853,396.00
ESPANCO DE INOVACAO	2016	1,000,000.00
FUNDOS PROPRIOS CAICC	2016	1,397,743.00
TOTAL 2016		22,727,642.00
Total Geral		74,122,770.31

Fonte: CAICC

2.6. Diagnóstico do ambiente interno do CAICC

A análise ao ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) do CAICC resultou no seguinte panorama:

Quadro 3: Ambiente Interno

FORÇAS Diferencial da organização que lhe confere uma vantagem competitiva	FRAQUEZAS Aspectos negativos da organização que proporciona uma desvantagem competitiva
- Ter um Plano Estratégico que orienta toda a sua intervenção; - Ter uma intervenção que cobre os parceiros locais a nível nacional; - Manter sua presença localmente através dos seus Pontos Focais; - Ter suporte técnico-científico gratuito de pessoal especializado dentro da Universidade Eduardo	- Não possuir um sistema de M&A; - Ausência de mecanismos de medição do impacto das suas acções junto das RC's, CMC's; - Possuir um número reduzido de pessoal, relativamente aos desafios; - A ausência duma estratégia de comunicação e imagem; - Depender de um único

Mondlane; • Colaborar com OSCs que implementam programas na área de cidadania e responsabilização social nos distritos; • Hospedar a plataforma Olavula fortificando desse modo o seu contributo para o empoderamento do cidadão para a monitoria dos serviços públicos; • Possuir uma equipa jovem com conhecimento técnico adequado e necessário para as suas intervenções; • Apoiar todas as iniciativas comunitárias (CMC's, RC's, telecentros) de igual modo e sem ter em conta a sua filiação; • Ter uma intervenção multifacetada (presencial e remota) combinando as componentes de TIC e conteúdos; • Utilizar mecanismos transparentes de governação e prestação de contas.	financiador para o seu Plano Estratégico; • Ausência de mecanismos e capacidade de mobilização de recursos;
---	--

Quadro 4: Ambiente externo

OPORTUNIDADES Forças derivadas do ambiente externo que podem criar uma situação favorável para a organização	AMEAÇAS Forças ambientais externas que criam uma situação de risco para a organização
• Quadro legal nacional que promove e reconhece o direito de acesso à informação; • Expansão e melhoria da rede de telefonia móvel nas zonas rurais; • Reconhecimento da relevância do CAICC no contexto das TIC para o desenvolvimento; • Disponibilidade de financiamento interno e externo para	• Crise financeira global caracterizada pela redução de oportunidades de financiamento para iniciativas TIC4D em particular; • Maior competitividade para aceder os parques financiamentos disponíveis para área de TIC4D; • Depender de um único financiador para o Plano

financiamento de iniciativas de TIC4D e promoção da cidadania activa; • Existência de parceiros de implementação que adoptam as abordagens de TIC4D do CAICC; • Trabalhar num contexto nacional e local favorável para parcerias com OSC que implementam intervenções de promoção dos direitos humanos e cidadania activa; • Reconhecimento que as acções do CAICC concorrem para a realização dos resultados de comunicação dos programas implementados/financiados pelos parceiros de cooperação;	Estratégico; • Fraca capacidade de angariação e mobilização de recursos a dimensão da real demanda; • Trabalhar num contexto de coordenação deficiente entre parceiros de implementação e outros actores na área de promoção das TIC. • Inovação crescente na área de TIC4D pode desafiar as intervenções do CAICC;
--	--

3. Plano Estratégico

3.1. A lógica de planificação estratégica

O CAICC produziu e implementou um Plano Estratégico para o período 2012-2016. No fim da implementação do referido PE, foi feita uma avaliação do seu desempenho relativamente aos objectivos inicialmente previstos. Os resultados dessa avaliação foram a base fundamental para se produzir o presente Plano Estratégico que orientará as actividades do CAICC para o período 2017-2022, no seu esforço de promover cada vez maior acesso as TIC pelas comunidades moçambicanas, como instrumento fundamental para a defesa dos seus direitos e à afirmação da cidadania.

O presente PE se insere num contexto de desafios e oportunidades que se colocam no trabalho do CAICC, como abaixo se resume.

Cerca de 68,5 % da população Moçambicana vive nas zonas rurais (Gasteret al., 2009) sendo o recurso as TIC uma oportunidade para alcançar esse segmento populacional. Por outro lado a disponibilidade de infra-estruturas tecnológicas (e energia eléctrica) fiáveis ainda continuam um grande desafio mas há que realçar o surgimento duma terceira operadora móvel em Moçambique como um factor

diferenciador de qualidade e acessibilidade (em termos de custos) no contexto das zonas rurais moçambicanas.

Na perspectiva do CAICC e no âmbito de trabalho com uma rede cada vez mais crescente de parceiros locais, há que olhar não apenas para as TIC4D mas principalmente os utilizadores da mesma como um segmento importante (Steyn, J. and D. van Greunen, 2015).

Por isso, a continuidade do suporte as RC's/CMC's e outras iniciativas comunitárias que tem como recursos as ferramentas TIC para o seu trabalho é de importância relevante tendo em conta que o CAICC apresenta-se como único actor que apoia a todas elas sem discriminação da sua filiação ou génese de forma contínua e regular. Esta intervenção poderá resultar em melhorias nas práticas actuais dessas iniciativas com impacto directo numa disseminação melhorada dos conteúdos produzidos localmente (incluindo em línguas locais) contribuindo para comunidades cada vez mais informadas e interventivas.

Num processo de exercício de cidadania e promoção de boa governação, as rádios comunitárias são um canal importante podendo dar voz as comunidades nas quais elas estão inseridas assim como, contribuindo assim para uma interacção saudável e participativa na governação local.

As ferramentas TIC são relevantes para o processo de recolha, tratamento, partilha e disseminação de informação, daí que o Empoderamento para os usos é uma acção de grande importância (facilitando também na fortificação da rede actual de beneficiários das intervenções do CAICC) cobrindo todo o país.

No âmbito do trabalho do CAICC há que reforçar e manter mecanismos de coordenação com os seus parceiros de implementação ao nível central/nacional, sejam eles doadores ou actores chave no processo de empoderamento, gestão e implementação de iniciativas de cariz comunitário, podendo capitalizar acções conjuntas para formação de voluntários dos parceiros locais com competências essenciais para a melhoria da qualidade de serviços prestados pelas rádios às suas comunidades.

3.2. Processo de PlanificaçãoEstratégica

Foi conduzida no ano de 2016, a avaliação do primeiro Plano Estratégico do CAICC 2012-2016, com o propósito de avaliar o desempenho da organização em termos de realização dos resultados previamente definidos para o período. A mesma avaliação, também informou o exercício de planificação estratégica 2017-2021, na medida em que contribuiu para fundamentar a perspectiva incremental do novo plano estratégico.

Em termos operacionais, o exercício de planificação estratégica adoptou uma abordagem qualitativa de recolha e análise documental, onde foram analisados documentos relevantes com destaque para avaliações institucionais, pesquisas operacionais actas entre outra documentação cinzenta sobre TIC para o desenvolvimento. Adicionalmente, e de forma complementar foram conduzidas entrevistas com informantes-chave, com destaque para equipa de gestão do CAICC, parceiros, doadores e beneficiários primários. De referir que o envolvimento dos diferentes informantes-chave foi determinante para compreender a relevância do CAICC como organização e como parceiro que presta assistência.

Em termos operacionais, dois principais momentos se destacaram durante o exercício. O primeiro, caracterizado pela auscultação dos actores-chave ao nível central e local e, um segundo momento que combinou a auscultação inicial e final de validação da abordagem estratégica do CAICC para o período 2017-2021. Importa referir que nos dois momentos, abordagens participativas foram privilegiadas.

Trata-se do segundo Plano Estratégico do CAICC, por isso, ter-se privilegiado uma abordagem incremental em todo o ciclo de desenvolvimento do mesmo, permitindo desse modo, o resgate e maximização das abordagens, estratégias e táticas que orientaram a intervenção do CAICC no período 2012-2016. Sempre considerando o contexto das TIC em Moçambique.

3.3. Visão

Comunidades em Moçambique com acesso e usando as Tecnologias de Informação e Comunicação de qualidade e relevantes, para responder às necessidades e exercício de cidadania activa.

3.4. Missão

CAICC é uma organização profissional, de interesse público que visa promover o uso das TIC nas comunidades, através do reforço das capacidades das Rádios Comunitárias e Centros Multimédia Comunitários enquanto provedores directos dos serviços de informação e comunicação.

3.5. Crenças e Valores

No contexto de desenvolvimento organizacional várias são as perspectivas em volta da crença organizacional. Para o efeito do CAICC, a crença deve ser percebida a luz da definição do Schein e Oliveira que entendem as crenças como algo relacionado com aquilo que o indivíduo ou organização acredita, por conseguinte influencia toda cadeia de intervenção e de tomada de decisão. As crenças fundamentais do CAICC são:

- Os moçambicanos com direito a acesso a informação relevante que os ajude a tomar decisões para as suas vidas;
- O impacto de iniciativas de TIC4D depende do reforço das capacidades dos parceiros locais;
- O uso das TIC ao nível comunitário favorece o desenvolvimento local, participação do cidadão e pode contribuir para a redução das desigualdades sociais e de género;
- O acesso a informação de qualidade por parte das comunidades rurais é um direito e ao mesmo tempo um ponto de partida para o exercício de uma cidadania activa.

Valores são definidos como um conjunto de princípios éticos que determinam a maneira de estar e de ser de uma organização e dos seus membros e colaboradores directos. São elementos determinantes da cultura organizacional. O CAICC definiu os seguintes valores (com explicação sobre o seu significado na organização).

Quadro 5: Valores

Nº	VALOR	SIGNIFICADO
01	Empoderamento baseado nas TIC	Convicção de que a criação de capacidades no uso das TIC pode promover maior engajamento cívico
02	Inclusividade	Todas as iniciativas comunitárias baseadas nas TIC são valorizadas e existem espaços envolventes de debate sobre o desenvolvimento local, com inclusão dos grupos marginalizados
03	Inovação	Existência de uma busca permanente de formas pró-activas de promover o uso das TIC de forma cada vez mais ajustadas à situação de cada fase de desenvolvimento local, com uma grande dose de criatividade
04	Equilíbrio de género	Existência de atitudes e espaços criados para o envolvimento activo das mulheres no uso das TIC como instrumento para o seu empoderamento
05	Transparência	Todos os intervenientes conhecem a vida da organização e a uma cultura de prestação de contas
06	Credibilidade	A Organização é amplamente conhecida e aceite pelas boas coisas que faz

3.6. Objectivo Geral

Aumentada a oportunidade de acesso e uso das Tecnologias de Informação e Comunicação pelas comunidades Moçambicanas, especialmente nas zonas rurais.

3.6.1. Objectivos Estratégicos

O Plano Estratégico do CAICC para 2017-2021 assenta, fundamentalmente, em 3 Objectivos Estratégicos que constituem as grandes linhas de actuação da organização para os próximos 5 anos, nomeadamente:

Objectivo Estratégico 1: Reforçada a capacidade dos parceiros locais do CAICC

É consensual que as TIC evoluem cada vez mais a uma grande velocidade, o que coloca grandes desafios aos países em desenvolvimento, como é o caso de Moçambique, onde a apropriação das mesmas leva algum tempo a acontecer. Assim, o Objectivo Estratégico 1 orienta para a realização de acções de reforço de capacidades induzidas pelo CAICC.

Para a implementação deste Objectivo Específico será importante considerar uma abordagem de reforço de capacidade dos parceiros locais, baseada num incrementalismo proactivo, caracterizada pelo resgate e ajuste das diferentes metodologias de capacitação e assistência técnica dos parceiros comunitários, desenhados e implementadas nos últimos cinco anos, devendo ser ajustados sempre à luz das inovações tecnológicas.

No reforço das capacidades, considerar primariamente as acções que incluem conteúdos relacionados com o uso das TIC para melhoria da qualidade de serviços prestados às comunidades locais, nas áreas de governação, direitos humanos e liberdades do cidadão, bem como manutenção de equipamento informático, ajustados às necessidades locais e outras áreas de interesse do CAICC.

Por forma a tornar os cursos relevantes e interessantes, deverão ser ajustados à luz da evolução das TIC e necessidades das RC's e CMC's, adoptando, desse modo, uma abordagem de capacitação evolutiva, mas orientada para as necessidades dos parceiros comunitários.

Importa referir, que o desafio de implementação efectiva deste Objectivo Estratégico, deve-se a um conjunto de factores e determinantes externos, com destaque para: (a) a diversidade/filiação das RC's, CMC's; (b) a quantidade das mesmas iniciativas de reforço das capacidades dos parceiros; (c) reduzida coordenação entre os diferentes *stakeholders* na área das TIC; (d) tendências de redução dos volumes de financiamento para iniciativas de provisão de serviços; (e) o facto de o CAICC não ter poder de decisão e influência directa em aspectos muito relevantes no concernente ao funcionamento das RC's, CMC's.

Actividades Específicas

As actividades específicas incluídas neste Objectivo Estratégico são as seguintes:

- Realizar cursos Provinciais de voluntários de RC's em matéria de informação e comunicação
- Treinar Servidores Públicos, Sociedade Civil e grupos específicos sobre uso de internet e redes sociais
- Realizar curso de formação de jornalistas comunitários sobre objectividade nas reportagens
- Identificar e formar pontos focais das RC's que se destacam, através de estágios na Sede do CAICC
- Implementar mini-cursos locais para organizações da sociedade civil sobre o uso de TIC para informação, comunicação e governação
- Treinar jornalistas em economia local e monitoria de políticas públicas
- Realizar visitas de acompanhamento pós-formação as Rc's (Onthe job training)
- Disseminar em conjunto com MISA e Ordem de Advogados, a Lei Direito a Informação e do respectivo regulamento
- Identificar fontes adicionais de conteúdo segundo o plano temático
- Realizar a distribuição de conteúdos offline, em forma de brochuras, CDs e outro material via correio
- Produzir apontamentos técnicos em vídeo, substituindo manuais e partilha via redes sociais, e-mails, websites
- Pesquisar e pilotar novas formas de informar e comunicar, através de alocação de novas ferramentas de apoio as RC's
- Reforçar a capacidade de resposta do helpdesk, através de aquisição e alocação de equipamentos e outros meios de trabalho
- Ampliar as acções do CAICC, através do aumento de PF's e gestão do trabalho destes
- Reforçar os recursos técnicos nos centros para actividades multi-media, através de compra e alocação de equipamento
- Realizar concursos anuais sobre temas de conteúdos eleitos envolvendo produtores de RC's

Objectivo Estratégico 2: Reforçado o *networking* e engajamento comunitário nas actividades promovidas pelo CAICC

O segundo Objectivo Estratégico está orientado para a promoção do trabalho conjunto e reforço das sinergias entre os diferentes *stakeholders* comunitários na área das TIC, com o propósito de promover um ambiente de partilha favorável, que impacta sobre as comunidades.

Networking

O trabalho em rede e complementaridade contribuirão também para promover uma maior coordenação e harmonização entre os diferentes *stakeholders* locais que prestam assistência e apoio aos parceiros locais, mitigando desse modo a sobreposição de acções. O sucesso do trabalho em rede depende do conhecimento do contexto e dos potenciais parceiros e aliados de implementação. Assim, no

primeiro ano de implementação do PE, o CAICC deve conduzir um exercício de mapeamento dos actores(*stakeholdermapping*) locais privados, públicos e da sociedade civil que implementam intervenções nas áreas geográficas e temáticas prioritárias do CAICC. A relevância do mapeamento reside no facto de poder ajudar a compreender o contexto de intervenção e, a definir as melhores abordagens de trabalho com outros actores.

Engajamento Comunitário

Olhando para a *expertise* do CAICC, a promoção do engajamento comunitário só impactará sobre as comunidades se adoptar uma abordagem de uso das RC's eCMC's para disseminar os resultados de intervenções comunitárias. Para o efeito, durante o presente PE o CAICC deverá priorizar o uso dos recursos/evidências (estudos, pesquisas, resultados de impacto, boas práticas, histórias de sucesso) de outros parceiros que implementam acções nas áreas de sua intervenção, como forma de catalisar debates, interacção e engajamento entre o cidadão/comunidades, fazedores de rádio, provedores de serviços, políticos e ONGs locais.

Esta abordagem de promoção do diálogo entre as comunidades e diferentes actores de desenvolvimento local, vai permitir induzir e reforçar a importância das TIC para promoção de boas práticas de gestão da coisa pública e governação local; participação e envolvimento comunitário na discussão dos problemas e soluções locais, com base em evidências locais.

O CAICC implementou durante o último PE, *workshops* distritais, que podem ter contribuído para incubação e indução de abordagens de participação e engajamento. Pois, durante os *workshops*, diferentes actores comunitários (políticos, provedores, comunidade, fazedores de rádio, etc.) tinham a oportunidade de discutir os problemas locais e propor conteúdos prioritários a serem veiculados pelas RC's para a mitigação e solução dos problemas locais. Assim, para o alcance da componente engajamento, propomos os *workshops* como ferramenta principal, sem descurar a possibilidade de uso de outras ferramentas de TIC que favorecem a ligação e diálogo entre comunidade e outros actores. Nesse sentido há que reforçar o envolvimento de comunidades residentes nos Postos Administrativos e Localidades abrangidas pelas RC's e CMC's.

Em suma, vários são os desafios associados a implementação deste Objectivo Estratégico, com destaque para: (a) abordagens diferenciadas de promoção dos direitos e liberdades do cidadão através das TIC; (b) diversidade de centros comunitários, com mandatos e capacidades diferenciados, em termos de acesso e uso das TIC. Para mitigar os efeitos de alguns desafios, o CAICC, de forma criativa e proactiva, deverá continuar a promover o uso de diferentes formatos de TIC que permitem a aproximação entre o cidadão, o aplicativo *WhatsApp* tem-se mostrado relevante e eficaz na aproximação e ligação entre os cidadãos.

Actividades Específicas

As actividades específicas incluídas neste Objectivo Estratégico são as seguintes:

- Mapear, permanentemente actores – stakeholders para estabelecimento de relações de parcerias
- Realizar eventos de partilha de experiências e coordenação com os diferentes stakeholders envolvidos em iniciativas de comunicação comunitária
- Estabelecer mecanismos para uso de recursos e conteúdos relevantes provenientes de organizações da Sociedade Civil para catalisar debates ao nível comunitário
- Promover acções de intervenção coordenadas e conjuntas com outros stakeholders ao nível comunitário
- Realizar ciclos de intervenção em parceria com entidades locais que inclui workshops ao nível comunitário
- Realizar estudos (audiência, participação das mulheres, etc) e partilhar os resultados com parceiros, RC's e imprensa
- Realizar acções de promoção de uso das TIC através da disseminação de ferramentas tecnológicas nas comunidades

Objectivo Estratégico 3: CAICC com capacidade institucional e base de sustentabilidade para prover serviços de qualidade aos seus parceiros e comunidades beneficiárias.

Os parceiros comunitários estão no centro das intervenções do CAICC. Por isso, toda a intervenção da instituição tem como finalidade reforçar as suas capacidades para que, se tornem agentes de mudança ao nível comunitário. Assim, a função da equipa do CAICC deve continuar a ser de facilitar o processo que ajuda-os, a encontrar soluções inovadoras que lhes permitam melhorar o seu desempenho de comunicação e disseminação de informação. Mas para que o CAICC possa enfrentar esse desafio, a própria organização necessita de se capacitar e iniciar uma caminhada em prol de sustentabilidade para poder servir, com qualidade, os seus parceiros locais e comunidades.

O alcance do propósito acima, depende da combinação de um conjunto de factores, a saber: boa governação interna, recursos humanos qualificados e alinhados com as necessidades de desenvolvimento dos parceiros; recursos materiais adequados; recursos financeiros proporcionais aos desafios; boa gestão corrente, monitoria e avaliação e capacidade de atingir resultados. Assim, o Objectivo Estratégico 3 deverá considerar abordagens estratégicas que permitam viabilizar acções ao nível dos recursos humanos, financiamento, sustentabilidade e documentação de evidências para aprendizagem interna e externa.

A perspectiva de sustentabilidade financeira será assegurada pela contínua busca dos fundos necessários para implementar o plano estratégico, combinada com um esforço visando a geração de recursos internos. O CAICC dará prioridade à diversificação de fontes de financiamento.

Actividades Específicas

As actividades específicas incluídas neste Objectivo Estratégico são as seguintes:

- Manter activo o Comité Director e promover reuniões regulares
- Envolver membros do Comité Directora na mobilização de recursos e visibilidade do CAICC
- Revitalizar normas de gestão financeira e patrimonial
- Actualizar a estrutura e Organigrama do CAICC com base no PE
- Produzir quadro de pessoal e tabela salarial
- Proceder ao recrutamento de técnicos
- Realizar avaliação de desempenho de pessoal
- Produzir um plano de formação de pessoal
- Construir ou adquirir instalações para o funcionamento do CAICC
- Adquirir e alocar equipamento de trabalho
- Adquirir meios circulantes
- Produzir uma estratégia de mobilização recursos e visibilidade do CAICC
- Gerar recursos visando a sustentabilidade do CAICC
- Definir normas e procedimentos de gestão programática, administrativa, financeira e patrimonial
- Produzir uma estratégia de monitoria e avaliação das actividades do CAICC
- Pagar remunerações aos técnicos de gestão de programas
- Pagar remunerações ao pessoal de gestão administrativa e financeira
- Produzir e publicar relatórios periódicos narrativos e financeiros
- Realizar auditoria anual externa às contas do CAICC

3.7. Assuntos transversais

Constituem assuntos transversais neste plano estratégico os seguintes:

- **Equidade do género**, garantindo que em todas as actividades realizadas ao nível da comunidade, há uma participação activa de homens e mulheres em pleno gozo dos seus direitos humanos, especialmente prestando atenção particular às necessidades de empoderamento da mulher.
- **Promoção dos direitos humanos**, muito especialmente os direitos das crianças, das mulheres e dos grupos vulneráveis e socialmente excluídos para que tenham no acesso às TIC a satisfação dum dos direitos humanos – o direito à informação.
- **Transferência de conhecimentos e tecnologias**, para assegurar que os indivíduos, famílias e comunidade em geral se apropriem das TIC e apliquem os conhecimentos que lhes são passados para o seu próprio benefício e desenvolvimento.
- **Advocacia**, usando as TIC visando a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento através da defesa dos direitos dos cidadãos e a adopção de instrumentos legais que garantam o reforço da cidadania.

- **Mudança de Atitudes**, o que significa que em todas as actividades realizadas deve-se enfatizar, persistentemente, na necessidade de mudança de atitudes, hábitos e comportamentos relativamente à adopção das TIC como ferramenta cada vez mais indispensável para o desenvolvimento da sociedade.

3.8. Beneficiários

Directos

Os beneficiários directos do trabalho do CAICC estão divididos em duas categorias:

- a) As comunidades locais, em geral e, de forma especial, nas zonas rurais com necessidades específicas no domínio de acesso e uso das TIC para o seu benefício e desenvolvimento.
- b) Os parceiros locais (RC's e CMC's) que necessitam de apoio técnico para que sirvam de veículos de promoção das TIC para o desenvolvimento local.

Indirectos

Os beneficiários indirectos do trabalho do CAICC são instituições públicas e privadas e Organizações da Sociedade Civil que usam os serviços prestados por esta organização para a promoção das suas mensagens visando influenciar atitudes, hábitos e comportamentos das comunidades locais com a finalidade de incentivar iniciativas de desenvolvimento para o benefício das mesmas.

3.9. Enfoque Geográfico

Sob o ponto de vista de vocação e pela natureza dos serviços que CAICC presta, o seu enfoque geográfico se estende por todo o território nacional, devido à necessidade de, de forma rápida, se estender o direito de acesso à informação a todos os cidadãos, numa situação em que há poucos fornecedores desses serviços. No entanto, há um enfoque especial nas camadas mais desfavorecidas das populações, especialmente nas zonas rurais.

3.10. Estrutura Interna

A estruturação do CAICC à luz dos desafios de implementação do presente PE obedecerá três níveis de abordagem, nomeadamente:

- Um nível horizontal em que as unidades estruturais são definidas por objectivo estratégico do Plano Estratégico. Isto vai permitir que facilmente se possam organizar as equipas de trabalho tendo como base os resultados e as metas definidas para cada um dos objectivos estratégicos. Assim, ter-se-á

um CAICC que sob o ponto de vista organizacional está orientado para resultados e metas.

- Um nível de centralização de funções chaves transversais a todas as restantes unidades funcionais, como por exemplo: planificação, monitoria e avaliação e mobilização de recursos.
- Um nível de centralização de serviços de apoio na área de gestão administrativa, financeira, de recursos humanos e patrimoniais.

3.11. Financiamento do Plano Estratégico

As agências tradicionais de financiamento para desenvolvimento comunitário estão a mudar as suas abordagens de intervenção. Tem intensificado a partilha de informação entre si, sobre a tendência de fecho dos espaços de financiamento para o desenvolvimento, realizam análises de risco mais rigorosas, estão a rever suas estratégias de comunicação, tendem a operar remotamente e a reforçar o trabalho directo com parceiros locais (Carothers, 2015). Eles estão também a apoiar as plataformas nacionais e regionais de ONG's e a explorar formas alternativas de apoio à sociedade civil, tais como, deslocando a atenção para as empresas sociais e movimentos sociais (Furtado, 2016).

Neste contexto, Moçambique tem assistido à redução de apoio financeiro para intervenções da sociedade civil. O apoio à sociedade civil têm-se centrado mais na área de governação, *lobby* e advocacia em detrimento do apoio à provisão de serviços (*servisse delivery*) a nível local, importante área de actuação do CAICC. Isto coloca o CAICC a encontrar formas criativas de financiamento de tais iniciativas de provisão de serviços, recurso ao sector privado e público, para a “venda” de um produto atractivo, na óptica dessas instituições.

Portanto, num contexto internacional cada vez mais competitivo, há factores críticos para o sucesso do CAICC que se devem ter em conta, tais como:

- Desenvolvimento e implementação de um plano estratégico com um quadro de monitoria e avaliação baseada em resultados e metas mensuráveis;
- Capacidade de atrair e reter funcionários de alto desempenho, através de um sistema de avaliação de desempenho e capacitação regular;
- Capacidade de atrair financiamentos diversificados, assegurando um crescimento balanceado dos programas, desenvolvimento organizacional e património;
- Criação dum sistema de gestão robusto do Plano Estratégico para monitorar e avaliar o progresso na implementação dos objectivos estratégicos (incluindo os resultados e metas);
- Melhorar a gestão, eficiência e partilha de experiências, conhecimentos, lições aprendidas e boas práticas para permitir a melhoria contínua na programação;

- Colaboração e parceria com os diferentes grupos de interesse estratégicos.

O CAICC irá conceber uma estratégia de mobilização de recursos que entre outros elementos focalizará no seguinte:

Fontes:

- Iniciativas internas geradoras de rendimentos
- Comunidades e contribuintes locais
- Governo de Moçambique (ênfase na divulgação de programas visando promover direitos e deveres dos cidadãos)
- Doadores (bilaterais, multilaterais, Fundações, Organizações Internacionais)
- Sector Privado (explorando, sobretudo, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa e Lei do Mecenato)

Acções:

- Produção de uma estratégia de mobilização de recursos, incluindo a promoção da visibilidade do CAICC;
- Campanhas de angariação de fundos (dentro e fora do país);
- Negociação bilateral (por área de actividades, por projectos, por zonas de actuação)
- Conferências de doadores;
- Viagens para angariação de recursos em importantes sedes financeiras do Mundo (Africa, Europa e EUA);

3.12. Operacionalização do Plano Estratégico

A operacionalização do Plano Estratégico respeitará os seguintes momentos e acções:

- Visão estratégica de 5 anos (2017 – 2021)
- Divulgação e debate interno e externo do PE
- Elaboração e implementação de Planos Operacionais e Orçamentos Anuais
- Mobilização de recursos, na base de uma estratégia para o efeito produzida
- Implementação de uma estratégia de monitoria e avaliação para, de uma forma permanente, medir os resultados e impactos das actividades do PE.

3.13. Monitoria e avaliação

A maneira como a matriz do quadro lógico do Plano Estratégico está estruturado, permite que se possa claramente medir o desempenho da organização na base de resultados e metas o que facilitará a monitoria e avaliação. A informação já em posse do CAICC sobre a realidade das comunidades onde actua, permitirá uma

monitoria e avaliação que vai um pouco mais para além de medir resultados e metas, para também medir o impacto, entendido na óptica de melhoria das condições de vida dos indivíduos e famílias como resultado do acesso e uso das TIC.

As seguintes actividades serão parte de um plano de monitoria e avaliação permanentes a ser produzido:

- Existência de uma figura e/ou competência de monitoria e avaliação
- Introdução e operacionalização de mecanismos de acompanhamento regular aos processos de implementação de actividades;
- Ferramentas de recolha, sistematização, análise e circulação interna e externa de informação;
- Encontros regulares de balanço (com o pessoal e membros, beneficiários e parceiros);
- Avaliação anual interna
- Avaliação intermédia externa da implementação do PE, no final do Ano 3 (2019);
- Avaliação final externa, findo o último ano de implementação do PE.

3.14. Riscos e sua mitigação

O quadro a seguir apresenta, sumariamente, os potenciais riscos que poderão ocorrer durante a implementação do Plano Estratégico, o impacto de cada risco, a probabilidade de ocorrência e a forma principal de mitigação.

Quadro 6: Riscos e sua mitigação

Riscos potenciais	Impacto do risco	Probabilidade de ocorrência (Baixa, Média, Alta)	Como mitigar o impacto do risco
Deficiente fluxo de recursos financeiros	Actividades planificadas não implementadas em tempo útil	Baixa	Clausulas contratuais claras e entrega atempada dos relatórios narrativos e financeiros baseados no fluxo das actividades planificadas
Apoio deficiente das autoridades Governamentais devido a mudanças nas agendas políticas	Dificuldades de estabelecimento de processos positivos de colaboração	Média	Bom alinhamento das estratégias de diálogo capitalizando no bom nome e reputação do CAICC nas zonas onde opera actualmente
Deficiente colaboração entre as organizações promotoras das	Protagonismos individuais prevalecem em detrimento da	Alta	Processo profundo de mapeamento de áreas/formas de actuação e procura de pontos de

TIC congêneres ao CAICC e falta de sinergias.	aplicação do princípio de que a “união faz a força”		convergência de interesses específicos para, a partir disso, se erguer mecanismos consensuais de coordenação, trocas de experiência e fortalecimento mútuo
Resistência a mudança pelos parceiros locais e comunidades no que se refere ao acesso e uso das TIC	O analfabetismo digital prevalece	Alta	Identificação cuidadosa e uso de agentes de mudança no Governo e nas comunidades. Construção a partir do conhecimento, práticas e cultura local
Processo lento e longo de assimilação e implementação da Lei de Acesso a Informação	O direito de acesso à informação pelos cidadãos não observado	Alto	Assegurar a disseminação de experiências e boas práticas de educação legal e aplicação da lei

3.15. Quadro Lógico

O quadro lógico do presente Plano Estratégico se encontra no anexo 1.

3.16. Orçamento detalhado

O Orçamento detalhado do presente Plano Estratégico se encontra no anexo 2.

4. Anexos

Objectivo Geral: Aumentada a oportunidade de acesso e uso das Tecnologias de Informação e Comunicação pelas comunidades Moçambicanas, especialmente nas zonas rurais.

Objectivo Estratégico 1: Reforçada a capacidade dos parceiros locais do CAICC

Objectivo Específico 1.1: Aumentada a capacidade técnica da rede dos parceiros de uso das TIC para disseminar e promover Direitos Humanos, Liberdade e Cidadania

Resultado 1.1.1: Melhorada a capacidade de gestão das RC's e CMC's

Actividades	Indicador de Actividades	Meios de Verificação	Metas/Período				
			2017	2018	2019	2020	2021
1.1.1.1 Realizar cursos Provinciais de voluntários de RC's em matéria de informação e comunicação	Número de voluntários de RC's capacitados	- Relatórios dos cursos - Listas de participantes	50	50	50	50	50
	Número de RC's beneficiadas		10	10	10	10	10
1.1.1.2 Treinar servidores públicos, Sociedade Civil e grupos específicos sobre uso de internet e redes sociais	Número de pessoas formadas	- Relatórios dos cursos - Listas de participantes	30	30	30	30	30
1.1.1.3 Realizar cursos de formação de jornalistas comunitários sobre objectividade nas reportagens	Número de pessoas formadas	- Relatórios dos cursos - Listas de participantes	10	10	10	10	10
1.1.1.4 Identificar e formar pontos	Número de	Relatórios dos cursos					

focais das RC's que se destacam, através de estágios na sede do CAICC	peessoasformadas	Listas de participantes	5	5	5	5	5
1.1.1.5 Implementar mini-cursos locais para organizações da sociedade civil sobre o uso de TIC para informação, comunicação e governação	Número de pessoasformadas	- Relatóriosdos cursos - Listas de participantes	50	50	50	50	50
1.1.1.6 Treinar jornalistas em economia local e monitoria de políticas públicas	Número de pessoasformadas	- Relatóriosdos cursos - Listas de participantes	10	10	10	10	10
1.1.1.7Realizar visitas de acompanhamento pós-formação às Rc's (Onthe job training)	Número de visitasrealizadas	Relatórios das visitas	25	25	25	25	25
1.1.1.8Disseminar em conjunto com MISA e Ordem de Advogados, a Lei de Direito à Informação e do respectivo regulamento	Quantidade (número) de materiais produzidos e disseminados	Brochuras e outros materiais produzidos	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
1.1.1.9 Identificar fontes adicionais de conteúdos, segundo o plano temático	Número de unidades de conteúdos identificadas e inclusas no plano temático	Documentos das unidades de conteúdos	5	5	5	5	5
1.1.1.10 Realizar a distribuição de conteúdos offline, em forma de brochuras, CD's e outro material, via correio	Número de unidades de material distribuído	Cópias de unidadesdistribuídas	10	10	10	10	10
1.1.1.11 Produzir apontamentos técnicos em vídeo, substituindo manuais, e partilha via redes sociais, e-mails, websites	Número de vídeos produzidos	Cópias de vídeos	50	50	50	50	50

Resultado 1.1.2: Criadas as condições para os parceiros usarem os serviços do CAICC para a melhoria das suas capacidades								
1.1.2.1 Pesquisar e pilotar novas formas de informar e comunicar, através de alocação de novas ferramentas de apoio às RC's	Número e qualidade de ferramentas produzidas	Exemplares de ferramentas produzidas	10	10	10	10	10	
1.1.2.2 Reforçar a capacidade de resposta do helpdesk, através de aquisição e alocação de equipamentos e outros meios de trabalho	Quantidade de equipamento adquirido e alocado e melhoria do desempenho do helpdesk	Comprovativo do valor financeiro do investimento despendido		X		X		
1.1.2.3 Ampliar as acções do CAICC, através do aumento de PF's e gestão do trabalho destes	Número de PF's adicionais	Documento de vinculação de cada PF's		4	4			
1.1.2.4 Reforçar os recursos técnicos nos centros para actividades multi-media, através de compra e alocação de equipamento	Quantidade de equipamento adquirido e alocado	Comprovativo do valor financeiro do investimento despendido			X	X		
1.1.2.5 Realizar concursos anuais sobre temas de conteúdos eleitos envolvendo produtores de RC's	Número de concursos realizados	Relatórios sobre os concursos	3	3	3	3	3	
	Valor despendido na organização e prémios	Comprovativo do valor financeiro despendido	X	X	X	X	X	

Objectivo Estratégico 2: Reforçado o networking e engajamento comunitário nas actividades promovidas pelo CAICC

Objectivo Específico 2.1: Reforçado o trabalho entre os actores e parceiros para promover o bem-estar das comunidades e cidadania, através do uso das TIC							
Resultado 2.1.1: Melhorada a coordenação entre os parceiros que apoiam as iniciativas das RC's e CMC's							
Actividades	Indicador de Actividades	Meios de Verificação	Metas/Período				
			2017	2018	2019	2020	2021
2.1.1.1 Mapear, permanentemente actores – stakeholders para estabelecimento de relações de parcerias	Número de parceiros identificados e com ligações estabelecidas	Memorandos de entendimento assinados	X	X	X	X	X
2.1.1.2 Realizar eventos de partilha de experiências e coordenação com os diferentes stakeholders envolvidos em iniciativas de comunicação comunitária	Número de eventos realizados	Relatórios dos eventos		2	2	2	2
Resultado 2.1.2: Parceiros locais usando as TIC para promover a participação e engajamento comunitário							
2.1.2.1 Estabelecer mecanismos para uso de recursos e conteúdos relevantes provenientes de organizações da Sociedade Civil para catalisar debates ao nível comunitário	Número de eventos anuais de debate sobre conteúdos com organizações da Sociedade Civil	Relatório dos eventos		1	1	1	1
2.1.2.2 Promover acções de intervenção coordenadas e conjuntas	Número de eventos de intercâmbios e cursos	Relatório dos eventos		2	2	2	2

com outros stakeholders ao nível comunitário	conjuntos realizados ao nível comunitário						
2.1.2.3 Realizar ciclos de intervenção em parceria com entidades locais que inclui workshops ao nível comunitário	Número de workshops realizados	- Relatórios dos workshops - Listas de participantes		10	10	10	10
2.1.2.4 Realizar estudos (audiência, participação das mulheres, etc) e partilhar os resultados com parceiros, RC's e imprensa	Número de estudos realizados	Documentos dos estudos		2		2	
2.1.2.5 Realizar acções de promoção de uso das TIC através da disseminação de ferramentas tecnológicas nas comunidades	Número de acções realizadas	Relatórios do processo		10	10	10	10

Objectivo Estratégico 3: CAICC com capacidade institucional e base de sustentabilidade para prover serviços de qualidade aos seus parceiros e

comunidades beneficiárias							
Objectivo Específico 3.1: Reforçada a capacidade e sustentabilidade institucional do CAICC							
Resultado 3.1.1: Definidos e implementados os procedimentos de governação interna do CAICC							
Actividades	Indicador de Actividades	Meios de Verificação	Metas/Período				
			2017	2018	2019	2020	2021
3.1.1.1 Manter activo o Comité de Directores e promover reuniões regulares	Número de reuniões regulares realizadas, por ano, e decisões fundamentais tomadas	Actas das reuniões	4	4	4	4	4
3.1.1.2 Envolver membros do Comité de Directores na mobilização de recursos e visibilidade do CAICC	Valor dos recursos mobilizados com envolvimento dos membros do Board	Relatório sobre recursos mobilizados	X	X	X	X	X
3.1.1.3 Revitalizar normas de gestão financeira e patrimonial	Melhoria na gestão financeira e patrimonial	Documento de normas de gestão financeira patrimonial	X				
Resultado 3.1.2: Assegurada a disponibilidade de Recursos Humanos em quantidade e qualidade para os propósitos do CAICC							
3.1.2.1 Actualizar a estrutura e organigrama do CAICC com base no PE	Melhoria nas formas de funcionamento, hierarquias e prestação de contas.	Documento da estrutura e organigrama	X				
3.1.2.2 Produzir quadro de pessoal e tabela salarial	Nível de coerência no posicionamento do	Documentos do quadro de pessoal e de tabela salarial	X				

	peçoal e sistema remuneratório						
3.1.2.3 Proceder ao recrutamento de técnicos	Número de técnicos recrutados e enquadrados	- Contratos assinados - Presença física dos técnicos		X		X	
3.1.2.4 Realizar avaliação de desempenho de peçoal	Número de peçoas avaliadas e % em relação ao total	Relatórios individuais anuais de Avaliação de Desempenho	X	X	X	X	X
3.1.2.5 Produzir um plano de formação de peçoal	Nível de qualidade de peçoal e de produção e produtividade	Relatórios das actividades das formações realizadas		X			
Resultado 3.1.3: Recursos materiais assegurados para o funcionamento regular do CAICC							
3.1.3.1 Construir ou adquirir instalações para o funcionamento do CAICC	Melhoria de condições de trabalho e acomodação	- Edifício construído ou adquirido - Registo do património - CAICC nele instalado			X		
3.1.3.2 Adquirir e alocar equipamento de trabalho	Melhoria de condições de trabalho em função da presença de equipamento de trabalho adequado	- Lista de equipamento adquirido - Registos no inventário		X	X		
3.1.3.3 Adquirir meios circulantes	Número de veículos automóveis adquiridos	- Unidades de veículos automóveis adquiridos - Títulos de propriedade		1		1	
Resultado 3.1.4: Recursos financeiros assegurados para o funcionamento regular do CAICC							
3.1.4.1 Produzir uma estratégia de mobilização recursos e visibilidade do	Existência de uma estratégia de	Documento da estratégia	X				

CAICC	mobilização de recursos e visibilidade do CAICC						
3.1.4.2 Gerar recursos financeiros internos visando a sustentabilidade do CAICC	Valores financeiros próprios gerados internamente	Relatórios financeiros demonstrativos de fundos gerados	X	X	X	X	X
Resultado 3.1.5: Assegurada a gestão corrente, monitoria e avaliação das actividades do CAICC							
3.1.5.1 Definir normas e procedimentos de gestão programática, administrativa, financeira e patrimonial	Melhoriada gestão programática, administrativa, financeira e patrimonial	Documentos produzidos	X				
3.1.5.2 Produzir uma estratégia de monitoria e avaliação das actividades	Melhoriano desempenho programático do CAICC	Documento da estratégia produzido	X				
3.1.5.3 Pagar remunerações aos técnicos de gestão de programas	Valores financeiros pagos	Folhas de salários	X	X	X	X	X
3.1.5.5 Produzir e publicar relatórios periódicos narrativos e financeiros	Existência de uma base informativa sobre as actividades e finanças do CAICC	Relatórios trimestrais, semestrais e anuais narrativos e financeiros	X	X	X	X	X
3.1.5.6 Realizar auditoria anual externa às contas do CAICC	Melhoria da eficiência e transparência na gestão financeira	Relatórios anuais de Auditoria externa	X	X	X	X	X

Orçamento Geral

Objectivo Geral:Aumentada a oportunidade de acesso e uso das Tecnologias de Informação e Comunicação pelas comunidades Moçambicanas, especialmente nas zonas rurais.

Objectivo Estratégico 1: Reforçada a capacidade dos parceiros locais do CAICC

Objectivo Específico 1.1:Aumentada a capacidade técnica da rede dos parceiros de uso das TIC para disseminar e promover Direitos Humanos, Liberdade e Cidadania

Resultado 1.1.1: Melhorada a capacidade de gestão das RC's e CMC's

ACTIVIDADE	INDICADOR DE ACTIVIDADES	ORÇAMENTO					TOTAL
		2017	2018	2019	2020	2021	
1.1.1.1 Realizar cursos Provinciais de voluntários de RC's em matéria de informação e comunicação	Número de voluntários de RC's capacitados	2,096,680.36	2,201,514.38	3,302,271.57	4,953,407.35	5,201,077.72	17,754,951.37
	Número de RC's beneficiadas, 50 por ano	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.1.1.2 Treinar servidores públicos, Sociedade Civil e grupos específicos sobre uso de internet e redes sociais	Número de pessoas formadas	128,900.00	135,345.00	142,322.25	149,438.36	156,910.28	712,915.89
1.1.1.3 Realizar cursos de formação de jornalistas comunitários sobre objectividade nas reportagens	Número de pessoas formadas	100,000.00	105,000.00	110,250.00	115,762.50	121,550.63	552,563.13
1.1.1.4 Identificar e formar pontos focais das RC's que se destacam, através de estágios na sede do CAICC	Número de pessoas formadas	400,000.00	420,000.00	441,000.00	463,050.00	486,202.50	2,210,252.50

1.1.1.5 Implementar mini-cursos locais para organizações da sociedade civil sobre o uso de TIC para informação, comunicação e governação	Número de pessoas formadas	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	72,949.28	331,556.78
1.1.1.6 Treinar jornalistas em economia local e monitoria de políticas públicas	Número de pessoas formadas	100,000.00	105,000.00	110,250.00	115,762.50	121,550.63	552,563.13
1.1.1.7 Realizar visitas de acompanhamento pós-formação às Rc's (Onthe job training)	Número de visitas realizadas	1,851,769.04	1,944,357.49	2,041,575.36	2,143,654.13	2,250,836.84	10,232,192.86
1.1.1.8 Disseminar em conjunto com MISA e Ordem de Advogados, a Lei de Direito à Informação e do respectivo regulamento	Quantidade (número) de materiais produzidos e disseminados	50,000.00	52,500.00	55,125.00	57,881.25	60,775.31	276,281.56
1.1.1.9 Identificar fontes adicionais de conteúdos, segundo o plano temático	Número de unidades de conteúdos identificadas e inclusas no plano temático	0.00	52,500.00	55,125.00	57,881.25	60,775.31	226,281.56
1.1.1.10 Realizar a distribuição de conteúdos offline, em forma de brochuras, CD's e outro material, via correio	Número de unidades de material distribuído	180,000.00	189,000.00	198,450.00	208,372.50	312,558.75	1,088,381.25
1.1.1.11 Produzir apontamentos técnicos em vídeo, substituindo manuais, e partilha via redes sociais, e-mails, websites	Número de vídeo produzidos	80,400.00	84,420.00	88,641.00	93,073.05	97,726.65	444,260.70
SUB-TOTAL I		5,047,749.40	5,352,636.87	6,611,160.18	8,427,740.39	8,942,913.88	34,382,200.73
Resultado 1.1.2: Criadas as condições para os parceiros usarem os serviços do CAICC para a melhoria das suas capacidades							
1.1.2.1 Pesquisar e pilotar novas formas de informar e comunicar, através de alocação de novas ferramentas de apoio às RC's	Número e qualidade de ferramentas produzidas	92,585.28	97,214.54	102,075.27	107,179.03	112,537.98	511,592.11
1.1.2.2 Reforçar a capacidade de resposta do helpdesk, através de aquisição e alocação de equipamentos e outros meios de trabalho	Quantidade de equipamento adquirido e alocado e melhoria do desempenho do helpdesk	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	72,949.28	331,556.78

1.1.2.3 Ampliar as acções do CAICC, através do aumento de PF's e gestão do trabalho destes	Número de PF's adicionais	40,000.00	42,000.00	44,100.00	46,305.00	48,620.25	221,025.25
1.1.2.4 Reforçar os recursos técnicos nos centros para actividades multi-media, através de compra e alocação de equipamento	Quantidade de equipamento adquirido e alocado	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	72,949.28	331,556.78
1.1.2.5 Realizar concursos anuais sobre temas de conteúdos eleitos envolvendo produtores de RC's	Número de concursos realizados 3 por ano	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Valor despendido na organização e prémios	250,000.00	262,500.00	275,625.00	289,406.25	303,876.56	1,381,407.81
SUB-TOTAL II		502,585.28	527,714.54	554,100.27	581,805.28	610,933.34	2,777,138.72
Objectivo Estratégico 2: Reforçado o networking e engajamento comunitário nas actividades promovidas pelo CAICC							
Objectivo Específico 2.1: Reforçado o trabalho entre os actores e parceiros para promover o bem-estar das comunidades e cidadania, através do uso das TIC							
Resultado 2.1.1: Melhorada a coordenação entre os parceiros que apoiam as iniciativas das RC's e CMC's							
ACTIVIDADE	INDICADOR DE ACTIVIDADES	ORÇAMENTO					TOTAL
		2017	2018	2019	2020	2021	
2.1.1.1 Mapear, permanentemente actores – stakeholders para estabelecimento de relações de parcerias	Número de parceiros identificados e com ligações estabelecidas 10 por ano	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.1.1.2 Realizar eventos de partilha de experiências e coordenação com os diferentes stakeholders envolvidos em iniciativas de comunicação comunitária	Número de eventos realizados	0.00	75,000.00	150,000.00	175,000.00	200,000.00	600,000.00
SUB-TOTAL III		0.00	75,000.00	150,000.00	175,000.00	200,000.00	600,000.00
Resultado 2.1.2: Parceiros locais usando as TIC para promover a participação e engajamento comunitário							

2.1.2.1 Estabelecer mecanismos para uso de recursos e conteúdos relevantes provenientes de organizações da Sociedade Civil para catalisar debates ao nível comunitário	Número de eventos anuais de debate sobre conteúdos com organizações da Sociedade Civil	0.00	30,000.00	45,000.00	60,000.00	75,000.00	210,000.00
2.1.2.2 Promover acções de intervenção coordenadas e conjuntas com outros stakeholders ao nível comunitário	Número de eventos de intercâmbios e cursos conjuntos realizados ao nível comunitário	600,000.00	630,000.00	661,500.00	694,575.00	729,485.75	3,315,560.75
2.1.2.3 Realizar ciclos de intervenção em parceria com entidades locais que inclui workshops ao nível comunitário	Número de workshops realizados	499,250.00	524,212.50	550,423.13	577,947.29	606,844.65	2,758,677.57
2.1.2.4 Realizar estudos (audiência, participação das mulheres, etc) e partilhar os resultados com parceiros, RC's e imprensa	Número de estudos realizados	200,000.00	210,000.00	220,500.00	231,525.00	243,101.25	1,105,126.25
2.1.2.5 Realizar acções de promoção de uso das TIC através da disseminação de ferramentas tecnológicas nas comunidades	Número de acções realizadas	735,798.28	772,588.19	811,217.60	851,778.48	894,367.40	4,065,749.96
SUB-TOTAL IV		2,035,048.28	2,166,800.69	2,288,640.72	2,415,825.77	2,548,799.06	11,455,114.52
Objectivo Estratégico 3: CAICC com capacidade institucional e base de sustentabilidade para prover serviços de qualidade aos seus parceiros e comunidades beneficiárias							
Objectivo Específico 3.1: Reforçada a capacidade e sustentabilidade institucional do CAICC							
Resultado 3.1.1: Definidos e implementados os procedimentos de governação interna do CAICC							
ACTIVIDADE	INDICADOR DE ACTIVIDADES	ORÇAMENTO					TOTAL

		2017	2018	2019	2020	2021	
3.1.1.1 Manter activo o Comité de Directores e promover reuniões regulares	Número de reuniões regulares realizadas, por ano, e decisões fundamentais tomadas	50,000.00	52,500.00	55,125.00	57,881.25	60,775.31	276,281.56
3.1.1.2 Envolver membros do Comité de Directores na mobilização de recursos e visibilidade do CAICC	Valor dos recursos mobilizados com envolvimento dos membros do Board	0.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	72,949.28	271,556.78
3.1.1.3 Revitalizar normas de gestão financeira e patrimonial	Melhoria na gestão financeira e patrimonial	100,000.00	105,000.00	110,250.00	115,762.50	121,550.63	552,563.13
SUB-TOTAL V		150,000.00	220,500.00	231,525.00	243,101.25	255,275.21	1,100,401.46
Resultado 3.1.2: Assegurada a disponibilidade de Recursos Humanos em quantidade e qualidade para os propósitos do CAICC							
3.1.2.1 Actualizar a estrutura e organigrama do CAICC com base no PE	Melhoria nas formas de funcionamento, hierarquias e prestação de contas.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3.1.2.2 Produzir quadro de pessoal e tabela salarial	Nível de coerência no posicionamento do pessoal e sistema remuneratório	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3.1.2.3 Proceder ao recrutamento de técnicos	Número de técnicos recrutados e enquadrados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3.1.2.4 Realizar avaliação de desempenho de pessoal	Número de pessoas avaliadas e % em relação ao total	0.00	100,000.00	150,000.00	200,000.00	250,000.00	700,000.00
3.1.2.5 Produzir um plano de formação de pessoal	Nível de qualidade de pessoal e de produção e produtividade	507,433.21	532,804.87	559,446.91	587,419.26	616,790.22	2,803,894.47
SUB-TOTAL VI		507,433.21	632,804.87	709,446.91	787,419.26	866,790.22	3,503,894.47
Resultado 3.1.3: Recursos materiais assegurados para o funcionamento regular do CAICC							
3.1.3.1 Construir ou adquirir instalações para o funcionamento do CAICC	Melhoria de condições de trabalho e acomodação	0.00	1,500,000.00	1,800,000.00	2,100,000.00	2,400,000.00	7,800,000.00
3.1.3.2 Adquirir e alocar equipamento de trabalho	Melhoria de condições de trabalho em função da presença de equipamento de trabalho adequado	0.00	450,000.00	500,000.00	550,000.00	600,000.00	2,100,000.00

3.1.3.3 Adquirir meios circulantes	Número de veículos automóveis adquiridos	0.00	800,000.00	1,200,000.00	1,600,000.00	2,000,000.00	5,600,000.00
SUB-TOTAL VII		0.00	2,750,000.00	3,500,000.00	4,250,000.00	5,000,000.00	15,500,000.00
Resultado 3.1.4: Recursos financeiros assegurados para o funcionamento regular do CAICC							
3.1.4.1 Produzir uma estratégia de mobilização recursos e visibilidade do CAICC	Existência de uma estratégia de mobilização de recursos e visibilidade do CAICC	350,000.00	367,500.00	385,875.00	405,162.50	425,420.63	1,933,958.13
3.1.4.2 Gerar recursos financeiros internos visando a sustentabilidade do CAICC	Valores financeiros próprios gerados internamente	1,716,431.64	1,802,253.22	1,892,365.88	1,986,984.17	2,086,333.38	9,484,368.30
Resultado 3.1.5: Assegurada a gestão corrente, monitoria e avaliação das actividades do CAICC							
3.1.5.1 Definir normas e procedimentos de gestão programática, administrativa, financeira e patrimonial	Melhorada gestão programática, administrativa, financeira e patrimonial	2,834,212.80	2,975,923.44	3,124,719.61	3,280,955.59	3,445,003.37	15,660,814.81
3.1.5.2 Produzir uma estratégia de monitoria e avaliação das actividades	Melhoriano desempenho programático do CAICC						0.00
3.1.5.3 Pagar remunerações aos técnicos de gestão de programas	Valores financeiros pagos	2,865,361.33	3,008,629.40	3,159,060.87	3,317,013.91	3,482,864.61	15,832,930.12
3.1.5.5 Produzir e publicar relatórios periódicos narrativos e financeiros	Existência de uma base informativa sobre as actividades e finanças do CAICC	50,000.00	55,000.00	60,000.00	65,000.00	700,000.00	930,000.00
3.1.5.6 Realizar auditoria anual externa às contas do CAICC	Melhoria da eficiência e transparência na gestão financeira	425,000.00	446,250.00	468,562.50	491,990.63	516,590.16	2,348,393.29
SUB-TOTAL VIII		8,241,005.77	8,655,556.06	9,090,583.86	9,547,106.80	10,656,212.14	46,190,464.63
7% despesas administrativas		576,870.40	605,888.92	636,340.87	668,297.48	745,934.85	3,233,332.52
TOTAL GERAL		17,060,692.34	20,986,901.96	23,771,797.82	27,096,296.23	29,826,858.71	118,742,547.06

Orçamento Resumo

ObjectivoGeral:Aumentada a oportunidade de acesso e uso das Tecnologias de Informação e Comunicação pelas comunidades Moçambicanas, especialmente nas zonas rurais.

ACTIVIDADE	INDICADOR DE ACTIVIDADES	ORÇAMENTO					TOTAL
		2017	2018	2019	2020	2021	
Objectivo Estratégico 1: Reforçada a capacidade dos parceiros locais do CAICC							
Objectivo Específico 1.1:Aumentada a capacidade técnica da rede dos parceiros de uso das TIC para disseminar e promover Direitos Humanos, Liberdade e Cidadania							
Resultado 1.1.1: Melhorada a capacidade de gestão das RC's e CMC's		5,047,749.40	5,352,636.87	6,611,160.18	8,427,740.39	8,942,913.88	34,382,200.72
Resultado 1.1.2: Criadas as condições para os parceiros usarem os serviços do CAICC para a melhoria das suas capacidades							
SUB-TOTAL II		502,585.28	527,714.54	554,100.27	581,805.28	610,933.34	2,777,138.71
Objectivo Estratégico 2: Reforçado o networking e engajamento comunitário nas actividades promovidas pelo CAICC							
Objectivo Específico 2.1: Reforçado o trabalho entre os actores e parceiros para promover o bem-estar das comunidades e cidadania, através do uso das TIC							
Resultado 2.1.1: Melhorada a coordenação entre os parceiros que apoiam as iniciativas das RC's e CMC's							
SUB-TOTAL III		0.00	75,000.00	150,000.00	175,000.00	200,000.00	600,000.00
Resultado 2.1.2: Parceiros locais usando as TIC para promover a participação e engajamento comunitário							
SUB-TOTAL IV		2,035,048.28	2,166,800.69	2,288,640.72	2,415,825.77	2,548,799.06	11,455,114.52
Objectivo Estratégico 3: CAICC com capacidade institucional e base de sustentabilidade para prover serviços de qualidade aos seus parceiros e comunidades beneficiárias							
Objectivo Específico 3.1: Reforçada a capacidade e sustentabilidade institucional do CAICC							
Resultado 3.1.1: Definidos e implementados os procedimentos de governação interna do CAICC							
SUB-TOTAL V		150,000.00	220,500.00	231,525.00	243,101.25	255,275.21	1,100,401.46
Resultado 3.1.2:Assegurada a disponibilidade de Recursos Humanos em quantidade e qualidade para os propósitos do CAICC							
SUB-TOTAL VI		507,433.21	632,804.87	709,446.91	787,419.25	866,790.22	3,503,894.46

Resultado 3.1.3: Recursos materiais assegurados para o funcionamento regular do CAICC						
SUB-TOTAL VII	0.00	2,750,000.00	3,500,000.00	4,250,000.00	5,000,000.00	15,500,000.00
Resultado 3.1.4: Recursos financeiros assegurados para o funcionamento regular do CAICC						
Resultado 3.1.5: Assegurada a gestão corrente, monitoria e avaliação das actividades do CAICC						
SUB-TOTAL VIII	8,241,005.77	8,655,556.06	9,090,583.86	9,547,106.80	10,656,212.11	46,190,464.60
7% despesas administrativas	576,870.40	605,888.92	636,340.87	668,297.48	745,934.85	3,233,332.52
TOTAL GERAL	17,060,692.34	20,986,901.95	23,771,797.81	27,096,296.22	29,826,858.67	118,742,546.99

