



PLANO ESTRATÉGICO

2022 - 2026

ÍNDICE

ÍNDICE	I
LISTA DE ACRÓNIMOS	II
SUMÁRIO EXECUTIVO	01
INTRODUÇÃO	02
Capítulo 1: Diagnóstico Institucional	03
1.1 Estrutura Organizacional da AENA	04
1.2 Nossa Identidade	05
1.2.1 Visão	05
1.2.1 Missão	05
1.2.2 Valores	05
Capítulo 2: Contexto Geral	06
2.1 Internacional - Político, Social e Económico	07
2.2 Nivel Nacional - Político, Social e Económico	07
2.3 Contexto Temático do Plano Estratégico - Alinhamento Estratégico	09
Capítulo 3: Objectivos e a Estratégia 2022-2026	09
3.1 Pilares Estratégicos do Plano Estratégico 2022-2026	09
3.2 Alinhamento Estratégico	10
3.3 Descrição dos Pilares Estratégicos	11
3.4 Estratégia de Implementação	19
3.5 Padronização das Etapas	20
Capítulo 4: Sustentabilidade e Saída	21
4.1.1. Áreas de Intervenção.....	21
4.1.2 Capacitações & Apoios	21
4.1.3. Graduação	22
4.1.4. Envolvimento de Stakeholders	23
4.1.5. Pesquisa e Academia	23
4.2. Sustentabilidade Financeira da AENA	23
Capítulo 5: Riscos e estratégias de Mitigação	24



LISTA DE ACRÓNIMOS

AENA	Associação Nacional de Extensão Rural
ADIN	Agência de Desenvolvimento Integrado do Norte
AFs	Agregados Familiares
CGRN	Comité de Gestão de Recursos Naturais
CTDGC	Conselho Técnico Distrital de Gestão de Calamidades
DDR	Desarmamento, Desmobilização e Reintegração
ESAN	Estratégia de Segurança Alimentar e Nutricional
MADER	Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural
MIMMAIP	Ministério do Mar, Águas Interiores e Pesca
MITADER	Ministério de Recursos Naturais
MIREME	Ministério dos Recursos Minerais e Energia
MISAU	Ministério de Saúde
OCBs	Organizações Comunitárias de Base
OD	Observatório de Desenvolvimento
ODS	Objectivos de Desenvolvimento Sustentáveis
OSCs	Organizações da Sociedade Civil
PE	Plano Estratégico
POAs	Planos Operacionais Anuais
PEDSA	Plano Estratégico Para o Desenvolvimento do Sector Agrário
SAN	Segurança Alimentar e Nutricional
SPA	Serviços Provinciais de Ambiente
VBG	Violência Baseada no Género



SUMÁRIO EXECUTIVO

A pobreza em Moçambique é um facto que é vivido e tem convivido com a maior parte da população. Para a maior parte dos moçambicanos a pobreza não é caracterizada somente pela falta de condições para satisfazer as necessidades básicas (alimentação, habitação, serviços básicos, etc) mas também a convivência com a desigualdade, injustiça, exclusão social, intolerância política, falta de assistência humanitária e a falta de oportunidades para as mulheres e jovens. Este facto só pode ser resolvido se as comunidades forem preparadas e tornarem-se resilientes contra todas as adversidades acima apresentadas.

Com o aumento dos níveis de pobreza em Moçambique e os factores adjacentes à ela, principalmente na zona norte do país, a AENA pretende contribuir para que as comunidades se tornem resilientes até 2026 com o presente PE através da implementação de cinco pilares estratégicos, compatíveis com as necessidades das comunidades, os planos governamentais e os ODSs, nomeadamente: Nutrição e Segurança Alimentar, Engajamento da Mulher e Jovens, Ambiente e Recursos Naturais, Assistência Humanitária e Desenvolvimento Organizacional.

AENA irá trabalhar com OCBs, OSCs, comités de água, grupo de mulheres, fóruns de camponeses, grupos de jovens, CGRN, comités locais de respostas, e todas formas de organização de cidadãos, por um lado e, actores estatais (instituições do governo) e sector privado, por outro lado. Todos estes actores serão empoderados para que se engajem no desenvolvimento local. Estes três actores (parceiros) serão fortalecidos com as mesmas abordagens para que o engajamento na promoção do desenvolvimento local seja eficaz e sustentável.

As principais estratégias para a materialização deste plano serão:

- Empoderamento das comunidades: as comunidades serão capacitadas, mentoradas e providas de informação relevante para que tenham capacidades de saber fazer e exigir o melhor para elas (prestação de contas e accountability);
- Engajamento: aproveitamento dos espaços formais de interacção entre as comunidades, governo e sector privado para a identificação de necessidades e discussão das possíveis soluções como forma de melhorar a convivência e o ambiente político, económico, social e ambiental, condições para a promoção do desenvolvimento local inclusivo;
- Advocacia: na base das evidências e o espírito de saber fazer, as comunidades empoderadas pela AENA terão ferramentas para influenciar a governação para a melhoria da qualidade dos serviços sociais e ambientais prestados pelo governo e sector privado. A AENA vai investir numa advocacia baseada em evidências e na promoção do diálogo entre as comunidades, o governo e sector privado na melhoria das políticas públicas e serviços.
- Expansão: Para além da implementação das abordagens dos pilares do PE, AENA pretende expandir-se em termos geográficos e temáticos como forma de continuar a servir as comunidades que clamam pelos apoios.

A intervenção da AENA neste PE (2022-2026) tem enfoque nos Direitos Humanos em todos os pilares.

A boa governação (transparência e accountability) é um propósito da AENA não só para os primeiros 4 pilares, mas também será uma prática para a própria AENA; AENA irá implementar abordagens de boa governação interna como forma de continuar a ser uma organização de referência.

Nos 4 primeiros pilares de intervenção a AENA pretende fazer uma advocacia (influenciar os tomadores de decisão) baseada em evidência (matéria) e de promoção de uma cultura de diálogo permanente entre as comunidade, governo e sector privado para o estabelecimento de um ambiente de comunicação, transparência e prestação de contas.

As abordagens da AENA terão igualmente em conta as mudanças climáticas, não só nos primeiros 4 pilares de intervenção, mas também nas decisões e estratégias a serem tomadas ao nível da organização, pelo facto de ser um assunto que afecta directa ou indirectamente as abordagens da AENA, por um lado e, por ser uma realidade que o mundo vive nos últimos tempos.

INTRODUÇÃO

A AENA – Associação Nacional de Extensão Rural, é uma Organização Nacional Moçambicana, de âmbito nacional, criada nos finais 2006, por um grupo de técnicos agropecuários e outros especialistas em desenvolvimento rural a trabalhar na Província de Nampula, motivados pelo facto de que apesar de muito esforço para minimizar a pobreza rural, ainda prevalecem problemas de desenvolvimento social, económico e cultural das comunidades rurais, com destaque a insegurança alimentar e nutricional, o analfabetismo, o fraco exercício da cidadania, o uso, gestão e governação insustentável de recursos naturais, uso não seguro e conflitos de terras, a desigualdade de género e depauperação do meio ambiente.

A AENA foi reconhecida como pessoa jurídica de âmbito nacional a 20 de Outubro de 2006, cujo despacho da Ministra de Justiça está publicado no 2º. Suplemento do BR número 20, III Série de 16 de Maio de 2008. Está registada como entidade legal na Conservatória dos Registos de Nampula sob o No. 58 a folhas 30 do livro G-1 desde 30 de Julho de 2007.

As fases de crescimento da AENA, compreendem 4 momentos, sendo que o primeiro se deu com início das actividades e projectos entre 2007 a 2012, por onde a AENA trabalhou para sua auto-afirmação ao nível do seu grupo alvo (pessoas de baixa renda, homens e mulheres) com capacidade para o trabalho vivendo no mundo rural), parceiros e membros, buscando legitimidade da sua actuação. Nessa fase a planificação estava baseada em projectos.

O segundo, registou-se a partir de 2013, por onde a AENA se sentiu madura e deu lugar a sua primeira orientação estratégica com a implementação do primeiro plano estratégico de 3 anos (2013-2015). Neste plano, a visão organizacional foi mais endógena, isto é, projectou em assegurar que até 2016 a AENA seria uma organização com capacidade institucional forte, modelo na prestação de serviços de extensão rural, competitiva e abrangente, e assim conseguiu com sucesso implementar e materializar a sua visão. Neste plano estratégico focou-se em 4 pilares, nomeadamente: i) segurança alimentar, económica e nutricional; ii) equidade do género; iii) advocacia e lobby sobre os Recursos Naturais e extensão rural e iv). desenvolvimento organizacional.

Depois de avaliada a implementação do Plano Estratégico (2013-2015), surgiu o terceiro momento, que definiu a consolidação dos pilares definidos na estratégia anterior e o ajuste de novas abordagens em função dos desafios decorrentes nos contextos nacional e internacional. Foi quando se elaborou o Plano Estratégico (2017-2021) com a visão de foco nos "clientes" da AENA, os membros das comunidades rurais, sobre a premissa de que **"Até 2021 se pretendia ver as comunidades rurais autónomas com meios de vida resilientes, vivendo numa sociedade justa com equidade de género e ambiente saudável, gerindo a terra e os recursos naturais de forma sustentável e participativa"**.

Este plano estratégico direccionou aos 5 pilares, nomeadamente: **i) segurança alimentar nutricional e económica; ii) igualdade e equidade de género; iii) recursos naturais e extensão rural; iv) ambiente e mudanças climáticas e iv) desenvolvimento organizacional**. De igual modo trouxe como áreas pertinentes para as directrizes a abordagem baseada em direitos humanos, o engajamento de jovens, a assistência humanitária, a boa governação e a advocacia.

A fase actual da organização, é o quarto momento, o de avaliação final do Plano Estratégico 2017-2021 para se poder medir o impacto da sua implementação, os desafios e sucessos, bem como, o de olhar para as questões de especialidade da organização e as oportunidades em que ela possa fazer diferença nos contextos da sua actuação para orientar melhor a estratégia 2022-2026.

A implementação dos Planos Estratégicos da AENA sempre seguiu um processo de desagregação em Planos Operacionais Anuais (POA's) que são negociados com os parceiros financeiros e de implementação em projectos e financiamento para o provável fundo comum.

O Plano Estratégico 2017-2021 previu a realização da sua avaliação de implementação no meio termo, portanto em meados de 2019, no entanto este processo foi estendido para 2020, mas que não foi possível materializar devido a situação de

COVID-19 em que o mundo no geral e o país em particular passou a viver. Devido a situação imposta pela pandemia e a exiguidade de recursos, a AENA foi forçada a ter que definir um processo único para avaliação do plano estratégico e ao mesmo tempo a elaboração de um novo plano para o horizonte 2022-2026.

Processo de Elaboração do Plano Estratégico

O presente Plano Estratégico (PE) da AENA (2022-2026) foi elaborado de forma participativa e inclusiva.

Foram analisados e cruzados os documentos tanto internos (da AENA) como externos (políticas, regulamentos, estratégias, legislação, etc) para tornar o actual PE um documento próximo dos desafios e expectativas de diferentes grupos e actores que operam no mesmo contexto que o da AENA.

Foram realizados encontros com diferentes grupos (beneficiários e parceiros) não só para colher informação sobre necessidades, mas também para avaliar as expectativas com relação ao que a AENA deve ou pode vir a fazer nos próximos cinco anos, para tornar as suas abordagens mais relevantes e com impacto na sociedade. Este processo foi feito em jeito de entrevistas estruturadas, em alguns casos através de contactos directos e nos outros casos de forma virtual (telefónica ou por email). Foram contactadas pessoas influentes, directores das Instituições do Estado (Secretários Permanentes Distritais e Técnicos dos Ministérios), parceiros e doadores.

Foram igualmente auscultados os colaboradores e membros da AENA. Com os membros, a discussão focalizou a parte de desenvolvimento organizacional, elementos da génese (Visão, Missão, valores e Objectivos) e estratégias. Com os colaboradores, a discussão focalizou na implementação, parte programática, etc. Para ambos, houve colecta de informação através de guiões de entrevistas e encontros de discussão de ideias e abordagens (*workshop*).

Estrutura do Plano Estratégico

O PE da AENA (2022-2026) está estruturado em cinco capítulos com as suas descrições.

- O **primeiro** capítulo traz informação sobre o potencial da organização (Diagnóstico Institucional). Este capítulo faz a análise FOFA e as possíveis ideias de como trabalhar com os elementos identificados;
- No **segundo** capítulo apresenta-se o contexto de intervenção da AENA para os próximos cinco anos. Neste capítulo são descritos os factores (políticos, sociais, económicos) da situação internacional e nacional que directa ou indirectamente irão condicionar a intervenção da AENA;
- O **terceiro** capítulo está reservado para a descrição das abordagens da AENA para o presente PE (2022-2026). Neste capítulo apresentam-se os objectivos do PE, o alinhamento estratégico e a descrição de cada um dos cinco pilares estratégicos, para demonstrar de que forma a AENA irá intervir nos próximos cinco anos;
- No **quarto** capítulo o PE traz as ideias de sustentabilidade. Neste capítulo faz-se a descrição das ideias que existem sobre a sustentabilidade na área programática e financeira. Na programática incluiu-se a estratégia de expansão da AENA e a graduação dos grupos beneficiários. Na sustentabilidade financeira apresentam-se as ideias que existem para angariação de mais fundos (incluindo fundos próprios) para custear o plano estratégico;
- No último capítulo (**o quinto**), são apresentados os possíveis riscos e as estratégias para a sua mitigação. As estratégias para a sua mitigação estão ligadas à probabilidade de ocorrência e os níveis de impacto por eles causados.

CAPÍTULO 1

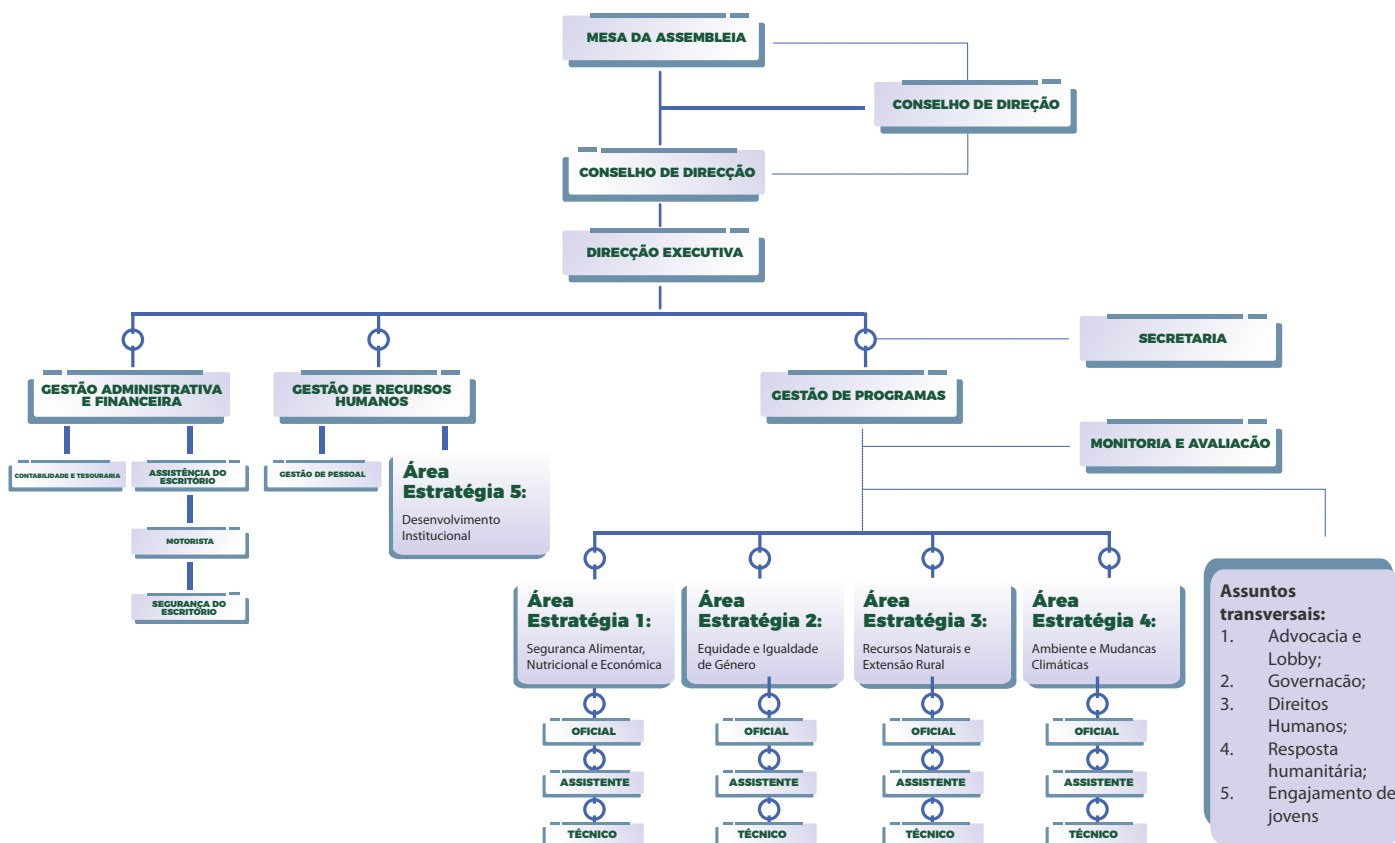
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Volvidos cerca de 15 anos da sua criação, a AENA deu passos significativos como Organização. Contudo, ainda prevalecem alguns desafios de crescimento como Organização.

Como organização, a AENA começou implementando um projecto, tendo só um doador, com poucos técnicos e recursos, mas gradualmente foi dando passos, conquistando o seu espaço, chegando a ter mais do que um projecto, mais colaboradores e até escritório próprio. Este crescimento institucional trouxe consigo uma série de desafios na parte institucional e programática.

1.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA AENA

Figura 1: Estrutura Organizacional da AENA (Órgãos Sociais e de Direcção Executiva)



1.2. Nossa Identidade

1.2.1. Visão

A nossa visão (nosso sonho) foi reajustada depois da implementação do último PE (2017-2021) passando a ser:

- **Até 2026 ter comunidades rurais resilientes (política, económica, social e ambientalente), inclusivas e socio-economicamente desenvolvidas.**

1.2.2. Missão

Para a realização do nosso sonho precisamos saber muito bem o que pretendemos fazer, como fazer e quando fazer.

- **Facilitar o desenvolvimento socioeconómico das comunidades rurais através do fortalecimento de capacidades, geração e partilha de conhecimentos e realização de campanhas de advocacia.**

1.2.3. Valores

Os nossos valores são os nossos princípios orientadores como organização.

- **Respeito Mútuo entre as pessoas:** não admitimos maus pensamentos, nem fazemos comentários tendenciosos com referência às outras pessoas. Exercemos rigorosamente o controle sobre os nossos gestos e actos, para que nunca nos envolvamos em nenhum sentido de hostilidade;
- **Equidade e justiça:** garantimos a igualdade de oportunidades para todos, sem olhar pela raça, idade, género, orientação sexual, cor, classe, etnia, deficiência, localização e religião;
- **Transparência e prestação de contas:** em nossos actos, a transparência e a prestação de contas à todos os níveis constituem a nossa cultura para garantir a integridade e fidedignidade das nossas acções;
- **Qualidade e Excelência:** perseguimos a qualidade e excelência na prestação de serviços juntos dos nossos membros e beneficiários;
- **Responsabilidade Social:** cultivamos a responsabilidade social como valor que mais e melhor fará desenvolver o distrito, a província e o país e que este desenvolvimento se traduza na melhoria da qualidade de vida socioeconómica das comunidades rurais;
- **Trabalho:** entendemos que o verdadeiro valor do trabalho não se faz só com as mãos, mas também com a razão e o coração; enquanto trabalha, o homem transforma a natureza, a sociedade e, principalmente, a si mesmo;
- **Ética:** somos verdadeiros, transparentes e responsáveis em todas as nossas relações para manter a credibilidade e relevância. Não toleramos desvios de conduta e encorajamos o diálogo participativo;
- **Independência:** estamos isentos de qualquer vinculação político-partidária ou religiosa

De modos a captar mais informação, foram realizados dois “workshops” com os membros e colaboradores da AENA em separado para aferir o potencial e os desafios da organização. Esta informação foi cruzada e resultou na informação abaixo..

FORÇAS

1. A história, experiência e relevância da AENA;
2. Existência de membros e técnicos qualificados em todas áreas de intervenção da AENA;
3. AENA tem instalações próprias;
4. Capacidade de influenciar os tomadores de decisão à todos os níveis;
5. Existência de uma democracia interna e segregação de função nos órgãos sociais e no executivo;
6. Existência de documentos normativos (regulamentos, políticas, estratégias e planos).

OPORTUNIDADES

1. Pertencer às várias plataformas da Sociedade Civil;
2. Priorização das áreas de actuação da AENA por parte do governo (ex: programa SUSTENTA);
3. Boa relação com os parceiros (governo, sector privado e Sociedade Civil);
4. Reconhecimento da AENA no nível local, provincial, nacional e internacional;
5. Existência de doadores interessados em trabalhar com AENA nas outras províncias;
6. Oportunidades de AENA subvencionar outras organizações.

FRAQUEZAS

1. Inexistência de um oficial de comunicação para viabilizar as actividades de comunicação e marketing para a visibilidade da instituição e da partilha do trabalho e experiência da AENA;
2. Inexistência de um sistema de monitoria eficaz;
3. Inexistência de um oficial de programa ou team leader;
4. Falta de política de retenção de colaboradores.

AMEAÇAS

1. Pandemia da COVID-19
2. Mudança constante das abordagens/áreas de actuação dos doadores
3. Situação do terrorismo em Cabo Delgado
4. Parecer positivo do governo condicionado ao pagamento de perdiem aos técnicos do governo
5. Projectos com horizontes temporais muito reduzidos
6. Competitividade nas áreas de actuação
7. Existência de doadores que não querem contribuir para custos administrativos

Com a situação actual vista através do Diagnóstico Institucional, a AENA irá no actual PE (2022-2026):

Forças: mantê-las. Todos os aspectos positivos internos da AENA devem ser mantidos com a devida qualidade. O grande destaque vai para a cultura democrática que existe dentro da AENA e a segregação de tarefas, funções e responsabilidades entre os órgãos sociais e o executivo.

Oportunidades: aproveitá-las. Todos os aspectos positivos externos devem ser aproveitados para que a AENA continue sendo uma organização relevante e de referência. O reconhecimento da AENA na arena nacional e internacional e o facto da AENA fazer parte de várias plataformas da sociedade civil deve ser aproveitado.

Fraquezas: transformá-las. A AENA deve ter um plano de transformação das fraquezas em forças. A visibilidade, a ausência de um team leader e a política de retenção de colaboradores devem ser bem analisadas.

Ameaças: mitigá-las. AENA deve ter um plano de mitigação dos aspectos externos negativos. A pandemia da COVID-19, conflitos armados e a escassez de recursos nos últimos tempos merecem uma especial atenção por parte da AENA.

CAPÍTULO 2:

CONTEXTO GERAL

2.1. Internacional - Político, Social e Económico

O mundo está em permanente mudança nas suas formas de relação entre os povos, causadas pela mudança de paradigmas no contexto político, social e económico. A mudança nos paradigmas de cooperação internacional teve reflexo na redução da ajuda externa à Moçambique e conseqüentemente o aumento da pobreza. Moçambique que dependia de cerca de 60% da ajuda externa (Orçamento do Estado), ficou privado desta ajuda nos últimos tempos.

As potências mundiais estão a mudar suas estratégias de cooperação (políticas) e o destaque vai para mudança da ajuda internacional (para o desenvolvimento) para o comércio internacional (ganhos para os seus países e empresas). Esta situação faz com que os países ricos direcionem as suas ajudas para áreas de comércio e menos para o desenvolvimento do capital humano.

Ao nível social há um esforço para estancar a migração para o Ocidente e para América do norte através de desenho de políticas para os países da região do norte de África em detrimento dos países da África Subsaariana e, a aposta no desenvolvimento Sustentável através da agenda 2030.

Este contexto internacional desafia o país a implementar políticas de inclusão, de transparência e *accountability* para dar respostas ao novo figurino.

Assim, países como Moçambique ficam fora deste novo figurino e são obrigados a adoptar as abordagens acima e uma vez que Moçambique dispõe de recursos para o efeito, tem condições para dinamizar a sua economia.

A pandemia da COVID-19 que assola o mundo desde fins de 2019 obriga o mundo a aceitar e conviver com o “novo normal” e a preparar-se para uma crise internacional jamais vista, uma vez que o impacto da mesma irá afectar não só a parte social, mas também a económica e política.

2.2. Nível Nacional - Político, Social e Económico

A AENA implementará o presente PE (2022-2026) num contexto pela primeira vez desafiador e cheio de incertezas porque vários factores sociais, económicos e políticos assim o ditam. O país e o mundo atravessam a maior crise humanitária jamais vista nos últimos 50 anos, causada pela COVID-19, desde 2019. Esta situação tem estado a ditar novas dinâmicas de apoios bilaterais. No contexto político, há três factores a destacar: a descentralização, os conflitos armados e a intolerância política. A descentralização que foi instituída através da revisão pontual da Constituição da República (2018) deve ser estrategicamente analisada na intervenção da AENA. Esta pode ser uma oportunidade e ao mesmo tempo um desafio.

Como **oportunidade**, ter uma Representação do Estado nas províncias pode abrir portas para acções de advocacia mais estruturante e influenciar a agenda nacional.

Como **desafio**, ainda prevalece a falta de clareza de papéis e responsabilidades entre o Governador eleito nas últimas eleições gerais (2019) e o Secretário do Estado indicado pelo Presidente da República. Esta situação confunde as organizações e cidadãos na altura de prestação e cobrança (*accountability*). Nesse âmbito, a AENA deve se preparar para olhar esta situação nos dois domínios.

A insurgência em Cabo Delgado e o conflito armado no centro do país têm condicionado o desenvolvimento do país. Em 2017, iniciou em Cabo Delgado, uma insurgência perpetrada por um rosto desconhecido e macabro por um lado e, sem causas conhecidas até ao momento, por outro lado. Várias causas têm sido apontadas, com destaque para a pobreza,

causas conhecidas até ao momento, por outro lado. Várias causas têm sido apontadas, com destaque para a pobreza, exclusão social da população (destaque para jovens), intolerância política e extremismo islâmico.

Enquanto isso, no centro do país continuam os ataques perpetrados pela junta militar da RENAMO.

Nos últimos tempos o governo de Moçambique tem estado a ensaiar várias abordagens para estancar a insurgência em Cabo Delgado, com destaque para ofensivas militares e estratégias de desenvolvimento. Uma das expectativas que existe para resolver a questão de Cabo Delgado e toda zona norte do país é o surgimento da Agência de Desenvolvimento Integrado do Norte (ADIN).

Para os ataques perpetrados pela junta militar da RENAMO no centro do país o governo avançou significativamente no Desarmamento, Desmobilização e Reintegração (DDR) e negociação como forma de evitar que mais ataques aconteçam naquela região.

Esta situação de insurgência em Cabo Delgado e ataques no centro do país fazem com que as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) condicionem os apoios ou se retirem destas zonas de conflito por insegurança do seu pessoal, deixando as comunidades sem nenhum apoio e, a redimensionarem as suas intervenções para dar resposta à esta questão de ajuda humanitária que a cada dia vai tomando proporções alarmantes para a sociedade, deixando estas regiões mais pobres.

Vários movimentos da Sociedade Civil têm estado a reportar factos de intolerância política no país que muitas vezes terminam em agressões aos activistas sociais (incluindo assassinatos), proibição de manifestações pacíficas da sociedade civil e sequestros de activistas sociais.

No contexto social, o último CENSO da população (2017) mostrou que a população moçambicana está aumentando e isso irá criar pressão sobre os recursos e serviços. Estima-se que em 2030 a população moçambicana chegue a 30 milhões (CENSO, 2017). Será necessária mais comida, mais uso racional da terra e outros recursos, mais técnicos extensionistas, melhor qualidade de serviços ambientais, etc.

A AENA deve ter estratégias relevantes para dar resposta aos desafios dos próximos anos, principalmente no que refere a sua contribuição para a melhoria da qualidade de vida das comunidades.

As mudanças climáticas têm tido algum impacto no país, como resultado disto foram os dois ciclones (IDAI E KENNEDY) que afectaram o país de forma violenta. Estes fenómenos não só destruíram infra-estruturas sociais, mas também o extrato social no centro do país e na província de Cabo Delgado, respectivamente. Estes ciclones podem ter sido um alerta do que pode acontecer nos próximos tempos, como resultado das mudanças climáticas. Aliado a estes elementos todos está a situação da COVID-19 que afecta o mundo e o país. Nesse contexto, a AENA deve ter em conta sempre nas suas intervenções os decretos presidenciais como forma evitar a propagação da COVID-19.

Nos últimos anos vários doadores e agências de financiamento mudaram a sua abordagem ou terminaram os seus programas de financiamento em Moçambique. Alguns destes actores eram financiadores clássicos da AENA, casos de o programa AGIR e Wee Efect. Esta situação veio ainda agravar com a situação da COVID-19 que para além de afectar a parte de implementação das actividades afectou também os países europeus que tradicionalmente têm apoiado a AENA com os seus programas. Estas agências de desenvolvimento podem estar preocupadas em contribuir para a reposição da economia dos seus países de origem ao invés de apoiar outros países.

O despoletar das dívidas ocultas ou não declaradas terá um impacto para o país, visto que o investimento para as áreas vitais (saúde, educação e agricultura) terá que ser abortado ou feito de uma forma mais cautelosa quando as expectativas dos moçambicanos em relação à exploração do gás era alta, mas que o governo pretende usar as mais valias do gás para pagar as dívidas.

Assim, percebe-se que o contexto actual desafia a AENA a ser mais pró-activa, relevante e resiliente para poder actuar neste contexto desafiador.

2.3. Contexto Temático do Plano Estratégico - Alinhamento Estratégico

O contexto internacional e nacional sugere que a AENA tenha intervenções nas áreas que contribuam para a erradicação da fome, direitos da mulher, mitigação dos efeitos climáticos e ambientais e, ajuda aos mais desfavorecidos e vulneráveis.

Com estas áreas, a AENA tem vantagens em investir nos seguintes Pilares Estratégicos nos próximos cinco anos (2022-2026):

1. **Nutrição e Segurança Alimentar:** os níveis de produção e produtividade continuam baixo e, as comunidades continuam com dificuldades em conservar a produção (pós-colheita) por um lado e, os níveis de sub-nutrição nas comunidades são alarmantes e com consequências no bem-estar e qualidade de vida dos cidadãos, por outro lado. Este pilar está alinhado à abordagem e mensagem de “Fome Zero” do governo moçambicano, por um lado e o direito à alimentação e a vida são pressupostos dos Direitos Humanos, por outro lado;
2. **Engajamento da Mulher e Jovens:** Mulheres e jovens continuam excluídas dos processos de tomada de decisão e a desigualdade nas oportunidades é cada vez mais acentuada. Esta exclusão aumenta os níveis de pobreza porque este extracto é de cerca de 52% da população moçambicana. Esta desigualdade mexe com os direitos humanos;
3. **Ambiente e Recursos Naturais:** as mudanças climáticas são um facto e têm afectado o território moçambicano de forma regular nos últimos tempos. Este figurino não só destrói infra-estruturas, mas também afecta os níveis de produtividade e renda das famílias com as destruições que ocorrem no meio ambiente. Por outro lado, os recursos naturais que abundam um pouco por todo o país têm sido objecto de discórdia e conflitos entre comunidades, governo e o sector privado, pela forma como são geridos;
4. **Assistência Humanitária:** os conflitos armados e as calamidades naturais em Moçambique (região norte e centro) e, as pandemias têm movimentado pessoas em forma de deslocados e desalojados por um lado e provocando mortes, por outro lado. Só a insurgência, aponta para mais de 700.000 deslocados na província de Cabo Delgado. Esta situação suscita intervenção da AENA na assistência humanitária, com destaque para a provisão de água e melhoria do saneamento do meio, provisão de alimentos e saúde comunitária especialmente para as mulheres, jovens e crianças.
5. **Desenvolvimento Organizacional:** o crescimento da AENA precisa de uma análise profunda, uma vez que este passo tem consigo alguns riscos. A crise de crescimento é uma realidade que deve ser assumida e os riscos mitigados. A AENA deve se preparar em termos de capacidade técnica e material por um lado e, com instrumentos reguladores de gestão eficazes, por outro lado.

Estas áreas estratégicas propostas pela AENA neste PE foram escolhidas tendo em conta: i) a relevância das mesmas para o desenvolvimento da região e do país, ii) o seu impacto na melhoria da qualidade de vida das comunidades (nutrição, saúde e água e saneamento), iii) contributo na resiliência das comunidades rurais e iv) a promoção do desenvolvimento inclusivo (engajamento da mulher e jovens).

CAPÍTULO 3: OBJECTIVOS E A ESTRATÉGIA 2022-2026

O objectivo do presente PE está alinhado com a Visão da AENA que é de: até 2026 ver comunidades rurais resilientes (política, social, económica e ambientalmente), inclusivas e socio-economicamente desenvolvidas.

3.1. Pilares Estratégicos do Plano Estratégico 2022-2026

O presente PE contempla 5 Pilares Estratégicos, sendo: Nutrição e Segurança Alimentar, Engajamento de Mulheres e Jovens, Ambiente e Recursos Naturais, Assistência Humanitária e Desenvolvimento Organizacional, conforme ilustra a figura à seguir.

Figura 2: Pilares Estratégicos



3.2. Alinhamento Estratégico

A população moçambicana tem vindo a crescer nos últimos anos. Esta tendência manter-se-á e, segundo o INE, em 2017 a população moçambicana era de 28 861 863 habitantes projectando-se que o país terá cerca de 37 228 722 habitantes em 2030, o que pressupõe que as intervenções de desenvolvimento devem garantir que Moçambique se prepare para satisfazer as necessidades deste número de habitantes (CENSO, 2017).

A visão do PEDSA (2011/2020) assenta na Visão 2025 para Moçambique: Um sector agrário, próspero, competitivo e sustentável, capaz de oferecer respostas sustentáveis aos desafios da segurança alimentar e nutricional e atingir mercados agrários a nível global.

A intervenção da AENA está alinhada ao contexto nacional, internacional e com vários ODS's, como forma de mostrar que a actuação da AENA não é isolada, mas sim faz parte da conjuntura internacional.

Com o presente PE AENA pretende contribuir para os seguintes ODSs:

ODS	Pilares do PE
ODS 1: Erradicar a Pobreza	Pilar 1: Nutrição e Segurança Alimentar
ODS 3: Saúde de Qualidade	Pilar 1: Nutrição e Segurança Alimentar
ODS 5: Igualdade de Género	Pilar 2: Engajamento da Mulher e Jovens
ODS 6: Água Potável e Saneamento	Pilar 4: Assistência Humanitária
ODS 10: Redução das Desigualdades	Pilar 2: Engajamento da mulher e jovens
ODS 12: Assegurar Padrões de Produção e Consumo Sustentáveis	Pilar 3: Ambiente e Recursos Naturais Pilar 1: Nutrição e Segurança Alimentar

Como se pode observar, existe um alinhamento estratégico entre os Pilares Estratégicos da AENA, o PEDSA (2011/2020) e os ODSs, o que mostra a relevância não só dos Pilares Estratégicos, mas também da AENA ao implementar este PE (2022-2026).

3.3. Descrição dos Pilares Estratégicos

Para cada pilar, foi usada a informação do último relatório de Avaliação do Plano Estratégico (2017-2021) como base-line (ponto de partida) nos casos em que os resultados e indicadores são os mesmos ou próximos e, nos casos em que não são, foram usados dados estatísticos oficiais.

Pilar 1: Nutrição e Segurança Alimentar

A ESAN II (2007-2015) define a SAN como o direito de todas as pessoas, a todo o momento, ao acesso físico, económico, e sustentável a uma alimentação adequada, em quantidade, qualidade, e aceitável no contexto cultural, para satisfazer as necessidades e preferências alimentares, para uma vida saudável e activa. A SAN é caracterizada por produção e disponibilidade suficiente de alimentos para o consumo, acesso físico aos alimentos e, uso e utilização adequada dos alimentos.

Igualmente, o PQG (2020-2024) realça a produção, nutrição e segurança alimentar como prioridades, daí a estratégia de “Fome Zero”, suportada de entre vários programas, também pelo SUSTENTA (iniciativa presidencial).

As províncias do norte de Moçambique enfrentam um grande desafio na melhoria da produtividade, combate à desnutrição crónica e a insegurança alimentar. A desnutrição crónica em Moçambique chega a 44% em crianças e o governo pretende diminuir para os níveis de 20% (ESAN II).

O pilar de **Nutrição e Segurança Alimentar** da AENA para o presente PE irá focar no aumento da produção, aumento da produtividade e melhoria da renda das famílias. Estes factores terão um impacto não só na melhoria da dieta alimentar (acesso e diversificação dos alimentos) mas também na melhoria da qualidade de vida das comunidades (utilização) e no aumento de poder de compra dos Afs.

Para este pilar, o grupo alvo são as associações de camponeses (incluindo associações de mulheres), grupo de jovens produtores e fórum de produtores que serão empoderados para que com as suas actividades beneficiem as comunidades no geral. Espera-se como fim último deste pilar: i) um aumento da produção e produtividade agrícola nas famílias, ii) a diversificação dos alimentos para a melhoria da dieta alimentar e por conseguinte a melhoria dos níveis de nutrição e saúde comunitária (bem-estar dos Afs) e iii) o aumento da renda das famílias e por conseguinte o poder de compra.

Este pilar será implementado nas províncias de Nampula, Cabo Delgado, Niassa e Zambézia pelas razões apresentadas na fundamentação do pilar.

Para tal é preciso: i) acesso à informação sobre as tecnologias de produção, ii) acesso a informação sobre mercados, iii) acesso a insumos agrícolas, iv) capacitação em técnicas de produção e v) capacitação sobre nutrição e segurança alimentar (boas práticas).

Toda intervenção neste pilar terá em conta as mudanças climáticas e boa governação.

OE1.1: Contribuir para a Melhoria da Nutrição e Segurança Alimentar das Comunidades Rurais

Segundo ESAN II, as províncias de Nampula e Cabo Delgado apresentam as taxas mais elevadas de desnutrição crónica (abaixo de 50%), seguidas das províncias como Zambézia e Niassa com taxas moderadas (abaixo de 40%).

Por outro lado, os níveis de produtividade actuais são de 300 kg/ha em média no sector familiar, que emprega cerca de 80% dos moçambicanos.

Importa ainda realçar que a desnutrição crónica é o melhor indicador de qualidade do capital humano (ESAN II). Para tal a AENA pretende alcançar os seguintes resultados:

Resultado 1.1.1: Aumentada a Produtividade Agrícola

O sector familiar domina a agricultura em Moçambique (80%) e o aumento da produtividade das famílias está dependendo de vários factores entre os quais o acesso à terra, acesso a insumos e tecnologias de produção.

A AENA para além de apoiar as comunidades organizadas em associações e fóruns de camponeses com os factores de produção acima descrito irá capacitá-las em técnicas de produção agrícola sustentáveis e de pós-colheitas para que o aumento da produtividade e a conservação da produção contribuam para a melhoria do acesso aos alimentos nas comunidades e fortaleça a ligação entre as comunidades e o mercado.

Resultado 1.1.2: Melhorados os Níveis de Nutrição

Com o aumento da produtividade agrícola nas famílias, estas serão sensibilizadas a fazerem melhor uso dos alimentos através de palestras e encontros comunitários de promoção de boas práticas de nutrição. Esta prática vai ajudar os membros da comunidade a reduzirem os casos de desnutrição e a aumentarem conhecimentos sobre educação alimentar.

Resultado 1.1.3: Aumento da Renda das Famílias

Com o aumento da produção e produtividade as comunidades precisam reduzir os níveis de perdas pós-colheita e ter informação sobre o mercado de modo a aumentar as suas rendas. A AENA vai capacitar as associações sobre as técnicas de pós-colheitas e providenciar informação relevante sobre os mercados.

Pilar 2: Engajamento da Mulher e Jovens

O Engajamento da mulher e jovens é um passo importante para o desenvolvimento local.

Segundo CENSO (2017), as mulheres em Moçambique ocupam 51.7% da população e estas são ainda a maioria em todas as áreas, ocupando 51.1% e 52%, na área urbana e rural, respectivamente. Contudo, estas são as mais excluídas nos processos de desenvolvimento e tomada de decisão.

Embora nos últimos tempos, tanto no Governo como na Assembleia da República, a cota das mulheres tenha aumentado (35% e 39%, respectivamente), ainda prevalece o desafio delas serem activas nos momentos decisórios, principalmente ao nível local onde esta cota é bastante reduzida.

Por outro lado, os jovens são excluídos de vários momentos de tomada de decisão, o que os torna “assistentes” dos processos de desenvolvimento.

Esta situação é condicionada em grande medida pela falta de instrução por parte da mulher e falta de oportunidades para os jovens.

A taxa média de analfabetismo em Moçambique é de 39%. Contudo, enquanto a taxa de analfabetismo para os homens é de 27.2%, a das mulheres é de 49.4%. No meio rural a situação é mais agravante chegando a 62% para as mulheres (CENSO, 2017). Esta estatística mostra que a desigualdade entre homens e mulheres é uma realidade e chega até ao nível de instrução.

Na arena económica, 49% de mulheres são economicamente activas (CENSO 2017) e somente 5.1% da mão de obra está empregada em empregos formais (USAID, 2014 e Ulandessek-retariatet, 2013 e 2015). E de acordo com as estatísticas 1 em cada 3 mulheres sofre de VBG e as denúncias têm estado a aumentar desde 2004.

Os jovens, principalmente em Moçambique clamam por oportunidades para a sua participação nos processos de desenvolvimento e de tomada de decisão. A população moçambicana da faixa etária de 15-64 anos de idade é de cerca de 50.1% e os jovens estão neste grupo (CENSO 2017). A exclusão dos jovens levou a que se incluí-se nas principais causas do despoletar da insurgência em Cabo Delgado, daí a necessidade de incluí-los nas abordagens da AENA neste PE.

Este pilar será implementado em todos os locais de intervenção da AENA e terá enfoque nos direitos humanos, boa governação, advocacia e mudanças climáticas, como assuntos transversais.

OE2.1: Contribuir para que as Mulheres e Jovens Aumentem seu Poder de Agir, têm Segurança de Renda, Trabalho Decente e Autonomia Económica

Para este pilar a AENA vai direccionar as suas acções para todas as formas de organização de mulheres e jovens, desde associações, fóruns temáticos, activistas sociais, agentes de mudanças, grupos de PCR desde que o fim último seja autonomia financeira e engajamento da mulher e jovens nos espaços formais e informais de tomada de decisão (cidadania activa).

Os seguintes resultados são pretendidos pela AENA neste plano estratégico:

Resultado 2.1.1: Aumento da Conscientização de Mulheres e Jovens sobre os seus direitos contra todas as formas de violência de género e práticas prejudiciais

O primeiro passo para que mulheres e jovens se engajem para a melhoria das suas condições de vida passa por conhecer os seus direitos, principalmente contra toda as formas de violências para poderem se defender e exigir os seus direitos. Para tal a AENA pretende contribuir para o aumento de vozes das mulheres e jovens, aumento de casos de denúncias de VBG e o fortalecimento das habilidades de demanda dos jovens.

Resultado 2.1.2 Melhorada a participação da Mulheres e jovens nos espaços de tomada de decisão local

Depois da consciencialização e empoderamento económico das mulheres e jovens, estes grupos devem ser empoderados para que participem nos espaços de tomada de decisão (social, económico e político) de modo a influenciarem os processos e tomadores de decisão em prol da melhoria da qualidade das suas vidas.

Para a AENA o empoderamento das mulheres passa necessariamente por desconstruir as práticas e abordagens de exclusão delas nos espaços de tomada de decisão.

Resultado 2.1.3 Melhoradas as Oportunidades Económicas para Mulheres e Jovens

Poucas mulheres e jovens têm a sua situação económica estabilizada quando comparada com os homens. Faltam oportunidades de emprego formal e actividades de geração de renda sustentáveis para grupo de mulheres e jovens. A AENA pretende contribuir para o aumento de número de mulheres e jovens que desenvolvem seus próprios negócios para a melhoria da sua economia e sustento, fortalecer as habilidades técnicas das mulheres e jovens para que conduzam seus empreendimentos em cadeias de valores seleccionados e, incubar mulheres e jovens para uma vocação profissional.

Pilar 3: Ambiente e Recursos Naturais

Moçambique, devido a sua localização tem sido palco de eventos climáticos extremos e desastres naturais que agudizam os níveis de pobreza. Estes fenómenos afectam os campos de produção das comunidades, os níveis de pescada e de pluviosidade.

A descoberta de vários recursos naturais com destaque para rubis, grafite e gás liquefeito (Cabo Delgado), areias pesadas (Nampula, Zambêzia e Gaza), carvão (Tete) tem criado enormes expectativas ao governo, cidadãos e comunidades sobre o relançamento da economia nacional.

O garimpo que é praticado na maior parte do país afecta não só a economia (arrecadação formal de receitas) mas também o meio ambiente, uma vez que as técnicas usadas não são adequadas para a preservação ambiental. A AENA deve identificar modelos de valorização da exploração tradicional dos recursos naturais (garimpo) e, promover o estabelecimento de associações de garimpeiros e feiras locais de venda de produtos provenientes do garimpo.

Contudo, a falta de políticas de inclusão, prestação de contas e transparência acabam deitando abaixo toda conjuntura económica que se pretende para o país. Cidadãos são expropriados das suas terras e excluídos não só dos ganhos que advém da exploração dos recursos naturais, mas também da sua participação nos processos onde são tomadas as decisões.

O grande desafio prende-se na necessidade do envolvimento das comunidades locais em todo o processo de tomada de decisão para a avaliação de todos os riscos associados a exploração e os potenciais benefícios para as comunidades locais.

O cumprimento do estipulado na legislação nacional e internacional sobre os direitos e deveres das comunidades, dos

governos e das empresas envolvidas neste processo também se afigura como um desafio.

Neste contexto a AENA pretende contribuir para que políticas do sector sejam elaboradas na base das necessidades das comunidades por um lado e que, cidadãos e comunidades sejam consciencializados de modo a fazerem parte nos processos onde são tomadas as decisões sobre o uso dos recursos naturais existentes na sua área geográfica.

A AENA pretende igualmente ser um actor de promoção da coesão social entre o governo, sector privado e comunidades para a criação de um ambiente de convivência social, económica e pacífica em prol da economia local e nacional, respeitando os princípios de preservação ambiental.

Este pilar será implementado nas províncias com intensa ou com potencial para exploração dos recursos naturais, principalmente do sector extractivo, nomeadamente Nampula, Cabo Delgado, Zambézia e Tete.

A advocacia, boa governação, mudanças climáticas e direitos humanos são os assuntos transversais a serem incorporados em toda intervenção deste pilar.

OE 3. 1 Influenciar a Governação Responsável pela área de Ambiente e Recursos Naturais

Para este pilar a AENA irá trabalhar com os CGRN, fundos comunitários, paralegais, técnicos dos ministérios (MIREME e MADER) e pessoal das empresas do sector extractivo como grupo alvo, para depois beneficiar as comunidades onde os recursos são explorados.

A exploração dos recursos naturais deve ser vista não só na perspectiva empresarial (pequenas, médias e grandes empresas) mas também da exploração tradicional (garimpeiros).

A AENA irá intervir com o pilar de ambiente e recursos naturais, para o alcance dos seguintes resultados:

Resultado 3.1.1 Melhorada a transparência e a responsabilização nos sectores de ambiente e Recursos Naturais em Moçambique

A AENA irá empoderar os grupos acima descritos sobre o quadro legal, legislação ambiental e de recursos naturais. Com o empoderamento, espera-se que o governo e o sector privado melhorem a implementação de políticas/planos ambientais e de recursos naturais, por um lado e, melhore o diálogo entre os três actores (comunidade, governo e sector privado), por outro lado.

Resultado 3.1.2 Influenciada a elaboração/revisão de leis e/ou políticas públicas dos sectores do ambiente e Recursos Naturais em Moçambique

As comunidades precisam ser preparadas e empoderadas (capacidade técnica) sobre os seus direitos para que possam preparar evidências e influenciar na revisão de políticas e legislação do sector do ambiente e recursos naturais, mas para tal é preciso que a informação (evidências e relatórios) sobre os impactos ambientais e de exploração dos recursos naturais nas comunidades sejam bem elaboradas para fornecer recomendações para a revisão/elaboração de políticas e leis.

Resultado 3.1.3 Melhorada a qualidade dos serviços ambientais e climáticos providenciados

A participação das comunidades nos fóruns de tomada de decisão sobre o uso e ganhos que advém da exploração dos recursos naturais e ambiente é um grande desafio. Para além das leis que não satisfazem em grande medida as comunidades, estas pouco sabem sobre o que se faz e como se faz para participar nos processos de tomada de decisão. É importante preparar as comunidades e reforçar os mecanismos de comunicação com o governo e sector privado.

Para tal a AENA irá contribuir para: i) aumento do diálogo entre os actores para a melhoria das questões ambientais e climáticas, ii) aumento das medidas de mitigação, adaptação e redução dos impactos ambientais e riscos climáticos às comunidades, iii) aumento da resiliência às mudanças climáticas a nível local e finalmente iv) o aumento das medidas de recuperação dos impactos ambientais causados pelas empresas.

Pilar 4: Assistência Humanitária

Nos últimos anos o mundo se tornou menos pacífico, devido aos desastres relacionados ao clima, à conflitos, insegurança e pandemia de longa duração.

Testemunhamos um aumento na escala e na frequência das crises humanitárias, aumentando o número de pessoas vulneráveis, deslocadas, em risco ou precisando de assistência. Em Moçambique, os conflitos na região centro e norte continuam a ameaçar e destruir a vida de milhões de mulheres, homens e crianças, aprisionando-os em um ciclo vicioso de violência, pobreza e desigualdade. A fome está aumentando novamente, revertendo anos de progresso. O número de desastres naturais relacionados ao clima agudizou, como os casos do IDAI e KENNETT, causando danos e sofrimento às comunidades a nível das regiões centro e norte, enquanto isso a zona sul sofre igualmente de maior exposição à secas, inundações e tempestades tropicais, caso do ciclone DINEO.

No geral, mais de 1,2 milhões de pessoas em Moçambique precisam de assistência humanitária e protecção. Mais de 800 mil pessoas vivem afectadas por conflitos. Em 2020/1, o número de pessoas que foram forçadas a deixar suas casas pela guerra chegou a 826 mil (CNOE¹ 2021), o maior número destes está relacionado com a província de Cabo Delgado. O número de pessoas que passam fome em Moçambique está crescendo, chegando a 1 milhão em 2020/1. Os dados do INGD mostram que, em média, 1,5 milhões de pessoas foram recentemente deslocadas por desastres climáticos extremos durante o período de 2019-2020. De igual modo, 2443 pessoas morreram por conta das doenças epidémicas e pandémicas (MISAU, anuário estatístico 2020 e dados da COVID-19).

A AENA na sua implementação de programas desenvolveu pacotes de ajuda humanitária sem necessariamente ter uma estratégia compreensiva, mas sempre respondendo a crises que afectaram os seus beneficiários. Assim definiu o seguinte: sempre que ocorrer um desastre, conflito ou doença grave responderá, oferecendo assistência de alta qualidade e protecção para salvar vidas dos mais afectados. Igualmente assegurará que as pessoas tenham acesso à água potável e saneamento adequado. A AENA oferecerá ajuda para que as comunidades consigam alimentos e o essencial de que precisam para sobreviver, e trabalhará com pessoas na promoção da auto-suficiência. Por meio dos programas de desenvolvimento de longo prazo, focará nas acções pós emergência para ajudar a reconstruir as comunidades para se recuperarem e tornarem-se mais fortes ao desastre e apoiará para que estejam bem preparadas para lidar com choques e incertezas, portanto, resposta pré-emergência.

Neste pilar AENA terá como grupo alvo aquelas comunidades que estão em situação de emergência por causa das guerras, pandemia e calamidades naturais. O pilar será implementado numa primeira fase em todas as províncias de implementação do Pilar 1 (Nutrição e Segurança Alimentar) principalmente para dar resposta às necessidades dos deslocados de guerra de Cabo Delgado, tanto na província de origem como nas províncias onde estes foram acolhidos. A posterior serão igualmente apoiadas comunidades das províncias do Centro do país, com destaque para as propensas aos ciclones, inundações, secas e outras intempéries.

Os direitos Humanos (direito a vida e alimentação) são o foco deste pilar, seguido de advocacia, como assuntos transversais.

Para tal a AENA irá trabalhar com os comités locais de emergência (resposta) os CTDGCs e outras estruturas criadas com o governo ao nível local para dar resposta a estas situações.

¹Centro Nacional Operativo de Emergência

OE4.1: Contribuir para o aumento de resiliência das comunidades à choque e perigos através do fortalecimento de uma ampla capacidade de resposta à emergência em Moçambique

Com este objectivo a AENA pretende preparar as comunidades para darem resposta aos desastres naturais (chuvas, inundações, ciclones e secas) e aos choques provocados por outros factores como as guerras e situações de vulnerabilidade das comunidades.

As pessoas em situação de emergência vivem em condições precárias, com falta de condições básicas como água e saneamento do meio, falta de alimentos, falta de habitação e muita violação dos seus direitos.

Resultado 4.1.1: Fortalecida a preparação das estruturas de resposta à emergência

As estruturas locais de resposta à emergência serão fortalecidas e empoderadas para que consigam resistir aos desastres naturais que vêm assolando o país nos últimos tempos. Assim os comités locais de resposta e os CTDGC serão capacitados em matéria de resposta aos desastres naturais.

Resultado 4.1.2: Melhoradas as condições de saúde comunitária nas comunidades vivendo em condições de vulnerabilidade e emergência

As comunidades em situações de vulnerabilidade e emergência precisam de cuidados primários de saúde. A AENA irá mobilizar o sector de saúde para que haja aumento de cobertura de atenção primária, por um lado e, mobilizar o sector para que aloque mais profissionais de saúde e unidades móveis (redes de serviços) para apoio às comunidades que se encontram nestas situações.

Resultado 4.1.3: Aumento de agregados familiares com assistência alimentar garantida em situações de pré e pós emergência

As pessoas vivendo em situação de emergência têm falta de alimento, problemas de nutrição e violação dos seus direitos, principalmente a VBG.

AENA irá de forma solidária promover acções para a melhoria do acesso aos alimentos e a melhoria da assistência nutricional às populações afectadas pela emergência.

Resultado 4.1.4: Melhorado o acesso a água, saneamento e higiene em situações de pré e pós emergência

A AENA vai apoiar as comunidades em situações de emergência no acesso à água através de construção e/ou reabilitação de instalação de água e saneamento, aumento da capacidade de gestão de furos de água e promoção das práticas de higiene e saneamento.

Pilar 5: Desenvolvimento Organizacional

A AENA como organização está inserida num meio onde a sua actuação depende não só de si, mas também de parcerias, sinergias e competitividade para que continue sendo uma organização relevante. Para tal, é importante analisar vários factores (internos e externos) do meio onde ela actua.

A AENA tem uma estrutura social que responde aos grandes desafios da sua Visão e Missão, uma vez que tem os três órgãos sociais em pleno funcionamento e há separação de poderes e tomada de decisão dentro dos órgãos sociais e, entre o Conselho de Direcção, órgão que representa a AENA e o executivo (parte operativa).

Os documentos em análise, os *workshops* e as entrevistas realizadas para o presente PE mostram que a AENA é uma

organização robusta, relevante e bem estruturada. A AENA reúne regularmente em Assembleias tanto para discutir o estágio da Organização, como para eleger novos membros para os órgãos sociais.

Recentemente a AENA alterou os seus estatutos e o destaque foi para o novo modelo de eleição dos membros para os órgãos sociais que passou a ser de dois anos e não renováveis. Este modelo tem vantagens e desvantagens. A vantagem é que a cultura democrática ficará implantada na organização. A desvantagem é que em dois anos pode não ser suficiente para implantar um projecto robusto de um certo grupo de membros que lideram os órgãos sociais.

Para além da parte dos órgãos sociais, a AENA funciona com padrões já estabelecidos (depois da sua aprovação), como forma de melhorar o seu desempenho. É nesta perspectiva que AENA tem procedimentos, sistemas e políticas de orientação funcionais tanto para equipa executiva como para os órgãos sociais.

A AENA deve identificar Organizações locais e internacionais de referência para firmar parcerias que garantam a visibilidade e sustentabilidade organizacional. Um exercício de mapeamento de prós e contras no estabelecimento de uma parceria seria o primeiro passo, principalmente nas áreas de advocacia para recursos naturais e, engajamento da mulher e jovens.

Uma estratégia de angariação de fundos deve ser elaborada no primeiro ano de implementação deste PE. Dois elementos não devem faltar na estratégia de angariação de fundos: visibilidade e comunicação. A AENA deve alocar recursos para acções de angariação de fundos com destaque para viagens e outros custos para os órgãos sociais e o executivo, para que estes se reúnam com Instituições e Agências de Desenvolvimento que não residem na província de Nampula.

No que refere aos recursos (humanos, património, meios e materiais) para materializar as suas abordagens e acções, AENA está bem cotada, contudo persistem alguns desafios como:

Tabela 2: Desafios do Pilar de Desenvolvimento Organizacional

Desafios	Ponto de situação	Solução
Meios circulantes (viaturas e motas)	<ul style="list-style-type: none"> Os meios estão obsoletos Há doadores que não querem comprar meios para os seus projectos 	<ol style="list-style-type: none"> Aquisição de pelo menos 3 viaturas novas Aquisição de motas novas para os projectos do novo PE
Retenção de bons colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> Os colaboradores rescindem contratos com a AENA durante a vigência dos projectos Falta de incentivos para os colaboradores Política salarial não ajustada aos desafios actuais Projectos de curta duração desincentivam os bons colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> Ajustar a política salarial com os desafios actuais Criar mais incentivos para reter os bons colaboradores
Equipamentos (computadores, impressoras e fotocopiadoras)	<ul style="list-style-type: none"> Equipamentos obsoletos 	<ul style="list-style-type: none"> Aquisição de equipamentos novos e para todos os departamentos e escritórios (nos distritos de intervenção)

3.4. Estratégia de implementação

No presente PE (2022-2026) a AENA vai trabalhar com cidadãos organizados em diferentes formas de grupos, desde OCBs, OSCs, associações de produtores, grupos de PCR, CGRN, Comitês de água, Fóruns locais, associações de mulheres, associação de jovens, Comitês locais de resposta, CTDGC, nos locais da sua intervenção, desde que se identifiquem com a Visão, Missão e princípios que a norteiam.

Cada grupo de parceiros locais (beneficiários) será enquadrado em um ou mais pilares dependendo do seu foco de intervenção (Vide a descrição dos pilares).

Tabela 4.: Estratégia de Implementação

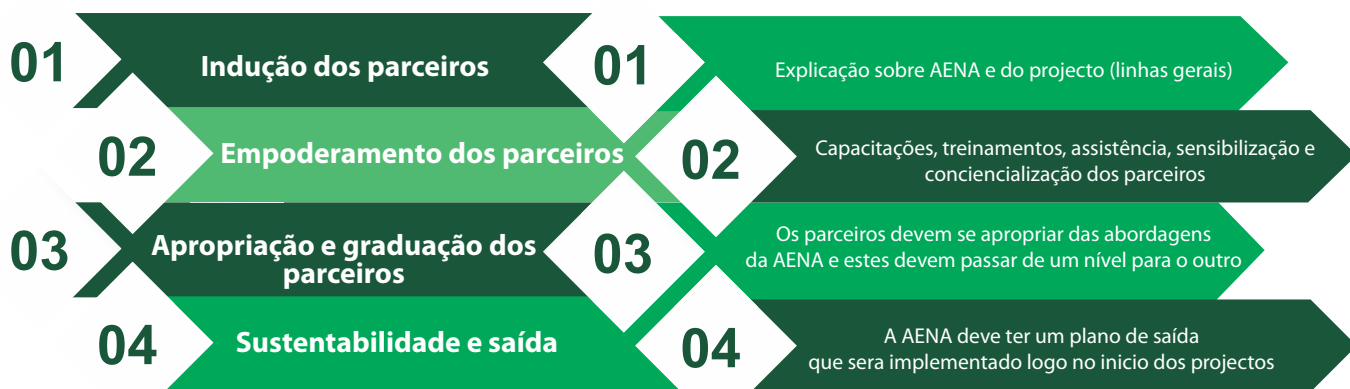
Pilares	Zona de intervenção	Grupo alvo	Foco	Principais Estratégias
P1: Nutrição e Segurança Alimentar	<ul style="list-style-type: none"> Nampula Cabo Delgado Niassa Zambézia 	<ul style="list-style-type: none"> Associação de camponeses Fóruns de produtores Associação de mulheres Associação e clubes de jovens Técnicos do MADER Técnicos do MISAU 	<ul style="list-style-type: none"> Produção de alimentos Acesso aos alimentos Uso dos alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitação em tecnologias de produção Capacitação em pós-colheita Acesso à informação sobre mercados Acesso aos insumos agrícolas Apoio e acesso à informação sobre direitos a terra
P2: Engajamento da mulher e jovens	<ul style="list-style-type: none"> Todas as províncias de intervenção do PE 	<ul style="list-style-type: none"> Associação de mulheres Associação e clubes de jovens Procuradoria 	<ul style="list-style-type: none"> Empoderamento das mulheres e jovens Promoção da participação das mulheres e jovens nos espaços de tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> Acesso a legislação em defesa aos direitos da mulher (incluindo direito à terra) Capacitações específicas Apoios em insumos agrícolas
P3: Ambiente e Recursos Naturais	<ul style="list-style-type: none"> Províncias com potencial ou com intensa actividade de exploração de recursos naturais (principalmente do sector extractivo) 	<ul style="list-style-type: none"> CGRN Comitês locais Fundos comunitários Paralegais Comunidades onde os recursos são explorados Técnicos do MIREM e MADER Técnicos das empresas mineradoras 	<ul style="list-style-type: none"> Preparação social das comunidades Empoderamento das comunidades e grupos comunitários Promoção da participação das comunidades nos espaços de tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> Mapeamento e diagnósticos comunitários Capacitação em matéria de legislação ambiental, floresta e minas Advocacia para a melhoria da legislação Promoção de abordagens para a participação das comunidades nos espaços de tomada de decisão
P4: Assistência Humanitária	<ul style="list-style-type: none"> Províncias assoladas pela guerra e 	<ul style="list-style-type: none"> Mulheres e crianças 	<ul style="list-style-type: none"> Acesso à água e saneamento do meio (WASH) 	<ul style="list-style-type: none"> Abordagens de WASH

3.5. Padronização das etapas

Toda intervenção da AENA será na base de empoderamento de OCBs, OSCs, instituições do governo e sector privado. Uma das mudanças do actual PE (2022-2026) tem a ver com a forma de denominar e lidar com os beneficiários. A AENA considera os beneficiários de parceiros locais, como forma de torná-los parte das suas intervenções. Com esta abordagem, os beneficiários não estarão só a espera do apoio por parte da AENA, eles também serão parte do desenvolvimento local que a AENA pretende ver ao nível das comunidades.

No presente PE a AENA pretende padronizar a sua intervenção (roteiro de implementação) e para tal existem 4 etapas principais:

Tabela 5: Padronização das Etapas



3.5.1. Indução dos Parceiros

A AENA deve nesta fase, reunir com todos actores locais (OCBs, OSCs, governo e sector privado) que actuam na região onde está sendo implementado o projecto/programa para de um lado dar a conhecer as linhas gerais do projecto/programa e também adquirir aliados e estabelecer sinergias. Esta fase permitirá a AENA saber com quem deve contar e como alcançar os resultados com pouco esforço, maximizando os recursos.

3.5.2. Empoderamento dos Parceiros

Nesta fase a AENA irá implementar as suas acções. A AENA deve ter o papel de empoderador e não de implementador. Para tal, deve transferir os conhecimentos, as tecnologias e as abordagens aos parceiros locais, que serão os executores directos. A AENA deve nesta fase privilegiar a transferência de informação e tecnologias. Para o empoderamento ser sustentável, a AENA deve contar com todos actores chaves em todas as metodologias e abordagens de empoderamento.

3.5.3. Apropriação e Gradualismo dos Parceiros

Com o empoderamento dos parceiros, espera-se que estes se apropriem do conhecimento e abordagens e, comecem a implementar com a supervisão e acompanhamento da AENA. E gradualmente a AENA irá monitorando as fases de evolução dos parceiros. Para tal a AENA irá elaborar um "checklist" para medir a evolução dos parceiros.

CAPÍTULO 4:

SUSTENTABILIDADE E SAÍDA

A AENA pretende continuar a ser uma organização de referência e relevante na província de Nampula e em Moçambique. A sua referência e relevância deve ser na base da qualidade dos serviços de extensão e advocacia nas áreas de agricultura, segurança alimentar, direitos da mulher, ajuda humanitária e recursos naturais. E como se pode observar, estas áreas são de extrema necessidade nos dias de hoje para as comunidades.

Mais do que prestar serviços de qualidade, os novos tempos desafiam as organizações a serem mais resilientes e a proverem serviços que criam mudanças a longo prazo nas comunidades. Daí que é importante que AENA implemente estratégias e abordagens que à médio e longo prazo criam mudanças nos jovens, mulheres e comunidades no geral.

Abaixo estão descritos os passos que a AENA irá implementar neste novo PE (2022-2026) como forma de continuar a ser uma organização de referência e relevante no país.

4.1. Sustentabilidade Programática

A indução de todos os colaboradores da AENA sobre a identidade e principais abordagens da AENA (estratégia de implementação de programas/projectos) é extremamente importante. A AENA deve capacitar todos os colaboradores para que percebam a Visão, Missão e Princípios da AENA como o primeiro passo, para se tornarem agentes de mudanças ao nível dos seus projectos/programas. Esta indução deve ser feita pelos membros e/ou colaboradores que dominam a identidade da Organização. Como resultado desta indução, os colaboradores devem apropriar-se da Visão, Missão e Princípios por um lado e terem o cometimento/compromisso com os programas/projectos a serem implementados, por outro lado.

Para além da primeira indução, a AENA deve promover sessões de indução ao longo do ano, como forma de fazer “refreshment” dos colaboradores.

4.1.1. Áreas de Intervenção

Os quatro primeiros pilares da AENA definem as principais áreas de intervenção da AENA. Com estas áreas, a AENA vai contribuir para a melhoria da vida das comunidades no que refere à nutrição e segurança alimentar, melhoria do meio ambiente, o bem-estar das comunidades afectadas pelas calamidades e mudanças climáticas e, finalmente o direito das mulheres e jovens.

Estas áreas estão alinhadas não só com a visão e missão da AENA, como também com as prioridades do governo (visão e missão do MADER), os ODSs e as necessidades das comunidades.

4.1.2. Capacitações & Apoios

A AENA deve identificar os pontos fortes e fracos dos colaboradores (*need assessment*) para que estes sejam capazes de implementar os programas/projecto orientados para os resultados pretendidos por um lado e que honrem o bom nome da AENA (visibilidade e boas práticas e princípios da organização). As capacitações podem ser de forma clássica, “*on the job training*”, mentoria, capacitações direccionadas, etc.

Para além dos gestores dos projectos, no presente PE a AENA deve ter líderes dos pilares para trabalhar de forma mais estruturada e para além dos objectivos específicos dos seus projectos. Os líderes dos pilares devem ser “especialistas” dos seus pilares, no sentido de domínio das abordagens. Esta estratégia vai permitir que nos casos em que existem dois projectos inseridos no mesmo pilar, o colaborador com mais domínio tenha a responsabilidade de liderar o pilar e fazer análises do nível macro.

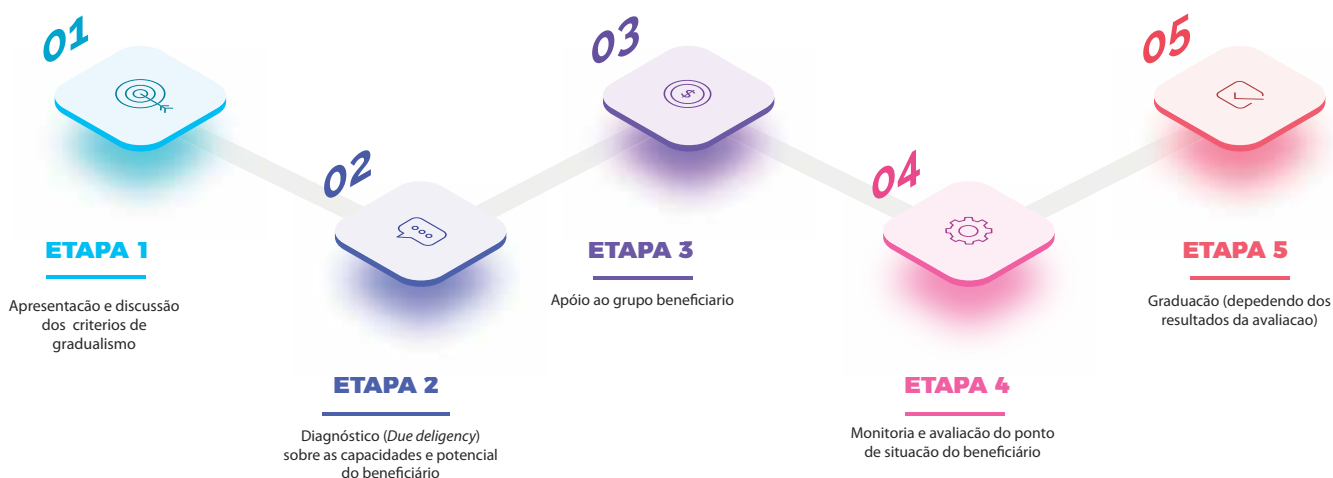
Com colaboradores capacitados estarão criadas condições para a transferência de tecnologias e provisão de informação e serviços com qualidade aos parceiros locais.

4.1.3. Graduação

A AENA terá um plano e critérios claros de graduação dos beneficiários (parceiros locais). Este plano de graduação deve ser apresentado e discutido no primeiro estágio de apoio e do estabelecimento da parceria.

Para AENA, graduação significa o estágio em que os beneficiários e parceiros passam de um nível para outro em termos de capacidades e sustentabilidade resultante do apoio da AENA (capacitações, assistências, mentoria, subvenções, etc) suscitando uma diminuição ou término de apoio por parte desta. Com esta abordagem, em que os beneficiários passam de um nível para o outro, a AENA vai diminuindo a sua assistência aos mesmos, fazendo com que estes se apropriem das abordagens e dominem os processos e, diminua a pressão sobre os recursos (humanos e financeiros) da AENA.

O cronograma abaixo ilustra as etapas da graduação dos beneficiários:



Etapa 1: Os técnicos da AENA, após a identificação e/ou estabelecimento dos grupos (beneficiários), irão apresentar e discutir a ideia de graduação (incluindo os critérios). Esta etapa é crucial para esclarecer as expectativas de ambas as partes como parte importante para o estabelecimento de uma parceria.

Etapa 2: Diagnóstico aos parceiros (*Due Deligency*) - É importante avaliar o estágio em que o grupo se encontra. Esta avaliação vai servir para a AENA saber o tipo de apoio a direccionar ao beneficiário, uma vez que cada beneficiário tem as suas capacidades e potencialidades, por um lado e, salvaguardar a ideia de que o conhecimento e o poder local devem ser valorizados e aproveitados para que a parceria produza resultados.

Etapa 3: Apoio - Depois de avaliar as potencialidades do beneficiário a AENA vai decidir o tipo de apoio e assistência que deve providenciar para que se produzam os resultados pretendidos.

Etapa 4: Monitoria e Avaliação - As etapas 3 e 4 levarão mais tempo porque são processos e precisam de um acompanhamento por parte dos técnicos/colaboradores da AENA. Com a monitoria será possível acompanhar a evolução dos indicadores e critérios definidos e discutidos na etapa 1. Os beneficiários devem ser comunicados da evolução dos critérios para que saibam o seu estágio.

Etapa 5: Graduação - Na avaliação, os beneficiários devem ser comunicados sobre o seu estágio para saberem se passam ou não para o outro nível que vai ditar o tipo de apoio que devem ter por parte da AENA. Este ciclo da graduação é contínuo e não pode ser definido só pelo tempo. Há grupos que pela sua dinâmica, no primeiro ano conseguem cobrir todos ou parte dos critérios e outros que precisarão de mais tempo.

4.1.4. Envolvimento de Stakeholders

As abordagens da AENA devem continuar mesmo depois que os programas/projectos terminam. Do lado dos beneficiários directos se espera que estes adoptem e se apropriem das técnicas, boas práticas e abordagens promovidas pela AENA durante este PE (2022-2026).

Do lado das Instituições do governo, o presente PE pretende influenciar políticas, regulamentos e legislação a favor das comunidades para que estas adoptem e repliquem as abordagens e boas práticas em benefício das comunidades, onde a AENA não está a intervir. Igualmente espera-se que com a saída da AENA (fim dos programas) as instituições continuem com as abordagens da AENA (apropriação). Do lado dos demais parceiros (outras organizações), o PE pretende que estes usem as abordagens e boas práticas para complementar as suas abordagens. Para tal, todos estes actores serão envolvidos em todas as etapas de implementação deste PE, desde a planificação, implementação e monitoria das principais abordagens que constam no PE.

4.1.5. Pesquisa e Academia

No presente PE a ligação com a pesquisa (academia) será de extrema importância como forma de, não só documentar as abordagens, mas também de fazer as abordagens um objecto de estudo e pesquisa nas academias para testar as hipóteses e sustentar os resultados a serem alcançados pela AENA. Para tal a AENA deve firmar parceria com a academia para levar a cabo pesquisas que sustentem os resultados a serem alcançados durante a implementação do PE.

Com estas acções será garantida a sustentabilidade programática do presente PE (2022-2026).

4.2. Sustentabilidade Financeira da AENA

A sustentabilidade financeira é um grande desafio para as organizações moçambicanas e a AENA não é excepção. Muitas organizações sem fins lucrativos não conseguem encontrar mecanismos de auto-sustento, isto é sustentar parte ou total das suas actividades. As cotas e jóias pagas pelos membros são irrisórias e faltam estratégias para produção de recursos a partir das organizações.

Para o caso da AENA existem possibilidades, algumas já em curso, sendo:

- **ELAPO COOP:** A AENA criou uma cooperativa que é uma componente de geração de rendimento. Esta cooperativa precisa de ser divulgada aos demais para dar a conhecer os seus serviços e precisa actualizar o seu cadastro de capacidades, incluindo as suas especialidades e especialistas que podem prestar os serviços aos demais para o benefício da AENA;
- **Aluguer de Escritórios:** AENA precisa alugar parte do seu escritório para outras organizações como forma de angariar mais recursos para as suas actividades;
- **Contribuição dos doadores:** nos seus projectos, AENA deve incluir a contribuição monetária dos doadores para a linha de desenvolvimento organizacional e/ou usar o escritório (conversão em fundos) como a sua contribuição na altura de discussão com os doadores;
- **Implementação de projectos de geração de rendimentos:** A AENA tem escritório próprios, membros com experiência em diversas áreas, incluindo a de geração de rendimentos, podendo muito bem desenhar um projecto próprio de geração de rendimentos com os fundos próprios.

Depois de se identificarem as estratégias para sustentabilidade financeira, a AENA deve definir com clareza a utilidade destes recursos auto-sustentáveis.

CAPÍTULO 5: RISCOS E ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO

Durante o processo de preparação do PE foram identificados alguns riscos. A tabela abaixo mostra a sua padronização.

Análise de riscos		Consequências		
		Grande	Média	Baixas
Probabilidades	Alta	- Projectos em zonas de conflitos armados	- Projectos com horizonte temporal reduzido (1 - 2 anos)	- Falta de colaboração do sector privado (extractivo)
	Média	- Falta de financiamento da totalidade do PE - COVID-19	- Competitividade com outras organizações - Perca de colaboradores	- Doadores que não contribuem para custos administrativos
	Baixa	- Insucesso com a estratégia de expansão	- Contratação de colaboradores sem cometimento com a Visão, Missão e Objectivos da AENA	- Não satisfação das condições exigidas pelos agentes do estado quando envolvidos nas actividades da AENA (perdiem)

Para os riscos que se encontram na zona Vermelha a AENA precisa ter em atenção e elaborar um plano estruturado para a sua gestão de forma profunda. A monitoria e o acesso permanente de informação são extremamente importantes.

Para os riscos que se encontram na zona amarela a sua gestão é fácil e a AENA pode mitigá-los.

Para os riscos que se localizam na zona verde, a AENA deverá simplesmente gerí-los como parte do processo.