



KIT



WAGENINGEN
UNIVERSITY & RESEARCH



AERES



Agência de Desenvolvimento do Vale do Zambeze (ADVZ)

Aumento da capacidade de produção e utilização de semente de qualidade a preços acessíveis no Vale do Zambeze



internationalising education



Moçambique

AGÊNCIA DO ZAMBEZE

AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO VALE DO ZAMBEZE

Netherlands Initiative for Capacity development in Higher Education (NICHE)

Lista de siglas

Sigla	Significado
ADVZ	Agência de Desenvolvimento do Vale do Zambeze
AGRA	<i>Alliance for a Green Revolution in Africa</i> (Aliança para uma Revolução Verde em África)
ANS	Autoridade Nacional de Sementes
BAGC	Corredor de Crescimento Agrícola da Beira (<i>Beira Agricultural Growth Corridor</i>)
BMGF	Fundação Bill e Melinda Gates (<i>Bill and Melinda Gates Foundation</i>)
CDI	<i>Centre for Development Innovation</i> (Centro para Inovação no Desenvolvimento)
CEP	Conselho Empresarial Provincial
COrE	Centro de Orientação ao Empresário
CTA	Confederação das Associações Económicas de Moçambique
DINET	Direcção Nacional para Educação Técnica
DISS	Desenvolvimento Integrado
EGP	Equipa de Gestão do Projecto
EPAC	Escola Profissional Agrária de Caia
ERPB	Embaixada Real dos Países Baixos
FCA	Faculdade de Ciências Agrárias da Unizambeze
FEAF	Faculdade de Engenharia Agronómica e Florestal da Unizambeze
IAC	Instituto Agrário de Chimoio
IAM	Instituto Agrário de Mocuba
IEFA	Institutos de Educação e Formação Agrícola
IIAM	Instituto de Investigação Agrária de Moçambique
IPEME	Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas
ISPM	Instituto Superior Politécnico de Manica
KIT	Instituto Real dos Trópicos dos Países Baixos (<i>Koninklijk Instituut voor de Tropen</i>)
KNUST	<i>Kwame Nkrumah University of Science and Technology</i> (Universidade Kwame Nkrumah de Ciência e Tecnologia)
M&A	Monitoria e Avaliação
MASA	Ministério da Agricultura e da Segurança Alimentar
MPME	Micro, Pequenas e Médias Empresas
PIREP	Programa Integrado de Reforma da Educação Profissional
PROIRRI	Programa de Desenvolvimento de Irrigação Sustentável
SNV	Organização de desenvolvimento dos Países Baixos
SPEED	<i>Support Program for Economic and Enterprise Development</i> (Programa de Apoio ao Desenvolvimento Económico e Empresarial)
UKZN	Universidade de KwaZulu Natal
UniBRAIN	<i>Universities, Businesses, Research in Agricultural Innovation</i> (Universidades, Empresas, Pesquisa em Inovação Agrícola, Rede do Fórum de Pesquisa Agrícola em África, FARA)

Índice

Lista de siglas	i
Índice	ii
I DESCRIÇÃO DA PROPOSTA.....	1
1. Informação de base	1
2. Resumo.....	1
3. Antecedentes	6
4. Estratégia.....	6
4.1 Conteúdo do projecto	6
4.2 Gestão do projecto e monitoria e avaliação.....	15
Quadro 1 Medidas de mitigação de riscos nos resultados	13
Quadro 2 Medidas de mitigação de riscos dos produtos	14
Quadro 3 Indicadores e respectivos meios de verificação	17

I DESCRIÇÃO DA PROPOSTA

1. Informação de base

1.1 Título:

Aumento da capacidade de produção e utilização de semente de qualidade a preços acessíveis no Vale do Zambeze

1.2 Nome da organização requerente:

Agência de Desenvolvimento do Vale do Zambeze

Com o seus parceiros de:

1. Instituto Agrário de Mocuba (IAM)
2. Escola Profissional Agrária de Caia (EPAC)
3. Faculdade de Engenharia Agronómica e Florestal da Unizambeze (FEAF)
4. Escola Agrária de Chidzolomondo (EAC)
5. Faculdade de Ciências Agrárias da Unizambeze (FCA)
6. Instituto Agrário de Chimoio (IAC)
7. Instituto Superior Politécnico de Manica (ISPM)

1.3 Nome do proponente dos Países Baixos (organização principal em caso de consórcio ou subcontratação):

Instituto Real dos Trópicos (*Koninklijk Instituut voor de Tropen*)

1.4 Nome(s) dos membros do consórcio do proponente dos Países Baixos ou subcontratadores, se aplicável:

Centre for Development Innovation (CDI) de Wageningen UR e Grupo AERES

1.5 País do projecto:

Moçambique

1.6 Datas de início e fim do projecto:

15-9-2015 a 14-9-2019

2. Resumo

Numero de projeto: Niche/MOZ/230		
Resultado ao nível de políticas públicas:		Indicadores
Contribuir para o desenvolvimento sustentável de economia rural e segurança alimentar melhorada para homens e mulheres através de desenvolvimento integrado de sector de sementes no Vale de Zambeze		Um sector de sementes eficiente, sustentável e dinâmico, que contribui para um melhor acesso a semente de variedades mais produtivas e de qualidade por (homens e mulheres) produtores rurais. Por sua vez, contribui para um maior nível de produtividade agrícola e de emprego em agronegócios relacionados a cadeia de valor de sementes.
Resultados do projecto	Informação de Base	Indicadores
Ao fim do projeto, as organizações requerentes terão capacidade académica e organizacional para desenvolver, implementar e manter programas educacionais e de investigação enfocando na cadeia de valor de sementes. Tais programas, que serão informadas por e sensíveis a questões de género, levarão à formação	<p><i>Capabilidade para se relacionar com as partes interessadas externas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Os IEFAs e a ADVZ tem poucos vínculos com atores (incluindo empregadores) do setor de sementes. Quando presentes, vínculos são basicamente limitados ao setor formal de semente. Em 2014, a ADVZ comissionou um diagnóstico participativo do setor de sementes, e o desenvolvimento de um projeto nesta área. ADVZ não é membro da Plataforma regional de semente. Os IEFAs ainda não são vistos como referência para o setor de sementes, com exceção de algumas atividades na área de extensão para produção de sementes e produção de sementes de base (ADVZ, 2014, PRIDES). IEFAs ainda não apoiam o desenvolvimento de negócios na área de sementes, particularmente através de auto-emprego. 	<ol style="list-style-type: none"> ADVZ e IEFAs contribuem para o desenvolvimento do sector de semente na região Central através da adoção, financiamento e implementação de um programa completo de um “Plano de Desenvolvimento de Capacidades” no sector de semente no Vale de Zambeze, no final do 2º ano do projeto Ao final do 4º ano do projeto, todos os Institutos parceiros têm novas competências e infraestrutura na área de agronegócios, particularmente na que se refere a cadeia de valor de sementes. Capacidades organizacionais, sistemas e planos de trabalho fazem com que estas competências sejam “sustentáveis” a longo prazo.

<p>de profissionais (homens e mulheres), e estabelecimento de provedores de serviços de extensão e de negócios, que respondam a demanda de um mercado de emprego e/ou gerem autoemprego no sector de agro-negócio na Vale do Zambeze.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ADVZ estabeleceu – através do IPEME - convênios com pelo menos 4 dos 7 Institutos, cobrindo (também) o desenvolvimento de competências para o agronegócio. <p><i>Capabilidade para agir e se comprometer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • A ADVZ e os Institutos não tem uma estratégia para apoiar o desenvolvimento do setor de semente. Tampouco tem uma estratégia (com questões de género integradas) para o desenvolvimento de capacidades organizacionais necessária para apoiar tal setor. • Quando se trata de desenvolvimento do setor de sementes, as questões técnicas e sociais não são tratadas conjuntamente ou de forma interligada. • O sistema de controle de qualidade existente não está vinculado ao mercado de trabalho no setor de semente através de, por exemplo, diagnóstico de necessidades dos empregadores ou “tracer studies”. <p><i>Capabilidade para gerar resultados de desenvolvimento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Algumas companhias do setor de sementes recrutam empregados no exterior, porque os profissionais formados em Moçambique não são suficientemente qualificados. • Técnicos e engenheiros formados não tem competências no que diz respeito ao “Desenvolvimento Integrado do Setor de Sementes” mais além do que o sistema formal de semente. • Os IEFAs contam com poucos professores qualificados (mestres ou doutores) nesta área (técnica). • Os Institutos contam com poucas atividades geradoras de renda (além do ensino). 	<p>3. Ao final do 4o. ano do projeto, todos os Institutos e a ADVZ são capazes de promover, apoiar e disseminar processos relacionados a extensão rural (ligada a sementes), inspeção de qualidade de sementes e certificação.</p> <p>4. Ao final do projeto, os Institutos são reconhecidos pelos atores no sector de sementes como centros inovadores de referência e provedores de serviços no sector de semente e desenvolvimento de agronegócio, de forma a contribuir para a geração de renda para os Institutos.</p> <p>5. Ao final do projeto, cada nível de educação contará com currículos cobrindo o setor do agronegócio em geral, e de semente em particular.</p> <p>6. Ao final do projeto, 90% dos professores/docentes dos Institutos usam metodologias e abordagens de ensino que são sensíveis a questão de género e respondem as necessidades do mercado de trabalho.</p> <p>7. Ao final do projeto, 90% dos docentes do setor de sementes e/ou agronegócio são capazes de ministrar pelo menos um curso de curta duração em, por exemplo, agronegócio, gerenciamento de negócios, produção e melhoramento de sementes, gerenciamento de laboratórios de verificação de qualidade de sementes, micro-irrigação. Os cursos devem levar em conta questões de género de forma sistemática.</p>
---	--	--

	<p><i>Capabilidade para se adaptar e auto-renovar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Institutos não estão envolvidos em investigação-ação e atividades voltadas ao aprendizado mais além do que atividades agrícolas. • Institutos tem interação limitada com atores do setor de semente no que diz respeito a mudanças, desafios e oportunidades. • “Feedback” sistemático de ex-alunos e estudos para analisar a trajetória de tais alunos não fazem parte do sistema de monitoria da qualidade dos cursos. <p><i>Capabilidade para alcançar coerência:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ADVZ e os Institutos não tem uma visão e estratégia no que diz respeito ao desenvolvimento do setor de sementes na região central do país, nem clareza sobre o papel que podem cumprir em tal desenvolvimento. • Princípios como equidade de género, resposta a mercados, interdisciplinaridade, e desenvolvimento do agro-negócio são apenas parcialmente operacionalizados. 	<p>8. Todos os Institutos parceiros da ADVZ tem a capacidade de rever e desenvolver currícula; desenvolver e manter cursos de longa ou curta duração que sejam sensíveis à questão de género e respondam ao mercado de trabalho no setor de sementes.</p> <p>9. Ao final do projeto, 90% dos profissionais formados são capazes de responder às necessidades do mercado de trabalho no sector de semente e/ou criar oportunidades de autoemprego no sector.</p> <p>10. 50% dos produtores (sobretudo mulheres) que direta ou indiretamente recebem serviços dos Institutos têm maiores índices de produção – como resultado dos serviços recebidos.</p> <p>11. 25 parcerias para investigação-ação são estabelecidas e operacionalizadas entre as organizações requerentes e empresas privadas envolvidas no sector de semente (ou outros agronegócios relacionados a este).</p> <p>12. Ao fim do projeto, 14 parcerias (duas em cada IEFAs) estabelecidas com o setor privado para fornecimento de insumos e produtos na cadeia de valor de semente.</p>
--	--	---

Aumento da capacidade de produção e utilização de semente de qualidade a preços acessíveis no Vale do Zambeze

Resultado	Informação de base (2015)	Meta preliminares do projecto (2019)
1. Estrutura estabelecida de gestão e implementação do projeto e desenvolvimento de um plano de trabalho para 2016	A ADVZ e os IEFAs não tem uma estratégia para o desenvolvimento de capacidades organizacionais necessária para apoiar tal setor.	ADVZ e parceiros tem um plano coerente de capacitação para o sector de sementes no fim da 1ª semestre
2. Planos flexíveis e específicos para cada instituição elaborados, respondendo ao mercado de trabalho com atenção para questões de género.	A ADVZ e os IEFAs não tem uma estratégia para o desenvolvimento de capacidades organizacionais necessária para apoiar o setor de sementes	Planos de cada IEFAs disponíveis endossados pela gestão para alocação d recursos e implementação no fim da 2ª semestre.
3. IEFAs tem capacidades desenvolvidas para ministrar cursos de curta duração para profissionais no sector de sementes em áreas como: Produção de semente de qualidade; empreendedorismo; desenvolvimento da cadeia de valor de semente; serviços de controle de qualidade de semente; e outros a serem definidos	Existem alguns cursos de curta duração (para produtores e outros), mas não há cursos de sementes ou agronegócio relacionado	Um curso de duração curta disponível e implementado por cada IEFA no 3º e 4º ano do projeto
4. Formação e capacitação de (homens e mulheres) dos IEFAs para cursos curriculares de semente e agro-negocio e para desenvolvimento e revisão curricular.	A maior parte dos docentes relacionados aos temas de sector de sementes ou assuntos relacionados somente tem licenciado ou são inexistente (ver o levantamento inicial de recursos humanos de resultado 1)	Todas as IEFAs tem ao mínimo um docente de nível mestrado n ara de semente e na área pedagógico no 4º ano do projeto
5. Cursos curriculares sobre o sector de sementes e agro-negocio da cadeia de sementes fortalecidos, em cada IEFA.	A auditoria sensível ao género de currículo fornece a informação de base (Resultado 2).	Módulos curriculares de sector de sementes e agronegócio relacionado implementado em cada IEFA no 4º ano.
6. Melhores oportunidades de (auto)-emprego para graduados de IEFAs no sector de sementes	O sector de sementes emprega poucos graduados e graduadas e poucos tem auto-emprego (Resultado 2 da avaliação do mercado de trabalho)	90% dos estudantes agropecuários e agronegócios graduam da IEFA com conhecimento de semente, agronegócio relacionado e empreendedorismo relacionado no 4º ano

Aumento da capacidade de produção e utilização de semente de qualidade a preços acessíveis no Vale do Zambeze

<p>7. IEFAs tornam-se centros regionais de excelência na formação em áreas relacionadas com o sector de sementes e geram renda com base nos serviços prestados.</p>	<p>As IEFAs não fornecem serviços de controlo de qualidade de sementes, extensão na área de sementes e não ou pouca quantidade de semente básica.</p>	<p>Todas as IEFAs tem planos de negócios para as suas actividades e serviços externas para o sector de sementes para gerar rendimento e opções de aprendizagem no 3º ano de projecto.</p>
<p>8. Pesquisa-acção, em colaboração com o sector privado (com a participação de empresas dos Países Baixos e outras empresas internacionais)</p>	<p>IEFAs são desligados dos constrangimentos principais do sector de sementes</p>	<p>Cada IEFA implementa ao menos dois projectos de investigação-acção no 3º e 4º ano do projecto.</p>
<p>9. Estabelecimento de um sistema de monitoria, sensível às questão de género, que avalie a qualidade dos cursos e currículo.</p>	<p>IEFAs na sua generalidade não respondem a demanda do mercado de trabalho no sector de sementes e no agro-negócio relacionado (Resultado 2 para informação de bases)</p>	<p>Todas as IEFAs desenvolverem mecanismos institucionalizados de interação com os actores do sector de sementes, graduados e outros para um sistema de controlo de qualidade de ensino no 30 ano do projeto.</p>

3. Antecedentes

O Plano Estratégico Plurianual da Embaixada dos Países Baixos (MASP, 2014-2017) faz referência específica ao acesso limitado a sementes de qualidade como sendo uma das causas da lentidão do desenvolvimento da produtividade agrícola. O resultado da NICHE formulado na prioridade política de «desenvolvimento económico rural sustentado para homens e mulheres; e maior segurança alimentar e de rendimento, através de Desenvolvimento Integrado do Sector de Sementes (DISS), no Vale do Zambeze, em Moçambique» visa contribuir para os resultados em Moçambique e ao nível do programa NICHE (NICHE 2014-2017). Em conformidade com isto, os Países Baixos encomendaram a avaliação do sector de sementes com base em oito países da África Subsaariana, incluindo Moçambique, o que resultou na Avaliação Nacional do Sector de Sementes e avaliações de Empreendedorismo das Sementes (www.ISSDseed.org). Estas avaliações e análises assinalaram que, para desenvolver o sector de sementes, devem ser reforçadas a formação e a educação no sector de sementes e educação. É este o ponto de entrada para o programa actual.

Em Moçambique, os Institutos de Educação e Formação Agrícola (IEFAs) têm-se centrado na produção de sementes no âmbito do programa de multiplicação (no que diz respeito a semente básica), e no âmbito de programas agronómicos (em termos de produção de semente certificada). Não existe nenhuma disciplina especial de desenvolvimento do sector de sementes na Região Centro. Existem lacunas na compreensão da posição de agregados familiares de produtores agrícolas e dos membros masculinos e femininos destes agregados no acesso a diferentes tipos de semente de qualidade, bem como de todos os actores e serviços da cadeia de valor de sementes com eles relacionados. Este projecto visa desenvolver as capacidades dos parceiros moçambicanos para elaborarem, executarem e manterem programas de educação em agronegócios e programas de pesquisa-acção que sejam sensíveis às questões de género, com enfoque na cadeia de valor da semente.

Acreditamos que o consórcio neerlandês que apresenta esta proposta traz consigo as competências necessárias para desempenhar esta tarefa em conjunto com a ADVZ. Tem a capacidade de gestão de projectos do KIT e o seu conhecimento aprofundado do sector de sementes local (e regional e internacional), bem como a experiência de ensino superior do centro Wageningen UR e experiência do grupo AERES em TVET (ver anexos 5 e 6). A participação de associados locais, como o secretariado da plataforma de sementes, e vários consultores altamente qualificados garantem a presença no terreno.

4. Estratégia

4.1 Conteúdo do projecto

O objectivo do projecto é contribuir para um desenvolvimento rural económico sustentado para homens e mulheres, e maior segurança alimentar e de rendimento no Vale do Zambeze, em Moçambique. Fá-lo-á contribuindo para a melhoria da educação e formação a nível do ensino superior e para uma maior coordenação e planificação do sector. A melhoria da educação e da formação são pré-requisitos para um desenvolvimento sólido do sector de sementes na região.

No final do projecto, as organizações requerentes terão a capacidade profissional, académica e organizacional para desenvolver, implementar e manter programas de educação e de ensino-acção inovadores e sensíveis às questões de género centrados na cadeia de valor da semente. Estes programas formarão graduados (mulheres e homens) e serviços de negócios e de extensão que respondam à procura do mercado de trabalho e gerem auto-emprego no sector das sementes e dos agronegócios no Vale do Zambeze.

➤ **Eficácia e eficiência:**

Esperamos ter o seguinte em funcionamento no fim do projecto:

- *Capabilidade para se adaptar e auto-renovar:* A capacidade de se adaptar a estratégia académica e organizacional dos IEFAs e da ADVZ às necessidades do mercado de trabalho.
- *Capabilidade para gerar resultados de desenvolvimento:* Programas educativos e de sementes e agronegócios (de curta e longa duração) contínuos, inovadores e sensíveis às questões de género que dêem resposta aos mercados. Aumento do número de graduados profissionais bem recebidos pelo mercado de trabalho e com boa capacidade de conceber estratégias para auto-emprego nos agronegócios.
- *Capabilidade para se relacionar com as partes interessadas externas:* Outros actores do sector de agronegócios incluídos na análise curricular e dando apoio à capacitação de alunos e professores através de intercâmbios e estágios. Parcerias de pesquisa-acção contínuas com enfoque na cadeia de valor da semente que aproximem as organizações do sector privado, dos Países Baixos ou outras.
- *Capabilidade para agir e se comprometer:* Através da estratégia de desenvolvimento do sector de sementes do Vale do Zambeze e do papel das equipas interdisciplinares dos IEFAs e do maior controlo de qualidade pelo IEFA, impulsionado pelo sector de sementes.
- *Capabilidade para alcançar a coerência:* Todos os pontos acima incluídos nas estratégias fundamentais dos institutos envolvidos, com sistemas de gestão que funcionem bem apoiando os esforços.

Organizámos as áreas mencionadas acima em função do resultado e dos indicadores dados. Como o indicam a matriz de quadro lógico e o plano de trabalho (Anexos 1 e 2), o projecto trabalhará com 9 produtos (*outputs*).

Estes produtos reflectem a estratégia a ser adoptada pelo consórcio para responder às solicitações dos parceiros moçambicanos, seguindo a abordagem descrita na próxima secção da presente proposta. Propõem-se as seguintes etapas gerais (que coincidem com os produtos propostos):

1. Para obter um entendimento adequado das necessidades dos parceiros (além do documento de projecto) e das suas prioridades, e um entendimento comum da abordagem do projecto, organizaremos uma reunião de lançamento em cada uma das organizações moçambicanas, e estabeleceremos a **estrutura de gestão do projecto**, incluindo a definição do *modus operandi* da equipa de gestão do projecto e da comissão consultiva do projecto (ver Anexo 4), bem como um plano acordado de investimento e aquisições e contratações. Isto garante uma gestão adequada e a partilha da apropriação ao longo de toda a execução do projecto.
2. Numa segunda etapa, o consórcio e os parceiros procederão a uma **avaliação de necessidades** com os principais intervenientes no sector das sementes, para ter uma imagem clara das exigências do mercado em termos de competências necessárias para os actuais e futuros funcionários. Será dado grande destaque às questões de género nesta etapa, tanto ao nível da organização (por exemplo, a necessidade de mais mulheres extensionistas de negócios de sementes e os factores que impedem a sua educação) e ao nível de conteúdos (por exemplo, o papel das mulheres na produção e preservação de sementes, acesso a sementes por parte das mulheres produtoras agrícolas). Para o primeiro deste dois pontos, serão feitas auditorias organizacionais de género em cada IEFA e na ADVZ. Cada IEFA e a ADVZ elaborarão, com base nessa análise e com apoio do consórcio dos Países baixos, o seu próprio plano de capacitação (organizacional, administrativa e técnica) relativos ao sector de sementes. Estes planos serão feitos «à medida» para cada IEFA, com base na necessidade, mas também com base na capacidade existente e outros projectos em curso, que variam consideravelmente entre os IEFAs sediadas em Manica e em Sofala (EPAC, ISPM e IAM) e os IEFAs sediadas na Zambézia e em Tete (FEAF, FCA, EAC e IAM).
3. Nestes planos, deve ficar claro onde há procura de criação de **cursos de curta duração** para profissionais em meio de carreira e em que disciplinas específicas (sistemas de sementes, controlo de qualidade,

produção de sementes) e onde há necessidade de mudanças nos currículos existentes. Também deve ficar claro quais as prioridades de cada organização no que toca a prestação de serviços. O pessoal que trabalhará com os cursos de curta duração precisa de receber formação e apoio em Desenvolvimento Integrado do Sector de Sementes, no desenvolvimento de currículos e na elaboração de um plano de negócios para cada curso, e ainda em princípios e ferramentas de aprendizagem centrada no aluno, e género.

4. Quando lhes for dada prioridade, serão possibilitados diversos **cursos de curta e longa duração para pessoal dos IEFAs**, incluindo níveis de bacharelato, mestrado e doutoramento. Esta formação deve enquadrar-se nos planos de capacitação de cada IEFA e na sua estratégia global, e deve também desenvolver a sua capacidade de auto-renovação enquanto instituto de educação. Prevê-se que, além de cursos sobre sementes e agronegócios, o projecto dedique alguns mestrados e um doutoramento à área da educação. Os cursos serão na região, sempre que possível, aproveitando as capacidades existentes na África do Sul e no próprio Moçambique.
5. Com base na experiência com cursos de curta duração, os IEFAs podem centrar-se na **análise e melhoria dos currículos existentes**, a diversos níveis. Uma parte importante deste processo é aproximar as organizações dos interessados externos. Isso será feito não apenas dando às suas necessidades um lugar central no desenvolvimento curricular, mas também levando o sector privado à sala de aula e os alunos ao sector privado, no terreno. Isto terá a forma de estágios, palestras, estudos de caso e pesquisa-acção conjunta.
6. Compreender como funciona o sector privado está directamente ligado com a necessidade de criar mais oportunidades de emprego, e em particular de auto-emprego. Para tal, as competências empresariais tornar-se-ão parte integrante dos currículos existentes. O projecto fará uma experiência de concursos de planos de negócios escritos por estudantes, que serão serem avaliados por um painel de representantes do sector privado e cujos vencedores serão apoiados no desenvolvimento das suas ideias. O projecto estabelecerá activamente ligações com as incubadoras de empresas a funcionar no país e na Região Central. Serão formados professores para se tornarem orientadores e apoiarem os alunos nas ligações com incubadoras, serviços financeiros, etc.
7. Cada IEFA definirá como prioritários os **serviços de geração de rendimentos** que considerem que se adaptam às suas realidades e à procura local, como sejam serviços de consultoria por celular ou informática, controlo de qualidade de sementes ou laboratórios de cultura de tecidos. Os funcionários receberão formação e orientação nestas áreas e as instalações (de laboratório) serão melhoradas sempre que necessário. A prestação desses serviços exige reforço da capacidade de gestão, o que será conseguido através de orientação individual em serviço, definida a partir de objectivos e desafios acordados em conjunto.
8. Será feita **pesquisa-acção**, em colaboração com o sector privado (com a participação de empresas dos Países Baixos e outras empresas internacionais). A pesquisa-acção permite compreender melhor o sector de sementes (por exemplo, validando estudos anteriormente feitos, a um nível mais local) e aplicar o que foi aprendido. Isto pode referir-se, por exemplo, ao estabelecimento de demonstrações ou escolas de campo para produtores junto das comunidades locais; estudos de mercado e de viabilidade para futuros negócios; pesquisa técnica (agronómica) conjunta no terreno; e ainda esforços de ultrapassar as barreiras institucionais (subsídios, escassez de serviços de controlo de qualidade e semente básica do IIAM).
9. Por último, todas as alterações acima referidas não serão sustentáveis se não gerarem **aprendizagem institucional e organizacional** e uma incorporação clara no contexto externo e interno dessas organizações. Em relação ao contexto externo, o projecto tem como objectivo reforçar a participação dos

parceiros moçambicanos nas plataformas de sementes existentes e organizar uma série de debates sobre políticas. Relativamente ao contexto interno, o projecto apoiará os parceiros moçambicanos para reflectirem e aprenderem com as suas experiências, trocar experiências entre si e monitorarem continuamente a qualidade do seu currículo e da aceitação dos seus ex-alunos pelos sectores privado e público.

Estas nove etapas gerais não serão todas executadas de forma linear (como se torna claro no plano de trabalho), mas sim de forma flexível. Todos os anos, o consórcio e os parceiros dos Países Baixos avaliarão o progresso realizado e proporão ajustamentos, se necessário, em resposta a mudanças no contexto e nas organizações dos parceiros.

No âmbito do processo de mudança e de execução dos diversos planos de capacitação, é importante ter uma equipa nuclear em cada IEFA, contando com um ponto focal de género, que continuará a dirigir o processo, ao mesmo tempo que participa na sua monitoria e se reúne com outros IEFAs e respectivas partes interessadas para aprendizagem interorganizacional.

Finalmente, é importante assinalar que o projecto fará assentar as suas intervenções de capacitação na análise da dinâmica dos agregados familiares e no papel das relações de género (em mudança) em termos de acesso a sementes e de produção de semente, e terá um enfoque que ultrapassa a mera desagregação por sexo de números de produtores, pondo em causa e eventualmente transformando papéis assentes no género no sector das sementes. Isto tem consequências significativas para o conteúdo do curso sobre o sector de sementes e também para as oportunidades das mulheres no mercado de trabalho.

➤ **Abordagem holística da capacitação:**

Da mudança individual à mudança institucional. O desempenho dos IEFAs no que toca a produzirem estagiários qualificados para o exigente mercado de trabalho não pode ser melhorado apenas fazendo alguns investimentos ou fornecendo algumas ferramentas. Esta melhoria exigirá que o desenvolvimento pessoal do pessoal e da direcção dos IEFAs seja combinado com mudança organizacional e institucional. Exigirá novos currículos, novos métodos de ensino, novas maneiras de interagir com outros intervenientes, incluindo o sector privado. Estas mudanças não se podem dar apenas através de cursos. Eles precisam de orientação, apoio no serviço, aprendizagem de pares e uma reflexão. Precisam de aprendizagem facilitada através da prática e da experiência própria.

São fundamentais para a capacitação académica e organizacional dos IEFAs a relação com os empregadores de estagiários e diplomados, bem como com o panorama geral de intervenientes e interessados no sector de sementes. Isto constitui actualmente um desafio, especialmente no que diz respeito a relações com o sector privado. O projecto reforçará e institucionalizará essas relações através do desenvolvimento de uma carteira de cursos de curta duração para profissionais em meio de carreira e parcerias de pesquisa-acção. Além disso, é importante notar que os IEFAs estão a configurar um desenvolvimento rural em que a revolução da telefonia móvel divulga informação sobre o tempo, métodos de cultivo e preços no produtor, além de fornecer ainda acesso fácil a serviços de pagamento. A comunicação por celular é usada com êxito em sistemas de extensão agrícola. Estes sistemas oferecem um sólido ambiente de aprendizagem em que alunos e professores apoiam os produtores na solução de problemas reais, e aprendem eles próprios ao mesmo tempo. Serão criadas/reforçadas competências tanto em áreas técnicas como em áreas sociais, bem como vários tipos de sistemas de sementes e de cadeias de valor com intervenientes tanto da esfera pública como da esfera privada. Esta integração é bem ilustrado pelos princípios orientadores de DISS (<http://www.issdseed.org/>), em que este projecto assentará.

Capacidade de gestão. Reforçar a capacidade de gestão é essencial para maximizar as cinco capacidades dos parceiros moçambicanos e garantir assim a sustentabilidade dos resultados visados pelo projecto. O

projecto servirá, pois, de meio para reforçar sistematicamente a capacidade dos IEFAs para ultrapassar as deficiências e limitações que os afectam de forma estrutural e eficaz. As avaliações (necessidades, currículo, gestão e género) constituirão a base para um plano de capacitação relativo ao sector de sementes. As melhores práticas de projectos anteriores serão divulgadas junto de todas as organizações participantes.

➤ **Apropriação:**

Todos os IEFAs e a ADVZ têm demonstrado um considerável empenho no projecto, usando os seus próprios recursos para prepararem o pedido de recursos à NUFFIC. A participação dos dirigentes dos IEFAs neste processo ilustra bem esse empenho. A apropriação a nível dos IEFAs será desenvolvida através da facilitação da elaboração conjunta do plano de capacitação.

Cada IEFA seleccionará uma pequena equipa nuclear interdisciplinar de promotores de sementes, agronegócios e género centrada nesse IEFA, cujos membros serão os pontos focais do projecto nas organizações, dirigindo o processo interno de mudança. Estas equipas nucleares podem incluir os pontos focais da ADVZ e serão composto de funcionários e funcionárias dos IEFAs.

A estrutura de gestão do projecto (ver Anexo 4) mostra o papel de liderança da ADVZ na monitoria e tomada de decisão, enquanto os IEFAs têm a sua própria responsabilidade na planificação, execução, e elaboração de relatórios de progresso e de contas. Haverás reuniões semestrais organizadas pela ADVZ com as sete equipas nucleares e direcções dos IEFAs, que serão essenciais para garantir que as tomadas de decisão têm em consideração as necessidades e interesses dos IEFAs. O consórcio dos Países Baixos apoiará os referidos processos fazendo a sua facilitação e não fará parte de nenhum mecanismo de coordenação entre os parceiros moçambicanos.

➤ **Temas transversais:**

Relações de género. O projecto abordará a questão do género de dois aspectos diferentes: o primeiro está relacionado com questões de género a nível organizacional, no seio dos IEFAs e da ADVZ. A segunda analisa o papel de homens e mulheres no sector das sementes e como esses papéis se reflectem em diferentes capacidades de acesso, produção e comercialização de sementes de qualidade. Para ambos os aspectos, o entendimento correcto das relações socioeconómicas de género específicas de cada contexto tem de ultrapassar a mera recolha de dados desagregados por sexo para servir de base à transformação das relações de género no sector das sementes. O projecto seguirá uma abordagem de género que não se limita a um enfoque nas mulheres como grupo definido, analisando os contextos sociais gerais, as relações de género e alterações nas diferenças a nível doméstico como processos de mudança e de orientação sobre mudanças relacionais e no bem-estar. Isto implica analisar a desvantagem de género em termos de empoderamento das mulheres e do seu papel na tomada de decisões, e lidar com atitudes e crenças ao nível dos agregados familiares e da comunidade quando relevantes para os sistemas de sementes (Okali e Loevinsohn, 2014¹).

No que diz respeito ao género ao nível organizacional, o projecto investigará – por meio de auditorias de género – o nível da igualdade de oportunidades para os processos de matrículas e de estudo de estudantes do sexo masculino e do sexo feminino, bem como o papel de professores do sexo masculino e do sexo feminino e como

¹ Okali C., e M. Loevinsohn, 2014. *Interpreting the agricultural transformation agenda: Women's roles in seed systems*. Apresentado para publicação.

tudo isto é influenciada pelo contexto organizacional. Os resultados da auditoria definirão os planos de capacitação a serem elaborados por organização – tornando o género uma parte importante desses planos.

Ao lidar com as questões de género no sector das sementes, as relações de género são importantes nomeadamente nas micro, pequenas e médias empresas, donde o destaque dado neste programa ao género e empreendedorismo na área de sementes. Ao mesmo tempo, o acesso a semente de qualidade e a sua utilização, através de diversos sistemas de sementes, também são determinados por papéis e relações de género. Este entendimento constituirá também a base para prestação de serviços sensível ao género por IEFAs, em termos de oferta de formação e extensão de sementes, bem como outros serviços do sector de sementes, como sejam a produção de semente básica e serviços de controlo da qualidade.

Mercado de Trabalho. Serão identificados empregadores do sector dos agronegócios de sementes e a sua necessidade de mão-de-obra qualificada. Isto diz respeito a todos os intervenientes em cadeias de valor de sementes, sejam eles multiplicadores (principalmente do sector público, nacional e internacional), produtores de semente de primeira geração (em grande medida públicos, mas cada vez mais privados), produtores de semente (empresas de sementes nacionais e internacionais, negócios locais de sementes dos agricultores e das suas associações, produtores comunitários de sementes), agrocomerciantes, usuários e serviços da cadeia de valor da semente. Como parte do mecanismo de controlo de qualidade em cada IEFA, os empregadores participarão regularmente em análises de conteúdo do currículo e dos cursos.

O projecto apoiará uma carteira de cursos de curta duração em cada um dos IEFAs, que funcionarão em parte, como cursos de actualização para profissionais em meio de carreira e ex-alunos, guiados pela procura. Nos cursos de curta duração, o conteúdo teórico e o conteúdo prático serão equilibrados, com ênfase na aprendizagem em serviço. Isto obriga os empregadores a participar activamente. Estudos anteriores (Kit, 2014²) indicam que há espaço suficiente e real interesse na criação de negócios locais de sementes. Esta criação de negócios locais e o estabelecimento de prestadores de serviços privados de pequena escala e de agrocomerciantes criam possibilidades de auto-emprego. Estes últimos, em particular, serão apoiados por IEFAs e através das ligações às incubadoras de empresas. Serão reforçados outros mecanismos de ligação ao mercado de trabalho, como sejam a participação em plataformas regionais de sementes (directa ou indirectamente através ADVZ), ligações com os CEPs e através de organizações de ex-alunos. Será dada especial atenção ao desenvolvimento de relações no IPEME e nos seus escritórios locais para o desenvolvimento de possibilidades de auto-emprego, bem como para trabalhar com a questão do seu ambiente favorável.

➤ **Coordenação e harmonização com outras iniciativas:**

Há muitas outras iniciativas na região que abordam a capacidade dos IEFAs, o desenvolvimento do sector de sementes e desenvolvimento de agronegócios para MPMEs. As diversas iniciativas foram listadas e analisadas pela ADVZ e pelos parceiros propostos e serão integradas no plano de capacitação da ADVZ. O projecto visa interagir com as acções listadas para fins de aprendizagem, coordenação e desenvolvimento de sinergias, o que se fará através da rede ADVZ com os IEFAs, as plataformas Nacional e Regional de Sementes e através da representação de intervenientes e programas importantes na Comissão Consultiva do projecto. A Comissão Consultiva do projecto, que reúne membros do sector privado e intervenientes em algumas das iniciativas aqui referidas, desempenha um papel importante para garantir alinhamento e complementaridade das iniciativas acima listadas.

² KIT, 2014. Programa Regional e Integrado de Desenvolvimento de Sementes (PRIDES). Desenho de projecto. ADVZ.

Programas de educação. O Programa Nacional de Capacitação da Irrigação (WB, 2014-2016) do INIR/PROIRRI trabalha com todos os IEFAs requerentes em desenvolvimento e implementação de cursos de curta duração, desenvolvimento curricular, formação de pessoal e ainda formação sobre o sector privado. A educação contínua melhorada em agronegócios para estudantes e agricultores no IAM, EAC, FEAF e FCA visa capacitação do pessoal de agronegócios e desenvolvimento curricular, bem como investimento em infra-estrutura. A pedido da BMGF a AGRA está a desenvolver uma proposta para a melhoria de formação académica relativa ao sector de sementes. A UKZN e a KNUST são as universidades previstas para se especializarem no fornecimento de especialistas relevantes para o desenvolvimento do sector de sementes em África. Prevê-se que as universidades seleccionadas se tornem centros regionais de excelência na formação académica em áreas relacionadas com o sector de sementes. Está prevista uma estrutura de cursos multidisciplinares de bacharelato e mestrado sobre tecnologia de sementes, sistemas de sementes e extensão de sementes. Prevê-se que o desenvolvimento dos currículos seja feito em parceria com a Universidade de Wageningen e a Universidade Estadual do Michigan. A equipa da Universidade de Wageningen também incluirá especialistas do KIT.

Programas sectoriais de sementes. O Programa de Semente da AGRA (NA, 2014-2017) apoia o redimensionamento do uso de semente/ material vegetal de qualidade de plantação de variedades superiores de mandioca, milho, feijão buer e soja. Plataforma de Semente Nacional e da Região Central, apoiadas pelo INOVAGRO com vista a tratar questões do sector de sementes. Os membros região central são: Nzara Yopera (empresa de sementes) AGRA, SPEED (USAID), FAO, Helvetas (Nampula e Cabo Delgado), departamento de semente do MINAG (ANS) e ADVZ.

Desenvolvimento de agronegócios e incubadoras de empresas. Algumas iniciativas interessantes são: reforçar o diálogo de parceria público-privado (no sector de sementes) (2015-2017), através dos CEPs e facilitado pela CTA com IEFAs nas quatro províncias centrais; reforçar a capacidade institucional do IPEME no Vale do Zambeze – o IPEME tem escritórios locais (COReS) em Tete e Manica e vai abrir outro na província da Zambézia; Fundo de Investimento FINAGRO para Agronegócios no vale do Zambeze, 2013-2016 (financiado pela USAID), visa a promoção de pequenas e médias agronegócios e associações e cooperativas (de sementes); Desenvolvimento de Pólos de Crescimento (BM, 2015-2019), visando o estabelecimento de centros de desenvolvimento de negócios com fundos geridos pelos fundos catalíticos e de inovação do BAGC; e, planos de negócios de desenvolvimento de cadeias no Vale do Zambeze: ADVZ e Wageningen UR, por exemplo, desenvolvimento da cadeia de valor da batata (de semente); bem como incubadoras de empresas da AGRA para IEFAs, desenvolvidas com a UniBRAIN.

Sector privado internacional de sementes. Algumas empresas de sementes dos Países Baixos mostraram interesse em Moçambique: a HZPC (com Montesco em Manica) e a AgroPlant (ensaios de variedades) na cadeia de valor de batata de semente; a Bejo está a fazer ensaios de variedades de cebola em Moçambique e quer começar com semente botânica de batata (TPS – *True Potato Seed*); Outras empresas, como Groot & Slot, e East-West Seed Co estão mais interessados nas vendas. A East-West Seed Co e a Enza têm instalações de produção de sementes na Tanzânia e estão actualmente a investigar que oportunidades existem em países vizinhos, como o Uganda e Moçambique. As opções de interacção dessas empresas com ADVZ e os IEFAs são, por exemplo: organizações de recurso no desenvolvimento do sector de sementes (a organização sectorial Plantum está disponível para essa função); ou como local para estágios, visitas de estudo e intercâmbios práticos. O KIT dirige também a pesquisa e análise de dados da Fundação Índice de Acesso a Semente. O Índice de Acesso a Semente visa colmatar o hiato entre empresas de sementes líderes mundiais e os pequenos produtores agrícolas. Moçambique faz parte da análise da África Oriental (o Índice Regional), nomeadamente também para empresas que operam em Moçambique, como Seed Co, Pioneer/Pannar e Syngenta. Isto proporciona mais uma vez oportunidades de interacção.

➤ **Aprendizagem organizacional:**

A aprendizagem organizacional é um produto específico do projecto. Nas secções anteriores desta proposta, delineámos já os diversos elementos do projecto concebidos para assegurar a aprendizagem entre os parceiros moçambicanos e dentro deste parceiros e entre os parceiros moçambicanos e outros projectos existentes, tanto dentro do produto específico como além dele. Estes elementos são os seguintes:

- Participação nas plataformas/redes de sementes e reforço das mesmas.
- Intercâmbio entre parceiros moçambicanos, desenvolvimento conjunto de currículos e reuniões frequentes de aprendizagem e troca de experiência em Moçambique e na Holanda.
- Monitoria da qualidade dos currículos e aceitação de ex-alunos dos IEFAs pelo sector privado e público.
- Utilização activa das experiência de outros projectos e programas, como o programa PROIRRI e as várias iniciativas em curso por parte da ERPB, ADVZ e cada um dos IEFAs.

➤ **Sustentabilidade:**

O projecto tem em conta os seguintes aspectos de sustentabilidade:

Académica e técnica: O projecto terá uma abordagem pedagógica que estimule o empreendedorismo e a aprendizagem activa num currículo flexível. Ligações institucionais com outros intervenientes do sector garantirão que a relevância académica continue a ser regularmente verificada. O investimento em laboratórios de sementes – e na maior operacionalização dos laboratórios em funcionamento e na capacitação dos funcionários para os manter e gerir – apoiará também a relevância académica a longo prazo. O projecto estabelecerá ligações dos IEFAs com redes internacionais de referência (por exemplo, BMGF, AGRA e UniBRAIN).

Organizacional: Como descrito acima, o projecto dedica especial importância ao necessário reforço da capacidade de gestão das organizações parceiras. As equipas nucleares dos IEFAs garantirão ainda que permaneça uma massa crítica – profundamente empenhada em todos os elementos do projecto – depois de o projecto ter terminado. Além disso, as ligações com o sector privado estabelecidas no decorrer deste projecto serão solidificadas por uma variedade de esforços conjuntos (revisão curricular, pesquisa-acção, cursos de curta duração e participação em redes de sementes).

Financeira: No âmbito do trabalho para reforçar a capacidade dos parceiros para gerar rendimento, o projecto apoiará o desenvolvimento de planos de negócios para prestação de serviços, que podem incluir produção de semente básica, serviços de consultoria, serviços de “intermediário” (interligando organizações), etc. Espera-se que os cursos de curta duração sejam vendidos a empregadores, tornando-se – a longo prazo – uma considerável fonte de receita para os IEFAs.

➤ **Viabilidade e factores decisivos:**

Partiu-se de vários pressupostos cuja concretização permitirá que o resultado do projecto contribua para o resultado ao nível de prioridades políticas. Se não se concretizarem estes pressupostos, pode haver um risco para o resultado do projecto (Quadro 1).

Quadro 1 Medidas de mitigação de riscos nos resultados

Risco de o resultado não contribuir para o resultado ao nível da política	Medidas de mitigação
---	----------------------

Políticas nacionais do sector de sementes, tais como: (i) Política nacional de subsídios de semente; (ii) Política nacional de controlo de qualidade; e (iii) Incentivos para implantação de variedade, etc.	A pesquisa-acção dos IEFAs com actores do sector de sementes contribui para o desenvolvimento de políticas baseadas em dados comprovados por meio das plataformas de diálogo regionais e nacional do sector de sementes.
Contradições entre diferentes intervenientes no sector das sementes, principalmente entre os intervenientes em diferentes sistemas de sementes e em cadeias de valor de semente.	Envolvimento das plataformas de diálogo regionais e nacional do sector de sementes. Relacionamento da coordenação da ADVZ com os parceiros. Quadro de M&A de múltiplos interessados.
Interesse dos pequenos produtores em comprar semente de qualidade	Os princípios de DISS orientam o acesso inclusivo a sementes de qualidade de variedades melhoradas, sublinhando a importância de diferentes sistemas de sementes, mas também a sua integração.
Oportunidades de investimento no negócio de sementes de MPME privadas	O programa procura ultrapassar os obstáculos que se põem ao sector privado, com ênfase no empreendedorismo, desenvolvimento de negócios e incubadoras de empresas.

Da mesma forma, há também vários riscos de os produtos não estejam a contribuir para o resultado do projecto (Quadro 2)

Quadro 2 Medidas de mitigação de riscos dos produtos

Riscos de os produtos não contribuírem para o resultado	Mitigação de riscos
Pouco pessoal qualificado disponível, devido a limitações de recrutamento e questões de retenção de problemas de pessoal masculino e feminino	Inventário de recursos humanos incluindo questões de desenvolvimento de recursos humanos (carreiras, necessidades de formação, incentivos não monetários) Auditoria de género dos IEFAs
Recursos limitados para implementação de cursos de curta duração	Cursos de curta duração com base nas necessidades do sector que levam os profissionais em meio de carreira a pagar pela formação
Limitações nas qualificações do pessoal	Formação em sementes e agronegócio sensível às questões de género, mas também formação em competências especiais com base em necessidades (inglês, conhecimentos de facilitação, conhecimentos de informática, etc.)
Relações de serviço pouco claras dos IEFAs com o MASA e o DS, ou ausência de regulamento sobre a retenção de benefícios de serviço	Desenvolvimento de pacote de serviços organizado através de memorandos de entendimento e acordos com o ministério central e o tesouro sobre retenção de receitas
Obstáculos ao empreendedorismo dos alunos	O projecto contribui para maiores oportunidades de emprego dos graduados, criando atitudes positivas
Pouco interesse do sector de sementes em estabelecer contactos com os IEFAs	O projecto integra muitas oportunidades para satisfazer as expectativas do sector de sementes: avaliação das necessidades, desenvolvimento curricular, pesquisa-acção, controlo de qualidade dos IEFAs, etc.
Capacidades de gestão, financeiras e administrativas não correspondem às necessidades do projecto	Os planos de capacitação da ADVZ e dos IEFAs lidarão com estes elementos através do inventário e avaliação de necessidades

A equipa de especialistas disponibilizada pelo consórcio dos Países Baixos será complementada por vários consultores locais e regionais qualificados.

4.2 Gestão do projecto e monitoria e avaliação

Gestão do projecto

O organograma do projecto encontra-se no Anexo 4. Como o organograma mostra, prevemos que o projecto trabalhe com as seguintes estruturas/órgãos:

- **O consórcio dos Países Baixos:** composto pelos parceiros do consórcio, dirigido pelo KIT. O consórcio reunir-se-á quatro vezes por ano. A boa comunicação e colaboração entre os parceiros dos Países Baixos é essencial para uma execução eficaz do projecto.
- **O consórcio moçambicano:** composto pelos parceiros requerentes e os sete IEFAs. O consórcio moçambicano reunir-se-á também quatro vezes por ano. Os parceiros do consórcio dos Países Baixos, quando possível, participarão nessas reuniões. A ADVZ dirigirá o consórcio moçambicano. Os IEFAs serão representados por membros das suas respectivas equipas nucleares. A equipa nuclear garante que o projecto está bem integrado na organização e o seu êxito não depende apenas de um único indivíduo. O facto de que os membros da equipa nuclear fazerem parte do consórcio moçambicano e, por conseguinte, também têm uma palavra a dizer no processo de decisão é fundamental para apropriação e a prestação de contas do projecto.
- **A Equipa de Gestão do Projecto (EGP)** será composta pela ADVZ, como representante do consórcio moçambicano e organização requerente, e o KIT, como organização principal do consórcio dos Países Baixos. Cabem à EGP as decisões finais sobre estratégia e execução do projecto. É responsável por:
 - o Gerir a execução do projecto
 - o Supervisionar a gestão financeira.
 - o Aprovar planos de trabalho e relatórios anuais para serem apresentados ao NUFFIC.
 - o Aprovar quaisquer mudanças necessárias ao documento do projecto para apresentação ao NUFFIC.
- **A Comissão Consultiva** é uma estrutura específica do projecto composto por um máximo de cinco membros, todos externos ao projecto. Esta comissão analisará e avaliará a execução do projecto, tendo em conta o contexto e os acontecimentos nacionais. Constituirá um elo entre o projecto e as outras partes interessadas, aconselhando os parceiros do projecto ao nível estratégico. A comissão reunir-se-á uma vez por ano. A EGP servirá de secretariado da Comissão Consultiva. São potenciais membros da comissão a Embaixada Real dos Países Baixos, uma empresa do sector privado, um representante do MASA e um representante do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano.

A composição e os TdR exactos de cada uma dessas estruturas serão decididos no início do projecto. As estruturas do projecto não devem impedir o estabelecimento de ligações directas entre os membros do consórcio dos Países Baixos e os IEFAs, particularmente para decisões sobre actividades específicas dos IEFAs e sua execução.

Do lado do KIT, o projecto será dirigido por Willem Heemskerk e gerido por Mariana Wongtschowski. Como os seus currículos e declaração de disponibilidade claramente demonstram, Willem e Mariana têm larga experiência do sector agrícola moçambicano e de gestão e direcção de projectos. O KIT dirige actualmente projectos da NICHE, o que permite que a equipa do projecto seja apoiada por uma equipa de administradores de projecto bem versados nos procedimentos NUFFIC/NICHO.

A ADVZ encabeça o consórcio de parceiros moçambicanos e coordenará a monitoria financeira, administrativa e do progresso em Moçambique. A ADVZ fará também a aquisição central de bens e serviços. O consórcio dos Países Baixos e a ADVZ prestarão contas ao NUFFIC em conjunto.

Monitoria e avaliação

O projecto começará por construir uma visão colectiva, que se reflectirá numa revisão da matriz de quadro lógico e dados de linha de base, e será apresentada à NUFFIC no "Relatório 0". Pode consultar-se no Quadro 4 um esquema inicial, baseado nos actuais indicadores de produtos. Isto formará a base para o sistema de M&A do projecto, a ser elaborado nos primeiros meses de execução do projecto.

O sistema de M&A visará dois conjuntos de objectivos complementares e igualmente importantes:

1. Apresentação de relatórios e prestação de contas: apresentar ao NUFFIC e aos parceiros moçambicanos com descrições e informações financeiras rigorosas sobre o progresso, os desafios e as realizações do projecto.
2. Aprendizagem e adaptação: essencial para o processo de mudança que este projecto desencadeia e para garantir que o projecto reconheça desafios, riscos e falhas e se adapte para lhes fazer face à medida que avança.

Serão utilizados os seguintes métodos e ferramentas:

- Monitoria da qualidade Interna, em estreita colaboração entre parceiros e fazendo uso dos mecanismos de controlo de qualidade estabelecidos aos níveis dos IEFAs e da ADVZ:
 - o Seminários semestrais, que são entendidos como eventos de aprendizagem, criando espaço de reflexão e discussão entre parceiros e não só.
 - o Avaliação de todos os cursos e percursos de orientação individual: isto será feito através de avaliações de competência antes e depois, através de comentários por escrito dos formandos e dos seus empregadores e através de estudos retrospectivos, em que as questões de género serão cuidadosamente tidas em consideração.
 - o Monitoramento e avaliação de todos os projectos de pesquisa-acção, através de comentários por escrito de parceiros académicos e do sector privado.
- Relatórios formais/ planos anuais:
 - o Relatórios de progresso para o NUFFIC: Relatório 0 e Relatórios 1-4, conforme descrito no manual da NICHE. Estes relatórios descreverão progresso (e desafios), com base nos dados de base iniciais e os indicadores propostos. Os relatórios serão finalizados e aprovados na EGP, com contribuições de todos os parceiros.
 - o Relatórios financeiros e relatórios auditados, como indicado no manual da NICHE.
 - o Planos de trabalho anuais, nos quais serão integradas as lições do ano anterior, se necessário, sob a forma de novas sugestões, abordagens, actividades e procedimentos. Os planos de trabalho anuais serão elaborados com os parceiros de Moçambique e dos Países Baixos e aprovados na reunião da EGP, antes de serem formalmente apresentados.
- Avaliações:
 - o Avaliação intercalar. Está planada como uma avaliação interna «externamente facilitada», em que um consultor externo ajuda os parceiros a fazerem uma retrospectiva crítica e a reflectirem sobre os desafios e realizações. A apresentação e discussão deste resultado da avaliação far-se-á numa reunião com todos os parceiros.
 - o Avaliação final. É uma avaliação externa, cujas conclusões e lições são apresentados numa reunião final do projecto, com a presença de parceiros do projecto e outras partes interessadas pertinentes do sector.

O KIT e a ADVZ desempenharão um papel importante no accionamento do quadro de M&A, orientação e apoio aos IEFAs para reunir os dados necessários e reflectir criticamente sobre os progressos realizados.

Quadro 3 Indicadores e respectivos meios de verificação

Indicador	Meios de verificação
1. A ADVZ e os parceiros têm um sector de sementes coerente e o respectivo plano de capacitação em agronegócios em funcionamento até ao fim do 1º semestre	- Relatório 0 - Relatório de workshops de lançamento com inventários - Plano de capacitação da ADVZ
2. Planos dos IEFAs disponíveis e aprovados pela direcção dos IEFAs para atribuição de recursos e execução até ao fim do 2º semestre	- Relatório ano 1 - Actual por IEFA
3. Um curso de curta duração relacionado com o sector de sementes elaborado e executado por cada IEFA no terceiro e no quarto anos de projecto	- Relatório anos 3 e 4, contando com descrição de cursos e dados sobre o número de estudantes que frequentam cada IEFA.
4. Todos os IEFAs terão pelo menos um funcionário com nível de mestrado em cursos relacionados com o sector de sementes, e pelo menos um funcionários de nível de mestrado para desenvolvimento e análise curricular no quarto ano do projecto	- Relatório ano 4
5. Módulos do sector de sementes e agronegócios a funcionar em cada IEFA no quarto ano do projecto	- Relatório ano 4, contando com descrição de módulos desenvolvidos
6. 90% dos estudantes de produção vegetal e agronegócios saem dos IEFAs com <i>know-how</i> e experiências de empreendedorismo relevantes para o sector de sementes no quarto ano do projecto	- Relatório ano 4 - Currículo revisto por IEFA
7. Todos os IEFAs beneficiam de bons planos de negócios para as actividades de extensão e serviços que executam para o sector das sementes a fim de gerar opções de rendimento e aprendizagem no terceiro ano do projecto	- Planos de negócios por IEFA - Relatório ano 3
8. Cada IEFA executa pelo menos dois projectos de pesquisa-acção no terceiro e no quarto anos do projecto	- Relatórios por pesquisa-acção - Relatórios anos 3 e 4
9. Todos os IEFAs desenvolveram mecanismos institucionalizados de interacção com os intervenientes do sector de sementes, ex-alunos e outros IEFAs para controlo de qualidade da formação no terceiro ano do projecto	- Actas de reuniões das plataformas de sementes - Actas de reuniões com o sector privado para análise curricular - Actas de reuniões semestrais para reflexão e aprendizagem