

Balanço do Plano de Implementação do IESE em 2007/2008

Aprovado pela Primeira Assembleia-Geral Ordinária do IESE

11-07-2008

Este balanço cobre o período desde a Assembleia-Geral Constituinte do IESE, de 5 de Julho de 2007, até finais do primeiro semestre de 2008.

Balanço de 2007

O Instituto de Estudos Sociais e Económicos, IESE, foi criado por iniciativa da Associação para a Promoção de Estudos de Desenvolvimento, PROED. Para formar o IESE, a PROED constituiu uma Comissão Instaladora (composição em anexo).

Em 2007, a Comissão Instaladora do IESE definiu as seguintes tarefas prioritárias a levar a cabo:

1. O estabelecimento da estrutura institucional, administrativa e logística do IESE, incluindo a legalização do IESE, a criação dos seus órgãos e o recrutamento do pessoal qualificado;
2. A organização e realização da conferência inaugural do IESE, a organização da publicação dos materiais da conferência em livro, e o lançamento da página de web do IESE;
3. O desenvolvimento do plano e orçamento de médio prazo (2008-2011) e estratégia para mobilização de recursos financeiros;
4. O desenvolvimento dos primeiros acordos de parceria com outras instituições no âmbito da estratégia de desenvolvimento e da agenda de investigação do IESE.

Para a realização do plano de quatro pontos acima descrito, em 2007, a Comissão Instaladora mobilizou cerca de US\$ 540 mil junto das agências oficiais de cooperação dos seguintes Países: Dinamarca, Irlanda, Noruega, Suécia e Suíça (o balanço das contas foi auditado por auditoria externa e aprovado pela Assembleia-Geral da PROED, dado que na época em que os acordos foram assinados o IESE ainda não existia legalmente pelo que competiu à PROED assumir os contratos e gerir tais fundos).

Ao longo de 2007 as prioridades mencionadas acima foram cumpridas.

Foi arrendado e reabilitado um edifício, e adquiridos os equipamentos necessários (computadores, impressoras, sistema de rede informática, sistema de acesso à rede sem linha, máquina fotocopadora, telefones e restante equipamento de escritório e o equipamento para a biblioteca). Foi também estabelecido um sistema de segurança electrónica e contratada uma empresa para a prestação de segurança física das instalações. Assim, enquanto a Assembleia-Geral Constituinte do IESE se realizou na sede da SDC, a primeira Assembleia-Geral Ordinária do IESE já se realizou nas instalações do Instituto.

A criação do IESE foi legalizada após a realização da Assembleia-Geral Constituinte e após os seus estatutos terem sido aprovados pela Ministra da Justiça e publicados no Boletim da República. Na Assembleia-Geral Constituinte, o IESE elegeu os seus órgãos estatutários.

Anteriormente à formação legal do IESE, foi a PROED quem, em representação do Instituto, abriu e geriu as contas e adquiriu o património. Após a legalização do IESE, estas contas e património já foram inteiramente transferidos da PROED para o Instituto.

O IESE recrutou o pessoal de investigação (quatro com graus de Doutor, três com graus de Mestre e dois com Licenciatura), um dos quais é ainda responsável pelo desenvolvimento do Centro de Documentação.

Também foram recrutados o administrador, o técnico de TIC, uma assistente administrativa, um servente e um motorista.

A Conferência Inaugural do IESE teve lugar a 19 de Setembro de 2007. Nela participaram mais de uma centena de investigadores nacionais e estrangeiros e, em quatro grupos temáticos, foram apresentadas e discutidas 44 comunicações (ver programa da Conferência em anexo). Da conferência resultou a selecção de 18 artigos para compor três volumes (livros) a serem publicados em breve. Estes artigos foram revistos pelos seus autores e pelo Conselho Científico do IESE. O Instituto está a negociar com potenciais editoras para a publicação deste material.

A publicação dos três volumes da Conferência está atrasada relativamente às metas iniciais por causa dos seguintes factores fundamentais: demora na revisão dos artigos pelos autores e dificuldade e in experiência na identificação e negociação com editoras. Mas os artigos já estão prontos e os volumes em condições de seguirem para as editoras assim que estas estejam definidas. Com a Universidade do Porto (Portugal) e com a CODESRIA estão a ser feitas negociações para uma edição em Português (impressa e em versão electrónica) e outra em Inglês (em versão electrónica).

O IESE desenvolveu e aprovou o seu plano e orçamento para o período 2008-2011, que inclui a agenda de investigação, formação e publicação, assim como as actividades de desenvolvimento institucional e a estratégia de mobilização de fundos.

Balanço de 2008

No quadro da implementação deste plano de médio prazo, 2008-2011, o IESE adoptou um plano de trabalho para 2008, que consiste no seguinte:

1. *Estabelecimento da organização e funcionamento regular dos seus órgãos, incluindo a consolidação das estruturas, procedimentos e rotinas administrativas.*

As prioridades de instalação dos órgãos de direcção foram as estruturas administrativas e o Conselho Científico, que são fulcrais para a produção e gestão correcta dos recursos. Ambos estão estabelecidas e a funcionar com regularidade. Na fase seguinte, será necessário estabelecer o funcionamento mais regular do Conselho de Administração, iniciar o funcionamento do Conselho de Orientação como órgão de assessoria, e envolver o Conselho Fiscal no processo de aprovação final dos procedimentos administrativos e financeiros.

A estrutura administrativa do IESE foi consolidada e sistemas e procedimentos de gestão financeira e administrativa foram introduzidos. O IESE está a desenvolver o seu manual de procedimentos, já em fase avançada, que inclui procedimentos financeiros, para compras, gestão do património, planificação, orçamentação, auditorias e recursos humanos. Está, igualmente, a ser desenvolvida outra regulamentação interna relacionada tanto com a gestão administrativa como com a organização e gestão científica do Instituto.

A contabilidade continua a ser executada por uma empresa especializada, mas o processamento de salários é feito pelo IESE.

Um contrato de auditoria externa às contas foi estabelecido com uma empresa do ramo após concurso dirigido, e o primeiro relatório de contas auditadas foi produzido em Fevereiro de 2008 referente ao exercício de 2007 (já aprovado pela Assembleia-Geral da PROED e distribuído aos financiadores do IESE).

2. *Criação dos Grupos de Investigação (GIs), definição das linhas de investigação e desenvolvimento do projecto comum (em que todos os GIs e investigadores participam), publicações.*

Foram criados 3 Grupos de Investigação (GIs), nomeadamente: Pobreza, Desenvolvimento e Globalização; Cidadania e Governação; e Oportunidades de Mercado e Cenários. Após um mais completo e sistemático desenvolvimento do programa de investigação do IESE, em especial do seu projecto comum, os GIs poderão ser reestruturados para melhor se adequarem às dinâmicas de pesquisa. Foram igualmente desenvolvidas as cinco linhas principais de investigação do IESE. Esta informação pode ser totalmente obtida através da página de internet do IESE.

Em termos de desenvolvimento detalhado da concepção, metodologia e programa de investigação, foi dada absoluta prioridade ao projecto comum, intitulado “Dinâmicas da Pobreza e Desenvolvimento em Moçambique”. Este projecto pretende desenvolver um quadro analítico e empírico interdisciplinar e heterodoxo, que unifique a análise da pobreza, padrões de acumulação económico e dinâmicas políticas e institucionais. O projecto também tem em vista fornecer uma base de informação sistematizada para facilitar a investigação sobre estas temáticas por outras instituições e investigadores (a qual é acessível a partir da página electrónica do IESE), e criar a personalidade científica comum do IESE.

No quadro do projecto comum, foram já realizados 4 seminários internos do IESE para concepção e desenvolvimento das metodologias e planos de trabalho. O IESE planificou a realização de uma série de conferências científicas sobre esta temática, a primeira das quais deverá ter lugar nos finais do primeiro trimestre de 2009.

No primeiro semestre de 2008, investigadores do IESE publicaram 2 “Discussion Papers”, 1 “Working Paper” e 1 relatório (todos disponíveis na página de web do Instituto). Além disso, há várias outras notas críticas sobre diferentes temas, notas de ensino e outros materiais produzidos, os quais podem ser livremente acedidos na página de web do IESE.

Ainda em 2008, o IESE planifica produzir uma série de artigos relacionados com o projecto comum, assim como editar e publicar os 3 volumes da conferência inaugural e pelo menos uma tese de doutoramento.

Além disto, um investigador do IESE está a coordenar a edição de um dos próximos números da revista científica “Politique Africaine”.

3. Desenvolvimento de um Centro de Documentação dinâmico de apoio à investigação:

O Centro de Documentação começou a ser montado. Já foram adquiridos cerca de quatro centenas de livros científicos a organizadas subscrições com as principais redes de acesso aos jornais e revistas científicos periódicos mais importantes para as áreas de investigação do IESE. Estas subscrições dão acesso a mais de uma centena destes periódicos científicos. Está em curso o estabelecimento de uma parceria com as Universidade de Cape Town e Durban para o apoio ao desenvolvimento do centro de Documentação dinâmico no apoio à investigação.

O Centro de Documentação (CdD) é dirigido por um Mestre em Ciências Sociais (formado pela Universidade de KwaZuluNatal, África do Sul). No quadro da cooperação com as Universidades acima mencionadas, está a ser feito um programa de formação para maior capacitação do responsável pelo CdD. Igualmente, está em curso o processo de formação de um assistente para o CdD que se encarregue exclusivamente da catalogação e

controlo, dado que se pretende que o responsável do CdD seja mais activo na pesquisa documental em apoio ao desenvolvimento dos projectos e subprojectos de investigação.

O IESE tentou adquirir o enorme acervo bibliográfico do Professor Fernando Ganhão¹ (recentemente falecido), pelo que realizou contactos com mais de 30 organizações (empresas e organizações sociais e multilaterais de vários tipos), mas apenas conseguiu compromissos de 3 que anunciaram a disponibilidade de menos de metade da soma requerida para a aquisição de tal acervo. Após o falecimento do Professor Ganhão, os executores testamentais terão que decidir se, por metade do preço, o acervo pode ou não ser atribuído ao IESE.

4. *Desenvolvimento da página do IESE na internet como instrumento dinâmico de trabalho e divulgação, e das ligações com blogs e wikkis de temas e grupos mais específicos.*

A página de web do IESE, que é actualizada semanalmente, foi lançada em inícios de 2008. Esta página contém informação corrente, informação sobre os projectos de investigação, informação sobre os investigadores e as publicações do IESE e dos seus investigadores. A partir da página é possível descarregar informação e documentos publicados pelo IESE e/ou pelos seus investigadores individualmente.

A página também dá acesso à base de dados sobre a pobreza, um dos principais produtos do trabalho de investigação do IESE, a qual já está funcional. Estima-se que até ao fim de 2008 esta base de dados constitua já um ponto de referência para investigação e investigadores sobre as temáticas de pobreza e desenvolvimento.

A partir do link de cada projecto de investigação, é possível ter acesso aos insumos (literatura, questionários, dados) e os produtos (publicações, conferências e seminários, etc.) do projecto, de tal modo que a página se pode transformar num centro de documentação e de promoção de investigação, ajudando também outras instituições e investigadores.

O GI de Cidadania e Governação iniciou um blog de discussão de temas e publicações sobre as suas temáticas prioritárias. O GI Oportunidades de Mercado e Cenários de Crescimento lançou uma wikki sobre biocombustíveis.

Um breve resumo histórico sobre a génese do IESE, incluindo os nomes e papéis desempenhados pelos seus fundadores (desde a equipa original até aos membros

¹ O Professor Fernando Ganhão, ilustre historiador Moçambicano, foi combatente da luta de libertação nacional (1964-1974), primeiro Reitor da Universidade Eduardo Mondlane e Deputado da Assembleia Popular nas suas primeiras legislaturas.

fundadores da PROED) está sendo preparada para inserção na página em comemoração do primeiro aniversário do IESE.²

5. *Formação do pessoal do IESE.*

No quadro da sua política de formação, o IESE enviou uma das investigadoras com grau de Licenciatura, Sofia Amarcy, para prosseguir estudos de pós-graduação (Mestrado) em Desenvolvimento Económico por um ano na Universidade de Londres, sendo os custos inteiramente cobertos pelos fundos de formação do IESE. A segunda só seguirá no próximo ano por três motivos: (i) não ter atingido o nível mínimo no exame de Inglês; (ii) constrangimentos financeiros; e (iii) necessidade de manter uma das duas por causa do volume de trabalho.

Sérgio Chichava, doutorado em ciências políticas, está a frequentar um curso sobre participação política organizado pela CODESRIA no Senegal (3 semanas), e vai ainda estagiar no Departamento de Política Internacional da Universidade de Oxford por dois meses.

Carlos Vicente, Mestre em economia, participou no programa da APORDE (African Program on Rethinking Development Economics), por duas semanas, que teve lugar na Universidade de Stellenbosh (África do Sul). Este programa é internacional e conta com a participação de professores de elevado prestígio e reputação de Universidades Europeias, Americanas e Africanas.

Bruno Darsam, técnico de IT, está a fazer vários módulos de formação e actualização em matérias de redes, sistemas, software e outras ligadas com a tecnologia de informação.

6. *Consolidação da equipa científica de trabalho, redes e supervisão:*

O IESE vai, a partir de Agosto, perder um dos seus economistas com grau de Mestrado, o qual foi recrutado para o esquema dos "Young Professionals" do Banco Mundial. Em contrapartida, em Setembro de 2008 o IESE vai recrutar um outro economista Moçambicano que está concluindo o Mestrado em Desenvolvimento Económico na Universidade de Londres. Para colmatar a brecha deixada pela economista que partiu para pós-graduação (a qual só retornará em Setembro de 2009), o IESE recrutou uma outra economista recém-formada por um período de 6 meses, com possibilidade de contrato definitivo após tal período.

² O IESE foi constituído a 5 de Julho de 2007, aquando da sua Assembleia-Geral Constituinte, pelo que 5 de Julho é o aniversário do IESE

Além do recrutamento de pessoal, o IESE aposta sobretudo no desenvolvimento de redes de investigadores associados. Neste contexto, é de destacar a formação da rede de investigadores associados do GI de Cidadania e Governação, que já está funcional e inclui mais de uma dezena de investigadores. Este grupo tem seminários internos uma vez por mês para discutir artigos produzidos por elementos do grupo, assim com projectos de investigação. No contexto desta rede, o IESE está apoiando investigadores associados a mobilizarem recursos para projectos de investigação de relevância.

No quadro do projecto comum, "Dinâmicas da Pobreza e Desenvolvimento em Moçambique", o GI de Pobreza, Desenvolvimento e Globalização seleccionou os 4 melhores estudantes finalistas da Faculdade de Economia da UEM do ano lectivo de 2008 para dar início à formação de uma rede de associados. O Instituto irá ajudar estes estudantes a integrarem as suas dissertações de licenciatura no projecto comum, irá providenciar a devida supervisão e, a partir daqui, poderá igualmente identificar possíveis jovens integrantes da equipa de investigadores associados e/ou permanentes do IESE no futuro.

7. Desenvolvimento de parcerias (financeiras e científicas) em torno dos projectos nucleares do IESE:

O IESE realizou um intenso trabalho negocial com agências de cooperação para mobilizar o financiamento para os primeiros quatro anos de actividade. Este processo negocial é parte da estratégia financeira mais geral do IESE. Acordos foram firmados com a Danida (Dinamarca), Cooperação Norueguesa, Cooperação Irlandesa, Cooperação Suíça e DFID (Reino Unido). Destes acordos resulta o financiamento de parte significativa da actividade do IESE para o período 2008-2010, com possibilidades de extensão para 2011. Duas agências já se comprometeram com desembolsos para 2011. Todos estes parceiros assinaram o Memorando de Entendimento para o funcionamento do fundo comum do IESE, e com cada um deles o IESE assinou um acordo bilateral regido pelos termos do Memorando de Entendimento.

Com base nestas parcerias, o Orçamento do IESE para 2008 está coberto em 82%. Dado que o IESE já realizou e ainda espera realizar algumas receitas próprias, a situação de 2008 é confortável. A partir de 2009, a situação financeira é mais complexa, pois embora os gastos institucionais básicos continuem cobertos os fundos são exíguos para as actividades científicas propriamente ditas.

Neste contexto, o IESE propôs uma revisão da situação financeira a partir de 2009 com os seus parceiros e está engajado na procura de mais parceiros de financiamento. Mais importante, o IESE está a desenvolver contactos com Fundações e outras organizações envolvidas no financiamento de investigação (incluindo a participação em cadeias internacionais de investigação) para mobilização de fundos adicionais e mais permanentes. A todo o custo, o IESE pretende evitar tornar-se essencialmente numa

entidade de prestação de serviços a terceiros, pois isso seria um desvio fundamental em relação aos seus objectivos e princípios.

Foram iniciados contactos para o desenvolvimento das primeiras parcerias científicas. Além das já mencionadas em relação com o desenvolvimento do Centro de Documentação, estão em curso acções de cooperação na investigação, formação e publicação com a Universidade de Oxford, Universidade de Londres, Overseas Development Institute (ODI), Universidade de Stellenbosh e HSRC (África do Sul), Universidade do Porto, CODESRIA e Institute for Social Studies (ISS) em Haia (Holanda).

No plano interno, o IESE está a iniciar o desenvolvimento de ligações de trabalho com a Universidade Politécnica (Centro de Estudos Asiáticos), com o ISCTEM (Mestrado em Socio-Economia, especialmente na formação em métodos e técnicas de investigação e estudos comparativos de modelos de desenvolvimento) e com a Universidade Eduardo Mondlane (especialmente na concepção de uma futura pós-graduação em estudos da pobreza e desenvolvimento).

Foi também iniciada a parceria com o Ministério da Planificação e Desenvolvimento (através da DNEAP), e com o Gabinete de Estudos da Presidência da República, nomeadamente no que diz respeito à análise de temas específicos do desenvolvimento económico e social para efeitos de planificação e políticas públicas.

8. Parceria com organizações da "sociedade civil".

O IESE iniciou a parceria com organizações da sociedade civil em três áreas fundamentais: inquérito e avaliação da organização da "sociedade civil" (de que resultou um relatório publicado pela FDC); concepção e organização de uma conferência sobre a Revolução Verde, liderada pela FDC (um relatório está sendo produzido); e produção do RAP (Relatório Anual da Pobreza).

No que diz respeito ao RAP, a colaboração do IESE acontece a dois níveis. Primeiro, os investigadores do IESE fizeram um contributo muito pontual para o RAP 2008. Segundo, e mais importante, o IESE está a organizar com o G-20, FDC, GMD e outras organizações uma participação mais sistemática na produção de um relatório mais completo em torno de questões chave do desenvolvimento do Estado da Nação em 2009, com base na pesquisa e nas publicações do IESE.

9. Serviços a terceiros

O IESE presta serviços a terceiros (consultorias ou outros serviços) nas seguintes condições: (i) estarem os temas de tais serviços perfeitamente integrados nas temáticas e focos da agenda prioritária de investigação do IESE; (ii) não desviarem recursos das

actividades principais do IESE; e (iii) serem de natureza institucional, isto é, acordados entre o IESE e o “cliente” (todos os investigadores e outros trabalhadores do IESE a tempo inteiro têm contratos de exclusividade e não podem prestar serviços a terceiros numa base individual sem expressa autorização do Director do IESE, ouvido o Conselho Científico). As receitas destes serviços revertem para o fundo institucional do IESE.

A excepção à regra de exclusividade mencionada acima é a participação dos investigadores do IESE no ensino superior. A maior parte dos investigadores do IESE ensina em universidades locais (especialmente na Universidade Eduardo Mondlane) e o IESE recebe muitas solicitações para ensinar módulos em programas de pós-graduação de outras universidades.

No quadro da revisão do regulamento interno do IESE, será estabelecida uma cláusula regulamentar que estabelece claramente as compatibilidades e incompatibilidades das funções de trabalhador do IESE a tempo inteiro. Na prática, esta cláusula irá sobretudo consagrar em forma regulamentar aquilo que já é princípio corrente obrigatório no IESE.

No primeiro semestre de 2008, o IESE participou nos seguintes projectos: (i) avaliação do desempenho dos parceiros de ajuda programática (PAP) em 2007; (ii) avaliação da cooperação entre a Dinamarca e Moçambique entre 1990 e 2006; (iii) inquérito sobre a sociedade civil; (iv) apoio editorial à produção do volume da conferência sobre a revolução verde (liderada pela FDC); e (v) membro do *steering committee* para o novo memorando económico do Banco Mundial para Moçambique.

O IESE recebeu um convite para fazer um estudo modelo sobre o custo de vida em Moçambique e está a desenvolver as metodologias para o efeito.

O IESE recebeu, ao longo do primeiro semestre de 2008, mais de duas dezenas e meia de delegações e equipas de investigação de organizações multilaterais (Banco Mundial, FMI, Nações Unidas, UNCTAD); bilaterais (diversas equipas de consultores fazendo avaliações para agências bilaterais de cooperação); de investigação (centros e equipas de investigação, como do Centro de Estudos de Meio Ambiente e Desenvolvimento a Universidade de Berna, *Revenue Watch* (especializada em questões de natureza fiscal), ISS, ODI, Universidade de Cambridge) e equipas fazendo consultorias para o Governo de Moçambique.

Em 2008, o IESE recebeu cerca de duas dezenas de pedidos de consultoria que foram rejeitados por não respeitarem os princípios referidos anteriormente e por os investigadores do IESE estarem totalmente absorvidos no desenvolvimento do projecto comum.

A direcção do IESE, também considerando a necessidade de aumentar a componente de auto-financiamento, decidiu experimentar uma modalidade de consultoria assente numa rede de associados para consultoria (semelhante à, e em alguns casos cruzando com, a rede de associados de investigação). A ideia é que algumas consultorias que hoje rejeitaríamos poderiam ser realizadas desde que: (i) não envolvessem directamente os investigadores do IESE e, em vez disso, fossem inteiramente realizadas por consultores devidamente qualificados associados ao IESE mas não membros do seu staff; (ii) se situem dentro das áreas de competência do IESE; (iii) o IESE possa aprovar as metodologias, staff e qualidade final do trabalho (caso o trabalho não reúna a qualidade requerida pelos standards do IESE, o IESE poderá rejeitá-lo). Isto significa que o IESE pode aumentar receitas com o mínimo de compromisso de recursos. Esta modalidade vai ser experimentada com um par de projectos (o primeiro sobre a avaliação de impacto social de projectos do Vale do Zambeze), antes de ser adoptada, pois há riscos e incertezas envolvidos e, como já foi mencionado, a todo o custo o IESE irá evitar desviar-se da sua agenda de investigação.

10. Impacto geral das actividades do IESE

É, ainda, muito cedo para que se possa fazer uma avaliação do impacto do IESE. No entanto, as crescentes solicitações de entrevistas e para debates e estudos, bem como o número incremental de visitas à página do IESE, dão indicação de que um certo reconhecimento se está a estabelecer. A título de exemplo, recebemos informação de que cerca de uma dezena e meia de estudantes Moçambicanos distribuídos pelas três Universidades de Cape Town (UCT, WCT e Stellenbosh) estão a fazer uso intensivo da página do IESE e a inspirarem-se nas temáticas em nela tratadas para construírem as suas dissertações de Mestrado.

Para o futuro, o IESE deverá desenvolver uma metodologia de avaliação de impacto, que provavelmente será específica de acordo com o objecto de avaliação. Dados os "produtos" do IESE, será necessário algum tempo e experiência antes que tal metodologia esteja disponível.

Prioridades até finais de 2008

Até finais de 2008, as prioridades de trabalho do IESE centrar-se-ão nestas mesmas áreas de trabalho. Enfoque será dado: (i) ao desenvolvimento do projecto comum, dinâmicas da pobreza e desenvolvimento; (ii) ao desenvolvimento do centro de documentação; (iii) ao desenvolvimento das redes e parcerias científicas, em especial aquelas mais directamente relacionadas com o projecto comum e com o centro de documentação; (iv) à publicação dos volumes da conferência inaugural; (v) à consolidação dos órgãos de direcção e instrumentos de gestão; (vi) à continuação dos esforços para assegurar estabilidade financeira

institucional de médio prazo; e (vii) ao desenvolvimento e implementação de uma estratégia de uma estratégia de comunicação e de maior visibilidade.

Recomendações da Assembleia-Geral

A Assembleia-Geral do IESE aprovou o relatório de actividades, tendo ainda recomendado que:

1. A direcção do IESE, com o apoio de outros membros da Associação elabore e implemente uma estratégia de comunicação e imagem torne mais visível a actividade intensiva que o IESE está a desenvolver.
2. A direcção do IESE continue com os esforços de desenvolvimento e implementação de uma estratégia financeira, incluindo a mobilização dos actuais financiadores, a diversificação das fontes de financiamento e a procura de modalidades alternativas para aumentar a componente de auto-financiamento.
3. A direcção do IESE procure formas para maior envolvimento dos membros tanto do IESE (Associação) como da PROED (criadora do IESE) nas actividades do IESE, sempre que tal seja possível, dado que: (i) estes membros constituem um potencial enorme para o desenvolvimento do próprio IESE; e (ii) podem tornar-se em agentes divulgadores da actividade do IESE e mobilizadores do apoio requerido.

A Assembleia-Geral, sob proposta da direcção do IESE, aprovou a formação de uma Comissão *ad-hoc* para proceder à revisão dos estatutos e do regulamento interno do IESE, para que a próxima Assembleia-Geral Ordinária, marcada para finais de Fevereiro de 2009, possa decidir sobre as propostas apresentadas.