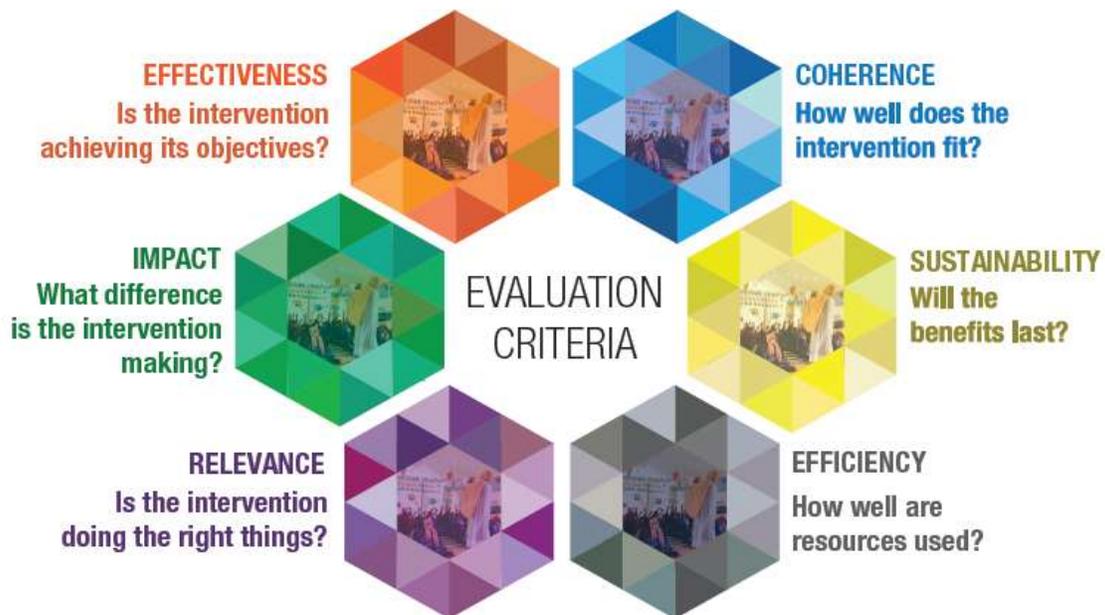


# AVALIAÇÃO INTERCALAR DO PLANO ESTRATÉGICO DO FÓRUM PARLAMENTAR DA SADC (2019-2023)



## PROJECTO DE RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

**Autores:** Sennye Obuseng  
Leonard Dikobe  
Speck Dynamics (Pty) Limited  
P.O. Box 70469  
Gaborone, Botswana  
Contacto: 71317505  
Email: [Sennye1940@gmail.com](mailto:Sennye1940@gmail.com)



# CONTEÚDO

1.	INTRODUÇÃO E HISTÓRICO .....	4
1.1	Introdução .....	4
1.2	Histórico .....	4
1.3	Arquitectura Institucional e Governação .....	6
2.	VISÃO PANORÁMICA DO PLANO ESTRATÉGICO DO FP DA SADC 2019-2023.....	12
2.1	Visão, Missão e Valores.....	12
2.2	Objectivos Estratégicos .....	14
2.3	Plano de Acção .....	15
3.	AVALIAÇÃO DE OBJECTIVOS E OS ENTREGÁVEIS.....	30
3.1	Objectivos Gerais .....	30
3.2	Objectivos Específicos da Avaliação.....	32
3.3	Entregáveis da Avaliação .....	33
4.	METODOLOGÍA DA AVALIAÇÃO .....	35
4.1	Abordagem Qualitativa .....	35
4.2	Abordagem Quantitativa .....	36
4.3	Análise de Dados .....	36
4.4	Entregáveis Chave .....	37
5.	AVALIAÇÃO DAS DESCOBERTAS .....	37
5.1	O Formato do Plano Estratégico do FP da SADC 2019-2023.....	37
5.2	Arranjos da Gestão para o Plano Estratégico do FP da SADC .....	48
5.3	Resultados e Impactos do FP da SADC .....	49
6.	CONCLUSÕES .....	66
6.1	Formato do Plano Estratégico do FP da SADC.....	66
6.2	Implementação e Arranjos de Gestão.....	67
6.3	Progresso em torno de Resultados Finais .....	68
7.	RECOMENDAÇÕES.....	73
8.	ANEXOS.....	77
9.	Referencias .....	83

## FIGURAS

Figure 1-1: Estruturas de Governação do FP da SADC. ....	7
Figure 1-2: Organigrama do FP da SADC .....	9
Figure 1-3: Media de Crescimento do PIB Africano 1990 e 2012.....	10
Figure 5-1: Relações entre os elementos do Plano Estratégico (em verde) e resultados de implementação (em azul).....	44
<b>Figura 5-2: Missão e Objectivos Estratégicos do Plano Estratégico do FP da SADC. .... Error! Bookmark not defined.</b>	
Figure 5-3: Ilustrações da relação entre Objectivos Estratégicos e planos de acção do Plano Estratégico do FP da SADC.....	48
Figura 6-1: Alinhamento entre o Plano Estratégico do FP da SADC e o Plano Indicativo Estratégico de Desenvolvimento Regional da SADC. ....	70

## TABELA

Table 1-1: Quadro do Progresso.....	3
Table 2-1: Plano de Acção para a Igualdade do Género, Promoção da Mulher e Desenvolvimento da Juventude. ....	16
Table 2-2: Plano de Acção do grupo Regional da Mulher Parlamentar: Lobi e Advocacia para os Direitos da Mulher e da Rapariga . ....	20
Table 2-3: Plano de Acção para a Democratização, Governação e Direitos Humanos. ....	20
Table 2-4: Plano de Acção para a Alimentação, Agricultura e Recursos Naturais (FANR). ....	23
Table 2-5: Plano de Acção para o Comercio, Industria, Finanças e Infrastructura. ....	25
Table 2-6: Plano de Acção para o Desenvolvimento de Capacidade Parlamentar (PCD).....	26
Table 2-7: Plano de Acção para o Desenvolvimento Humano e Social e Programas Especiais. ....	27
Table 2-8: Plano de Acção para Recursos Humanos, Finanças e Administração. ....	28
Table 3-1: Visão Panorâmica das Dimensões da Avaliação.....	31
Table 3-2: Quadro de Progresso usado para avaliar o desempenho da Estrategia do F P da SADC . ....	32
Table 5-1: Visão Panoramica de Progresso em relação aos Objectivos do Plano Estratégico. ....	51
Table 5-2: Resultados do Objectivo Estratégico 1 e as suas classificações de avaliação. ....	54
Table 5-3: Resultados do Objectivo Estratégico 2 e as suas classificações de avaliação. ....	57
Table 5-4: Resultados do Objectivo Estratégico 3 e as suas classificações de avaliação. ....	59
Table 5-5: Resultados do Objectivo Estratégico 4 e as suas classificações de avaliação. ....	60
Table 5-6: Resultados do Objectivo Estratégico 6 e as suas classificações de avaliação. ....	63
Table 5-7: Resultados do Objectivo Estratégico 7 e as suas classificações de avaliação. ....	64



## **ACRÓNIMOS**

AWP	Plano de Trabalho Anual
DAC	Comunidade de Apoio ao Desenvolvimento
DGHR	Democratização, Governança e Direitos Humanos
DRC	República Democrática do Congo
FANR	Alimento, Agricultura, Recursos Naturais e Infra-estrutura
FGD	Discussão do Grupo em Foco
PIB	Produto Interno Bruto
GEWAYD	Igualdade de Género, Promoção da Mulher e Desenvolvimento da Juventude
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
HSDSP	Desenvolvimento Humano e Social e Programas Especiais
KII	Entrevistas de Informadores Chave
M&A	Monitorização e Avaliação
MTE	Avaliação Intercalar
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
RBME	Monitorização e Avaliação com Base em Resultados
RWPC	Reunião Regional das Mulheres Parlamentares
SADC	Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral
FP SADC	Fórum Parlamentar da Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral(FP da SADC)
SP	Plano Estratégico
SRHR	Direitos de Saúde Sexual Reprodutiva
TIFI	Comércio, Indústria, Finanças e Integração para o Desenvolvimento
TOR	Termos de Referência

# 1. INTRODUÇÃO E FUNDAMENTO

## 1.1 INTRODUÇÃO

O Fórum Parlamentar da Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (FP SADC), através da Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), encomendou uma Avaliação Intercalar (MTE) abrangente do Plano Estratégico do fórum para o período de cinco anos com início a 1 de Janeiro de 2019 e fim a 31 de Dezembro de 2023, doravante o **Plano Estratégico** ou **Plano Estratégico 2019-2023**. A avaliação é de natureza formativa. Visa avaliar os progressos realizados pelo fórum no sentido de alcançar os objectivos estratégicos delineados no Plano Estratégico 2019-2023. Como é habitual em bons exercícios de avaliação, a avaliação é necessária para extrair lições aprendidas, tanto positivas como negativas, durante a implementação de 01 de Janeiro de 2019 a Dezembro de 2021. Estas lições, que se centram no que funcionou, no que não funcionou e porquê, são fundamentais para informar quaisquer medidas de correcção de cursos para melhorar o desempenho dos programas e a concepção e implementação de programas/projectos com objectivos semelhantes no futuro.

Ao avaliar o desempenho dos programas, uma boa avaliação não se limita a analisar e documentar a entrega dos resultados e aquilo em que estes se acumulam, no que diz respeito ao progresso em direcção aos objectivos estratégicos. Com base nos critérios de avaliação da OCDE/CAD,<sup>1</sup> a avaliação deve também abordar as dimensões críticas de relevância, coerência, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade. Estas dimensões são descritas a seguir, sinopticamente, como se segue:

- ❑ Relevância: Está dimensão de avaliação diz respeito à medida em que a estratégia responde aos desafios e aspirações/desejos prioritários do(s) grupo-alvo, ou seja, o povo da SADC e/ou parlamentos da SADC, e está alinhada com as respectivas missões e objectivos do FP da SADC e da SADC. As questões críticas a abordar são: a) os objectivos da estratégia ainda são válidos dados os desafios e desejos prioritários das nações da SADC e dos seus Parlamentos? b) as actividades que o FP do SADC realiza e os resultados que produz são coerentes com os objectivos globais do plano estratégico? c) as actividades e resultados são coerentes com os impactos pretendidos? Em suma, será a estratégia adequada ao fim a que se destina?

---

<sup>1</sup> OCDE significa Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. CAD Comunidade de Apoio ao Desenvolvimento

- ❑ **Coerência:** A coerência tem a ver com a adequação da estratégia dentro da panóplia de intervenções implementadas pelo FP da SADC em particular, SADC, e mais geralmente países da SADC. É um teste de compatibilidade e sinergia. As questões críticas a serem respondidas incluem o seguinte: a) até que ponto as intervenções do Plano Estratégico apoiam ou minam outras intervenções do Fórum, da SADC e dos países membros da SADC? Por outras palavras, o Plano Estratégico acelera ou mina o progresso que o FP da SADC, a SADC e os Estados membros da SADC estão a fazer em direcção a resultados prioritários, por exemplo, democratização, saúde sexual reprodutiva, mulheres e empoderamento da juventude. b) qual é a extensão da complementaridade, harmonização e coordenação com outras intervenções do Fórum, da SADC ou dos Estados membros?
- ❑ **Eficácia:** Esta é uma medida de como a estratégia atinge os seus objectivos. a) As intervenções do plano estratégico estão a converter com sucesso os inputs - dinheiro, capacidade humana e outros recursos - em resultados planeados? b) Os resultados estão a acumular-se em objectivos ou resultados desejados? c) Os objectivos estão por sua vez a agregar-se em impactos desejados? d) Em que medida os objectivos do plano estratégico foram alcançados. Para uma avaliação formativa, há três resultados de interesse em relação aos objectivos: foram alcançados, está o plano estratégico no bom caminho para alcançar os seus objectivos planeados ou está fora do caminho. Naturalmente, esta dimensão também está relacionada com os motores do progresso, ou seja, os factores que influenciam a realização ou não realização dos objectivos, bem como os constrangimentos ao progresso.
- ❑ **Eficiência:** A eficiência mede a relação entre resultados e entradas, ambas expressas em termos monetário-métricos. Preocupa-se em saber se a estratégia emprega as abordagens mais rentáveis para alcançar os resultados desejados. As questões-chave a abordar são: a) as actividades do plano estratégico atingem os limiares desejados de eficiência de custos? Os resultados planeados foram alcançados a tempo? A estratégia foi implementada da forma mais eficiente em comparação com as alternativas conhecidas?
- ❑ **Impacto:** O impacto avalia a contribuição do plano estratégico para as mudanças na situação de desenvolvimento alvo. As mudanças podem ser positivas, por exemplo, melhoria da participação activa dos cidadãos nos processos democráticos, melhoria do comércio intra-regional, aumento dos rendimentos reais per capita, ou melhoria da saúde sexual reprodutiva. Os impactos poderiam também ser negativos, por exemplo, níveis mais elevados de poluição. Além disso, poderiam ser directos ou indirectos, intencionais ou involuntários, externos ou internos. As questões-chave a abordar incluem: a) o que aconteceu como

resultado do plano estratégico? b) que diferença real fez para os beneficiários-alvo? b) para quantas pessoas/parlamentos da SADC fez diferença, e de que forma? d) causou algum dano, e de que forma?

- ❑ **Sustentabilidade:** Esta dimensão preocupa-se em saber se os benefícios que a estratégia entregue pode trazer poderão sobreviver-lhe. Tanto os financiadores como os beneficiários querem que os benefícios que uma intervenção de desenvolvimento gera continuem a fluir para além da vida da intervenção, talvez porque é auto-sustentável, está integrada em programas e orçamentos governamentais, ou atraiu o interesse de outros interessados com a capacidade de a sustentar. Assim, a dimensão da sustentabilidade aborda questões tais como: a) até que ponto a concepção da estratégia gerou sustentabilidade; b) são os benefícios das intervenções do plano estratégico susceptíveis de continuar para além do fim do plano estratégico e porquê? c) quais são os factores que tornam os benefícios sustentáveis ou insustentáveis? d) até que ponto as actividades e os resultados do projecto são financeiramente sustentáveis?

Neste exercício de avaliação, foi adoptado um quadro de três pontos de critérios para a avaliação sumativa do desempenho em relação aos objectivos. Resumido na Tabela 1-1. abaixo

Tabela 1-1. Painel de Progresso.

CATEGORIA	CODIFICAÇÃO POR CORES	DESCRIÇÃO
<b>Alcançado</b>		A maioria das partes interessadas está satisfeita com o facto de que a intervenção estar a produzir resultados adequados e estar a contribuir significativamente para os resultados desejados
<b>No caminho certo</b>		A maioria das partes interessadas está satisfeita com o facto de que a implementação e entrega estarem a decorrer de acordo com o planeado e estarem a contribuir para os resultados desejados
<b>Fora de pista</b>		A maioria das partes interessadas está convencida de que a implementação está abaixo do objectivo e que a contribuição para os resultados desejados não será alcançada.

Em última análise, as conclusões da avaliação não se baseiam apenas em observações quantificáveis. Baseiam-se frequentemente nas percepções subjectivas de desempenho das partes interessadas, e na avaliação que o avaliador faz das provas disponíveis. Por exemplo, os avaliadores podem ser chamados a colocar pesos nos resultados individuais entregues em vez de fazer um simples inventário dos resultados. Além disso, quando a monitorização é fraca e os registos são avaliações inadequadas do progresso na implementação das actividades e a realização dos objectivos dependerá do feedback das partes interessadas.

O presente Relatório de Avaliação serve três propósitos utilitários, nomeadamente:

- a) *Gerar conhecimento empírico sobre o que funcionou, o que não funcionou, e porquê.* Através da geração de provas e informação objectiva, a avaliação permitirá o FP da SADC e às suas partes interessadas tomar decisões informadas e planear estrategicamente.
- b) *Reforçar a aprendizagem e uma melhor tomada de decisões no seio do FP da SADC.* A avaliação faz ligações lógicas entre as actividades da estratégia, o ambiente operacional, factores que influenciam directamente os resultados e a qualidade dos resultados alcançados. A avaliação tira lições e explica causas e efeitos; fornecendo uma base para futuras reformas e alinhamentos estratégicos.
- c) *Promover a responsabilização e a transparência, uma vez que envolve um vasto leque de partes interessadas sobre o impacto pretendido, os recursos investidos e os métodos aplicados para gerar resultados.* A avaliação aumenta, portanto, a transparência na implementação da Estratégia do FP da SADC.

## **1.2 CONTEXTO**

O FP da SADC é um órgão interparlamentar regional deliberativo autónomo da Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC). É constituída pelos parlamentos dos 14 países que constituem a SADC, nomeadamente Angola, Botsuana, República Democrática do Congo (RDC), Lesoto, Maláui, Maurícias, Moçambique, Namíbia, África do Sul, Seicheles, Eswatini, Tanzânia, Zâmbia e Zimbábue. O FP da SADC foi criado pelos Chefes de Estado e de Governo da SADC em 1997 através do nº 2 do artigo 9º do Tratado da SADC. Os Chefes de Estado mandataram o Fórum para "...constituir uma Assembleia Parlamentar Consultiva, sendo o objectivo final o estabelecimento de um Quadro Parlamentar Regional para o diálogo sobre questões de interesse e preocupação regional" (Plano Estratégico 2019-2023, p 6).

O FP da SADC fornece uma plataforma para os legisladores da SADC empreenderem uma forte defesa em assuntos de interesse regional, bem como os que dizem respeito aos Parlamentos membros individuais. Além disso, através do Fórum, os legisladores da SADC trocam conhecimentos e experiências sobre uma vasta gama de questões políticas. De forma crucial, o Fórum também investe significativamente no reforço das capacidades dos legisladores, do pessoal parlamentar e dos próprios parlamentos da SADC, para que possam desempenhar mais eficazmente as suas funções. Isto inclui a formação de legisladores e pessoal de apoio em áreas especializadas tais como gestão das finanças públicas, direitos humanos, empoderamento das mulheres, e saúde sexual reprodutiva, e fornecimento de recursos críticos tais como leis modelo e informação relevante. A este respeito, o Fórum é um poderoso capacitador e potenciador de capacidades para os parlamentos membros da SADC.

O objectivo do FP da SADC está resumido literalmente em <https://www.sadcpf.org/index.php/en/about-us> (visitado em 14/02/22), consequentemente: "...proporcionar uma plataforma aos parlamentos e parlamentares para promover e melhorar a integração regional na região da SADC, através do envolvimento parlamentar". Facilita a cooperação entre os parlamentos e dá voz aos parlamentares da SADC, principalmente através de um envolvimento activo, publicações (incluindo os seus boletins informativos) e o seu website, <https://www.sadcpf.org/index.php/en/>. Também investe no reforço das capacidades dos parlamentos da SADC, ou seja, dos parlamentares, do pessoal parlamentar e das próprias instituições, para se envolverem em questões de interesse parlamentar e administrativo para os parlamentos membros, por exemplo, a democracia e os direitos humanos. No essencial, ...o Fórum representa um farol para a região da SADC e actua como um facilitador na orientação dos Parlamentos Membros para navegar no sentido de práticas democráticas reforçadas em benefício dos cidadãos da SADC como um todo" (Plano Estratégico, p 6).

O FP da SADC também equipa os legisladores da SADC para apoiar o trabalho da SADC como instituição, familiarizando-os com a sua agenda, processos, e resoluções. Os objectivos do Fórum são assim amplamente definidos no artigo 6º da sua constituição:

- a) reforçar a capacidade de implementação da SADC, envolvendo os parlamentares nos assuntos da SADC;
- b) promover a harmonização, ratificação, domesticação e implementação dos protocolos, tratados e outras decisões da SADC a nível nacional;
- c) promover os princípios dos direitos humanos, democracia, paz e segurança, integração regional, desenvolvimento humano e social, governação económica e igualdade de género através da responsabilidade colectiva dentro da Região da SADC;
- d) familiarizar os Parlamentares dos Parlamentos Membros com os objectivos, prioridades e decisões da SADC;
- e) fornecer uma perspectiva parlamentar sobre questões que afectam os países da SADC;
- f) proporcionar um Fórum de discussão sobre assuntos de interesse comum para a SADC; e
- g) promover a cooperação com outras organizações parlamentares e outras partes interessadas.

### **1.3 ARQUITECTURA INSTITUCIONAL E GOVERNAÇÃO**

Em conformidade com o Artigo 10 da sua constituição, o FP da SADC desenvolveu mecanismos institucionais para a ajudar a cumprir o seu mandato. Estes são a Assembleia Plenária, o Comité Executivo, os Secretários à Mesa, os Comités Permanentes e o Secretariado. Estes são apresentados esquematicamente Figura 1-1 e discutidos posteriormente.

- a) Assembleia Plenária:** De acordo com o Artigo 11(5) da Constituição do FP da SADC, a Assembleia Plenária é o órgão de decisão e deliberação política mais alto do FP da SADC. É constituída pelos Presidentes dos Parlamentos Nacionais membros e representantes dos parlamentos membros no FP da SADC. Como órgão de cúpula do Fórum, a Assembleia Plenária tem amplos poderes de decisão, incluindo a criação de órgãos do fórum. Trabalha através do Comissão Executiva como braço operacional e do Secretariado como agente executor.
- b) A Comissão Executiva:** A Comissão Executiva do Fórum é o equivalente do Conselho de Administração de uma empresa privada. É responsável pela gestão de supervisão do Fórum, tendo o Secretariado como seu braço de execução. Nesta função, a Comissão Executiva assegura que as decisões da Assembleia Plenária são implementadas e que os trabalhos do Fórum são geridos em conformidade com a sua constituição, políticas e procedimentos e em conformidade com o plano estratégico. Presta contas à Assembleia Plenária. O Secretariado é composto por sete (7) Presidentes (Presidente da Assembleia), sete (7) legisladoras dos

parlamentos membros e a Presidente da Bancada Parlamentar Regional das Mulheres como membro por inerência de funções.

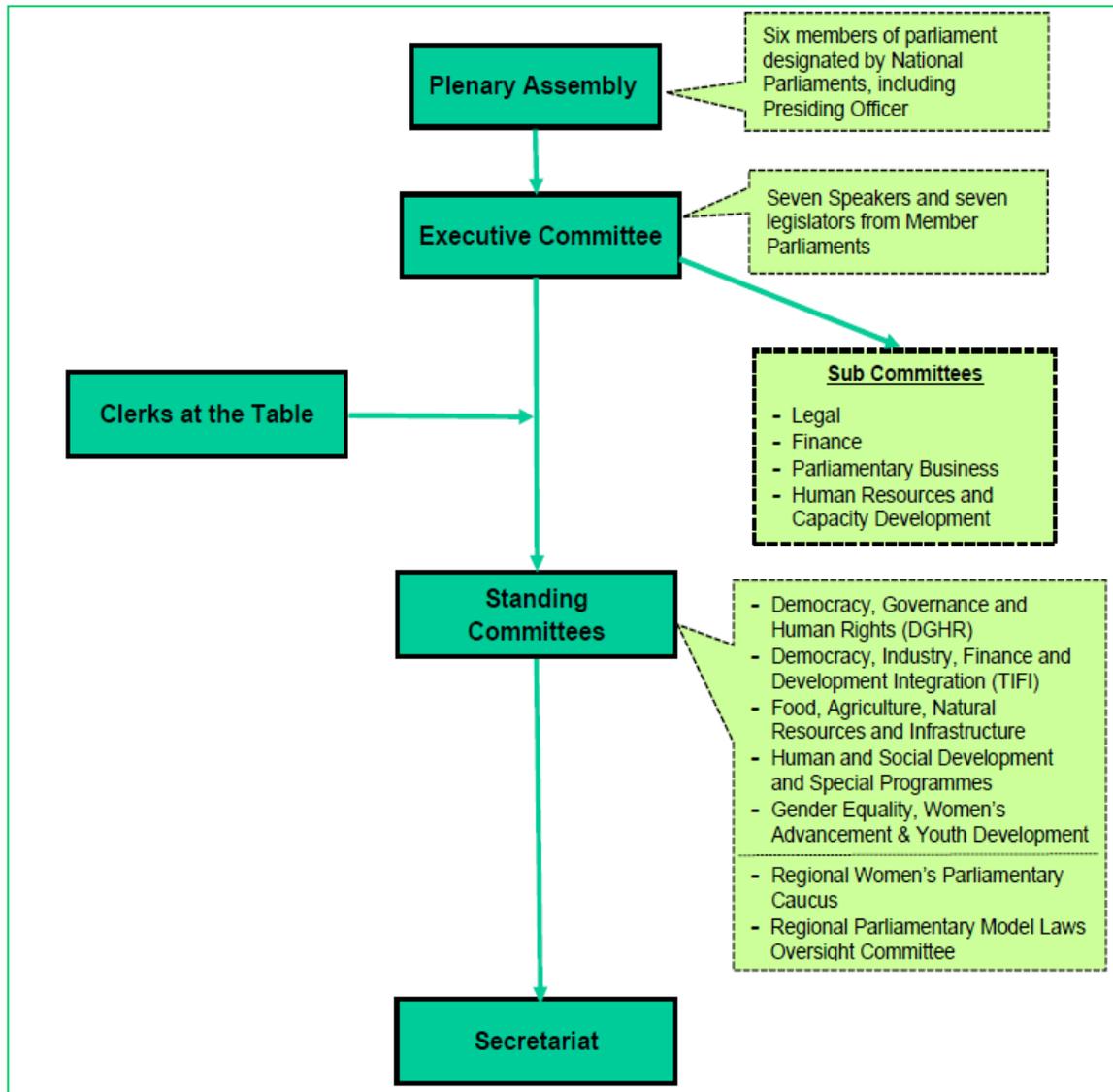


Figura 1-1: Estrutura do Governo do FP da SADC.

**Fonte:** Plano Estratégico do FP da SADC 2019-2023

**c) O Secretariado:** O Secretariado é o motor do Fórum. Fornece a gestão quotidiana das operações do Fórum. É chefiado por uma Secretária-Geral que é nomeada pela Assembleia Plenária e funciona como seu Chefe Executivo e Contabilista. O Secretariado funciona através de três direcções. Estas são: i) a 'Direcção de Procedimentos e Comissões da Câmara, anteriormente Direcção de Programas, cuja função principal é apoiar o trabalho programático dos Comités Permanentes do Fórum;

ii) a Direcção de Recursos Humanos e Administração, e; iii) a Direcção de Finanças. Estas últimas direcções prestam os serviços centrais de apoio necessários para que o Fórum preste serviços de programa de forma eficaz. O Organograma para o Secretariado, de acordo com o Plano Estratégico, está resumido na Figura 1-2.

**d) As Comissões Permanentes:** O FP da SADC presta o seu apoio aos parlamentos nacionais através de cinco comissões permanentes. Cada comissão permanente presta serviços a uma área temática do FP da SADC. As áreas temáticas definem, em termos gerais, as Áreas de Programas do Fórum. Os Comitês de Orientação são: São elas:

- ❑ **Democratização, Governação e Direitos humanos:** Preocupa-se com questões de democracia e governação, por exemplo, participação política; eleições livres e justas; governação aberta, transparente e responsável; incluindo eleições; Estado de direito; segurança, paz e estabilidade; direitos humanos, e resolução de conflitos.
- ❑ **Comércio, Indústria, Finanças e Integração para o Desenvolvimento:** prioriza questões tais como cooperação económica, indústria e comércio, mineração, finanças e investimento e integração regional e desenvolvimento de infra-estruturas.
- ❑ **Alimento, Agricultura, Recursos Naturais e Infra-estrutura:** Concentra-se em assuntos relacionados com a agricultura, pescas, silvicultura e vida selvagem, água e ambiente, energia, transportes, turismo, TIC, meteorologia, segurança alimentar e recursos naturais;
- ❑ **Desenvolvimento Humano e Social e Programas Especiais:** Aborda questões de desenvolvimento humano e social relativas à saúde, combate ao tráfico ilícito de drogas, VIH/SIDA, desenvolvimento de recursos humanos, educação e desenvolvimento de competências, emprego e trabalho, cultura e desporto, ciência e tecnologia e questões humanitárias, bem como outras questões a serem determinadas, por exemplo, a migração.
- ❑ **Igualdade de Género, Promoção da Mulher e Desenvolvimento da Juventude:** Preocupa-se com questões de igualdade de género, promoção da mulher e empoderamento, bem como desenvolvimento de jovens e crianças.

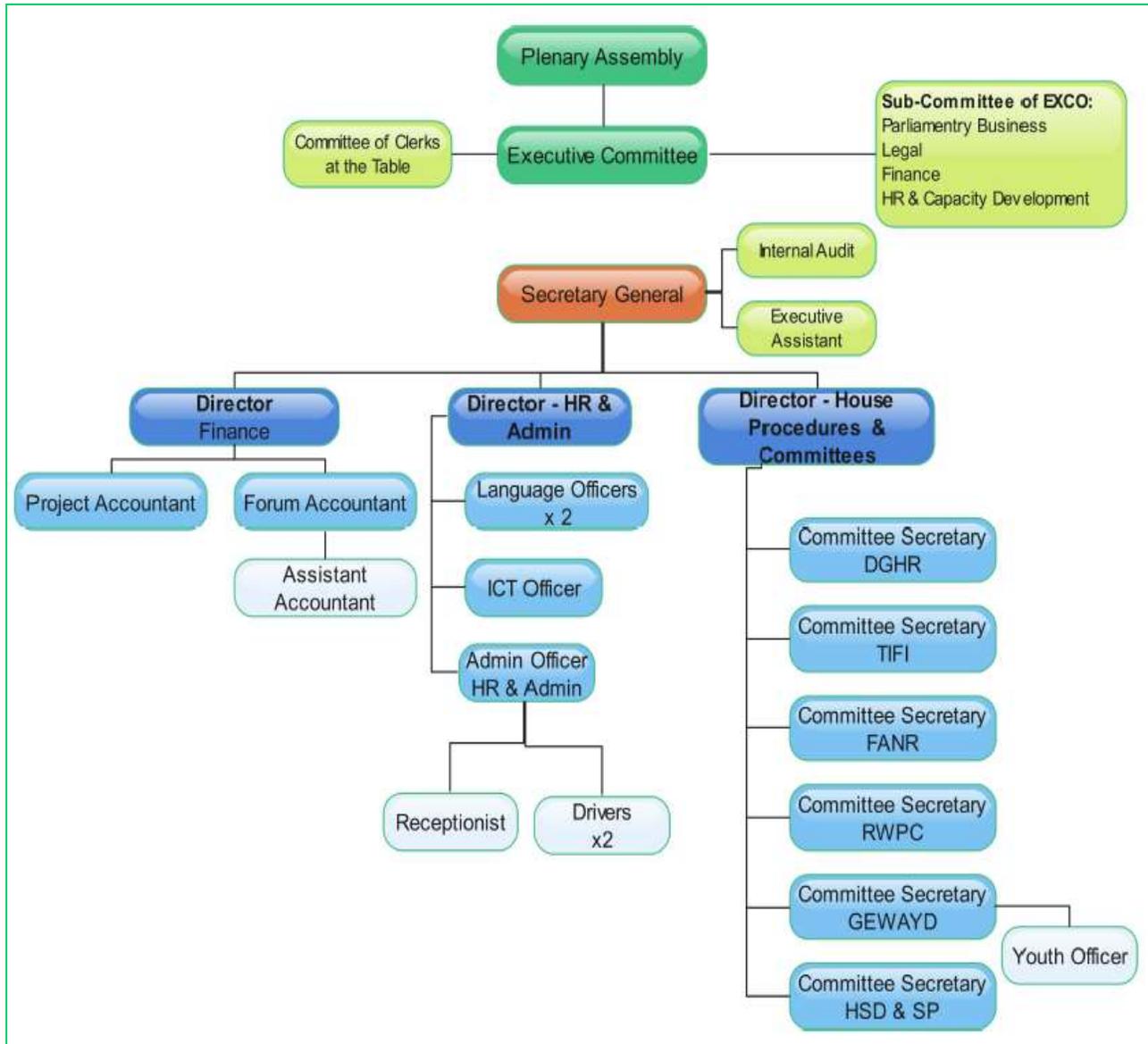


Figura 1-2: Organograma do FP da SADC

Fonte: Plano Estratégico do FP da SADC 2019-2023

O contexto da região da SADC é bastante diversificado por várias razões, por exemplo, a idade da dispensa democrática, o Produto de Desenvolvimento Bruto (PIB) per capita, a dimensão e a estrutura da população nos estados membros. A região da África Austral tem, desde 2000, registado um crescimento económico estável, com o PIB real a crescer 5,2% entre 2000 e 2008, abrandando para 2,6% entre 2009 e 2016 . Esta tendência é também relatada nas médias continentais de África (ver Figura 1-3abaixo) em que os principais motores são a produção primária e as exportações. O

emprego continua a ser um desafio em muitos países da região da África Austral, com mais de 1,1 milhões de pessoas a juntarem-se anualmente à força de trabalho. Taxas de desemprego de 15-35% (e espera-se que aumentem) são o resultado de uma criação limitada de emprego, de um desajustamento de competências e de barreiras ao início e crescimento de novos negócios. As taxas de desemprego para as mulheres são mais elevadas do que para os homens. A desigualdade de rendimentos é uma característica progressivamente ameaçadora na região, com seis dos dez países mais desiguais do mundo domiciliados na região.

Figura 1-3: Taxas de crescimento do PIB de África 1990 e 2012.



A pobreza tem sido associada à falta de acesso a terras produtivas nos países em desenvolvimento, incluindo a África Austral. Desigualdades na distribuição da terra têm também sido associadas à instabilidade política. A África Austral possui uma história de

desigualdades de terra que continua por resolver, alimentando assim a pobreza e as desigualdades de rendimentos. As explorações agrícolas de grande escala com elevados investimentos públicos foram consideradas tecnicamente complexas, economicamente ineficientes na utilização da terra e da mão-de-obra, causando a migração para os bairros de lata urbanos.

Alguns dos trabalhos na região para combater as desigualdades no acesso à terra e aos recursos naturais incluem a harmonização das políticas, leis e regulamentos mineiros. Embora o esforço de harmonização tenha visado o sector mineiro em particular, também abordou questões mais amplas de obtenção de um ambiente que seja favorável ao investidor. Algumas das questões abordadas pela harmonização incluem a abordagem da propagação e do impacto do VIH/SIDA, a estabilidade política, a redução do défice de competências e a melhoria das políticas macroeconómicas.

A boa governação é o pilar da redução da pobreza e da melhoria do bem-estar humano. A aspiração a uma região pacífica da África Austral e, tal como defendida no

Plano Estratégico do FP da SADC, "a Bandeira de Democratização e Desenvolvimento Sócio-Económico da Região da SADC" baseia-se na boa governação e na dispensa democrática que proporciona um crescimento inclusivo na saúde, educação, segurança alimentar e outros elementos do bem-estar humano. (Kanu, Salami, & Numasawa, 2014). Grande parte do crescimento de África e mesmo assim na região da SADC é impulsionado pela indústria extractiva. A indústria, porém, cria poucos empregos e principalmente em áreas urbanas. O sector continua a ser um desafio devido à sua história de iniquidade e alimentando conflitos sociais, exigindo assim padrões de governação ainda mais elevados para que o crescimento inclusivo seja alcançado.

O impacto do Covid-19 na região também reduziu o crescimento económico e aprofundou os níveis de pobreza. A África Austral foi a região mais afectada em África pela pandemia, com uma contracção económica de 7,0% em 2020 . As famílias mais pobres foram mais afectadas, uma vez que os seus empregos proporcionam oportunidades limitadas ou distâncias sociais e trabalho a partir de casa. A recuperação também tem sido mais lenta na região da África Austral devido a debilidades estruturais.

## 2. VISÃO GERAL DO PLANO ESTRATÉGICO DO FP DA SADC 2019-2023

### 2.1 VISÃO, MISSÃO E VALORES

O Plano Estratégico do FP da SADC está ancorado em sete objectivos estratégicos e nos valores centrais do Fórum, que são, literalmente, centrados no **cidadão e no parlamento, honestidade e transparência, tolerância e inclusividade, e orientado para o desempenho e resultados**. Além disso, a concepção e implementação do Plano Estratégico foram impulsionadas por cinco (5) princípios orientadores, que são produzidos textualmente a seguir:

a) **Respeito pela Instituição do Parlamento:** Isto implica o reconhecimento do sacrossanto princípio da separação de poderes, no qual o Estado opera através de 3 ramos, nomeadamente o Executivo, o Judiciário e o Parlamento, onde o Parlamento é o órgão legislativo exclusivo e único do Estado. O respeito pela instituição do Parlamento implica também um reconhecimento sem reservas da soberania dos parlamentos nacionais, o que significa que só os representantes eleitos de um Estado-Membro podem apresentar leis dentro do Parlamento para aplicação no território do Estado-Membro.

b) **Respeito pela Democracia e Democratização:** Este princípio orientador reforça o respeito pela instituição do Parlamento que decorre necessariamente do estado de democracia que permite aos cidadãos eleger directamente representantes na Câmara do Parlamento através do princípio do voto único, exercido sem qualquer tipo de discriminação, em eleições livres e justas que são organizadas por um órgão eleitoral independente.

O processo de democratização refere-se à fase de desenvolvimento em curso para o reforço da democracia num Estado Membro. A democratização está também estreitamente ligada à noção de igualdade e à concessão de acesso suficiente a oportunidades, recursos e serviços a todos os cidadãos para que possam participar no desenvolvimento socioeconómico do Estado através de competências, mão-de-obra ou investimento. O Fórum respeita assim tanto a democracia como a democratização, que são os inquilinos de um ambiente parlamentar próspero.

c) **Respeito pelo Estado de Direito:** Sendo os Parlamentos nacionais os órgãos legislativos exclusivos do Estado, as funções legislativas dos Parlamentos estão no centro das considerações do Fórum na implementação das suas actividades. O Estado de Direito orienta as actividades do Fórum e, ao mesmo tempo, o Estado de Direito apoia a soberania e a autoridade parlamentar. A autoridade do Parlamento reside no respeito pelo Estado de Direito, que é desenvolvido pelo

Parlamento para aplicação no território do Estado Membro. Além disso, o Estado de Direito prevalecente nos Estados-Membros incentiva o Fórum a desenvolver Leis Modelo que actuam como critérios baseados em provas para os Parlamentos dos Estados-Membros e facilitam o seu processo de redacção.

- d) *Respeito pelos direitos humanos:*** O Fórum esforça-se por promover uma cultura de direitos humanos, incluindo os direitos humanos civis e políticos, e os direitos humanos económicos, sociais e culturais que emanam do direito internacional dos direitos humanos geralmente aceite. A protecção dos direitos humanos dos cidadãos da SADC está no centro das actividades do Fórum e este tema atravessa todas as áreas temáticas do Fórum, incluindo SDSR e VIH/SIDA, democracia e eleições, comércio ou extracção de recursos minerais. A este respeito, a Carta Africana dos Direitos Humanos e dos Povos e o seu Protocolo relativo à protecção das Mulheres em África, são 2 documentos orientadores principais, que são além disso reforçados pelo conteúdo normativo das Leis Modelo do Fórum.
- e) *Respeito pela Responsabilidade Financeira e Transparência:*** O Fórum orgulha-se do seu sólido quadro de responsabilização financeira que adere ao mais alto padrão de boa governação, integridade e transparência. A responsabilidade financeira do Fórum é ainda assegurada pelos seus processos de controlo interno e pela supervisão exercida pelos seus órgãos, incluindo a Sub-Comissão de Finanças e a Assembleia Plenária.

Os resultados pretendidos da estratégia, tal como definidos nos objectivos estratégicos, são traduzidos em resultados-chave, cada um deles apoiado por uma matriz que delinea os resultados e os indicadores-chave de desempenho. Os resultados são definidos num plano de trabalho estruturado de acordo com as áreas temáticas dos vários Comitês Permanentes. Esta arquitectura coloca a função de supervisão da entrega do Plano Estratégico do FP da SADC nos Comitês Permanentes, no Comité Executivo e na Assembleia Plenária, por ordem hierárquica, tal como está representada no FP da SADC (Figura 1-1). Os detalhes dos planos de acção da estratégia são descritos na secção 2.3.

### **Declaração de Visão**

*Ser o Porta-bandeira da Democratização e Desenvolvimento Sócio-Económico para a Região da SADC*

### **Declaração de Missão**

*Promover e facilitar os processos parlamentares necessários para reforçar a supervisão, o papel legislativo, orçamental e representativo dos deputados, tanto a nível nacional como regional, colmatando as lacunas entre Parlamentos e cidadãos com vista a posicionar a região da SADC como o berço da democracia participativa*

## **2.2 OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS**

O Fórum definiu sete (7) objectivos estratégicos que esboçam a sua intenção para o período 2019-2023. São elas:

**Objectivo Estratégico 1:** Promover a cooperação interparlamentar, a diplomacia e o diálogo sobre questões de interesse regional, tendo em vista o avanço da democratização e do desenvolvimento sócio-económico dos Estados Membros da SADC.

**Objectivo Estratégico 2:** Alinhar, harmonizar e criar ligações operacionais e institucionais entre os Comités e Programas Permanentes do FP da SADC, e os Órgãos e Sectores da SADC, com vista a promover a integração da região.

**Objectivo Estratégico 3:** Facilitar o desenvolvimento de capacidades e outros programas de apoio aos Membros e ao pessoal dos Parlamentos para aumentar as capacidades, conhecimentos e competências para enfrentar os desafios emergentes.

**Objectivo Estratégico 4:** Fazer pressão e defender uma representação igualitária e equitativa das mulheres e dos jovens em posições políticas e de tomada de decisões.

**Objectivo Estratégico 5:** Defender e fazer pressão para o estabelecimento do FP da SADC como Parlamento Regional através de uma transformação faseada e com a aprovação dos Parlamentos Membros, e dos Órgãos Políticos da SADC.

**Objectivo Estratégico 6:** Formalizar as relações políticas e operacionais com o Parlamento Pan-Africano, a União Interparlamentar, a Associação Parlamentar da Commonwealth e outros organismos interparlamentares.

**Objectivo Estratégico 7:** Assegurar a sustentabilidade financeira e de recursos humanos do FP da SADC através da boa governação e planeamento prudencial.

Até à data, o trabalho do Fórum tem girado em torno destes objectivos estratégicos. Uma prioridade fundamental para a avaliação intercalar é estabelecer se estes objectivos ainda são relevantes, e o mais importante, até que ponto foram feitos progressos no sentido de os alcançar. Neste último caso, a questão crítica a responder é: O Fórum está em curso para atingir cada objectivo, ou está fora de curso?

## **2.3 PLANOS DE ACÇÃO**

As actividades específicas que o fórum planeado para implementar na prossecução dos objectivos estratégicos do plano estão resumidas nos planos de acção apresentados na Tabela 2-1 a Tabela 2-8. Foi desenvolvido um plano de acção anotado para cada uma das cinco (5) Comissões Permanentes da SADC, a Reunião Regional das Mulheres Parlamentares, o Desenvolvimento das Capacidades Parlamentares (PCD) e os Recursos Humanos, Finanças e Administração. Assim, foram desenvolvidos oito (8) planos de acção como se segue:

Plano de Acção para a Igualdade de Género, Promoção da Mulher e Desenvolvimento da Juventude

Plano de Acção para a Reunião Parlamentar Regional das Mulheres: Lobbying e Advocacia para os Direitos das Mulheres e das Raparigas

Plano de Acção Decenal para os Democratização, Governação e Direitos Humanos

Plano de Acção para a Alimentação, Agricultura e Recursos Naturais (FANR)

Plano de Acção para o Comércio, Indústria, Finanças e Infra-estruturas

Plano de Acção para o Desenvolvimento das Capacidades Parlamentares (PCD)

Plano de Acção para o Desenvolvimento Humano e Social e Programas Especiais

Plano de Acção para os Recursos Humanos, Finanças e Administração

Em princípio, a avaliação do progresso em direcção aos objectivos do plano estratégico mede a medida em que as actividades do plano de trabalho são implementadas e os resultados do plano de trabalho são entregues. Isto pressupõe o alinhamento entre planos de trabalho e objectivos do plano estratégico, o que, por sua vez, é uma questão de avaliação.

Tabela 2-1: Plano de Acção para a Igualdade de Género, Promoção da Mulher e Desenvolvimento da Juventude.

RECURSOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESULTADOS DE CURTO E MÉDIO PRAZO (MUDANÇAS ANTECIPADAS EM 1-6 ANOS)	CONCLUSÕES E IMPACTOS (MUDANÇAS ANTECIPADAS EM 7-10 ANOS)
<p>A. Juventude</p> <p>Cooperação com:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Parlamntos Nacionais;</li> <li>2. Parlamntos Sub-Regionais</li> <li>3. Regional</li> <li>4. Parlamntos Globais</li> <li>5. Organizações com mentalidade semelhante, como a IPU, ADC, etc.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exercício de cartografia</li> <li>2. Desenvolver uma estratégia de envolvimento em linha com o exercício de cartografia</li> <li>3. Implementar a estratégia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Base de dados de organizações com mentalidade semelhante, por exemplo, YDP/RYPG de regional /PAP</li> <li>2. O envolvimento frequente com as partes interessadas tem lugar e são estabelecidas plataformas adequadas</li> </ol>	<p>Plano de envolvimento das partes interessadas está em vigor</p>	<p>As redes estratégicas de YDP são eficazes</p>
<p>B. Juventude</p> <p>Doadores/conscientes semelhantes instituições</p>	<p>Mobilizar recursos, por exemplo, convocar a reunião dos Financiadores do YDP, preparar e enviar propostas a possíveis financiadores, recrutar pessoal relevante (estagiário, Gestor e Oficial de YDP, Gestão de Conhecimento)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orçamento está disponível</li> <li>2. O custo do Plano YDP é calculado</li> <li>3. Planos de programa estabelecidos</li> <li>4. Estratégia apresentada a doadores em reuniões de mesa redonda</li> </ol>	<p>O YDP tem Recursos Suficientes</p>	<p>YDP é sustentável</p>
<p>C. Juventude</p> <p>Colaborando parceiros; Nacional parlamentos; fundos</p>	<p>Conduta Missão de lobbying Aos parlamentos Em direcção as eleições</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O sistema de quotas para os jovens com resposta em termos de género é implementado no FP da SADC e nos parlamentos nacionais</li> <li>2. De 6 membros</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas e As quotas de jovens são Aprovado pelo nacional parlamentos e partidos políticos</li> <li>2. Um aumento em número de jovens, mulheres e homens nos parlamentos</li> </ol>	<p>Aumento da juventude representação em nacional parlamentos e FP da SADC</p>

			destacados para o FP da SADC, 2 são jovens (1 homem e 1 mulher)		
D. Juventude	Fundos, investigadores qualitativos e quantitativos	Conduzir investigação primária e secundária para estabelecer o estatuto quo da juventude na SADC	1. As lacunas nas políticas, programas e estratégias são alinhadas 2. Status quo da Representação dos jovens determinado	A Unidade de Investigação YDP está em funcionamento	A Unidade de Investigação YDP é um centro nevrálgico de informação juvenil de confiança
C. Juventude	Sócios Cooperantes; Doadores, Nacional, Parlamntos	1. Mobilizar recursos, por exemplo., fundos, 2. Procurar a parceria com instituições terciárias; 3. Conduzir o desenvolvimento de capacidades e acreditação	1. 1ª coorte de jovens deputados do FP da SADC é formada 2. A 1ª coorte de jovens deputados do FP da SADC são acreditados com certos créditos para uma certa qualificação	1. Os jovens deputados são informados e capacitados sobre as funções parlamentares, os poderes e as responsabilidades são conduzidos; Políticas e programas mais centrados na juventude são adoptados pelos parlamentos nacionais, por exemplo, os que se concentram no empoderamento económico e no acesso à educação	Os níveis de pobreza entre os jovens são reduzidos, há auto-confiança, empresas de propriedade dos jovens
F. Juventude	✓ Colaborando ✓ Fundos dos Parceiros ✓ Parlamntos Com a mesma mentalidade ✓ organizações	1. Convocar o parlamento juvenil para discutir, confirmar e resolver sobre questões sociais que afectam a juventude na SADC, por exemplo, a violência baseada no género; 2. Estudo de base da VBG (GBV) 3. Lei Modelo de VBG (GBV)	1. Resoluções da cimeira ou do parlamento 2. Relatório do estudo de base da VBG, 3. Modelo(rascunho) da VBG	A Lei Modelo sobre a VBG aprovada pelo FP da SADC	Lei Modelo da VBG domesticada pelos parlamentos membros; Diminuição do número de casos de VBG

<p>Componente GEWAYD</p>	<p><b>Parcerias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Secretariado da SADC</li> <li>✓ SARDC</li> <li>✓ Entidades ONU</li> <li>✓ FP da SADC</li> <li>✓ Secretariado</li> </ul>	<p>a) Juntar uma nota conceptual para avaliar a implementação do Protocolo da SADC sobre Género e Desenvolvimento pelos Parlamentos da SADC e custar-lhe;</p> <p>b) Comercializá-lo para identificar parceiros colaboradores;</p> <p>c) Desenvolver o "Barómetro de Género"</p>	<p>a) O financiamento está disponível para a implementação do projecto</p> <p>b) O Comité Permanente do GEWAYD aprova o projecto de 'Barómetro de Género',</p> <p>c) O projecto final do "Barómetro de Género" é adoptado.</p>	<p>Protocolo da SADC sobre Género e Desenvolvimento 'Género</p> <p>"Barómetro" é produzido e partilhado com</p> <p>factores adoptados pela 46ª Plenária do FP da SADC</p> <p>Sessões de Assembleia, Mudança positiva na representação de género no sentido de alcançar os 50/50 necessários</p>	<p>a) "Publicações bianuais do "Barómetro do Género" são amplamente divulgadas;</p> <p>b) A componente de género, é um centro nevrálgico viável de investigação de género sub-regional e regional e global;</p> <p>c) As mulheres gozam de representação e participação igual e equitativa na política e na tomada de decisões</p>
<p>Componente de Género</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A perícia do Secretariado para transmitir conhecimentos e competências</li> <li>✓ Parceiros cooperantes para fornecer apoio técnico e financeiro;</li> <li>✓ Horário</li> </ul>	<p>1. Um Membro designado do GEWAYD Permanente apoia uma proposta para implementar a Maquinaria de Género especificada pela Política adoptada pelo GEWAYD, por exemplo, Fórum de Género, renomeação e recolocação de Género no Gabinete da SG,</p> <p>2. Mobilizar recursos para o desenvolvimento de capacidades do Fórum de Género;</p> <p>3. Realizar um seminário de sensibilização para o género como conceito e particularmente para a integração da perspectiva de género;</p>	<p>a) Alteração dos documentos legais relevantes do Fórum para atender à maquinaria do género;</p> <p>b) Documentos de Síntese baseados em actividades e orçamentos relevantes;</p> <p>c) Relatórios dos seminários;</p> <p>d) Indicadores sensíveis ao género</p>	<p>1. O Fórum de Género é eficaz no seu papel de defesa do género nas comissões permanentes e parlamentos do FP da SADC;</p> <p>2. A Unidade de Género está a funcionar em pleno e a desempenhar eficazmente o seu papel de centro de investigação do género;</p>	<p>Todas as políticas e práticas do FP da SADC são sensíveis às questões de género</p>

Avaliação Intercalar do Plano Estratégico do Fórum Parlamentar da SADC (2019-2023)

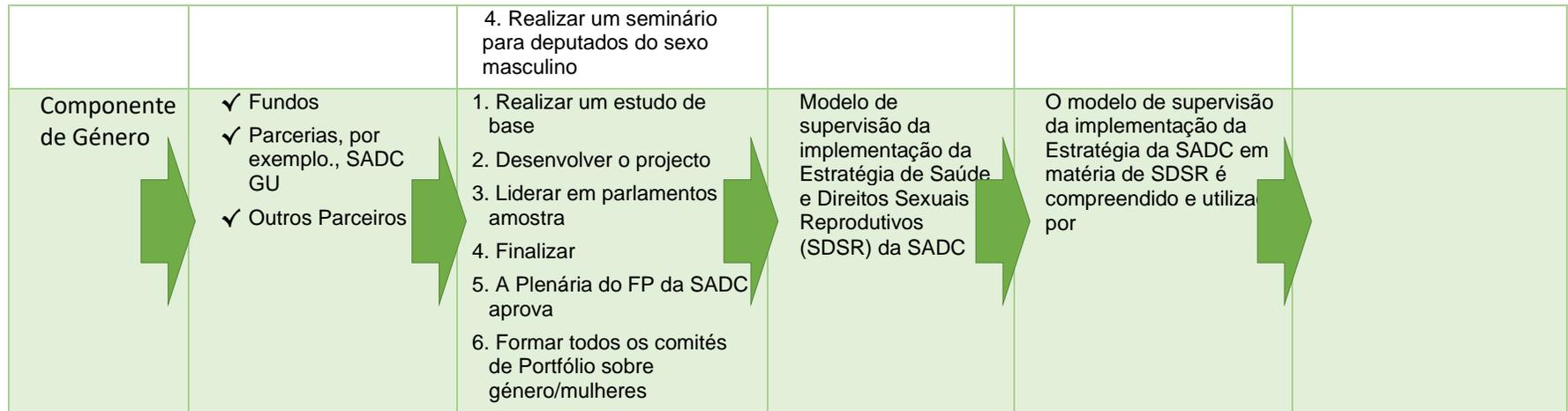


Tabela 2-2: Plano de Acção para a Reunião Parlamentar Regional das Mulheres: Lóbi e Advocacia para os Direitos das Mulheres e das Raparigas.

RECURSOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESULTADOS DE CURTO E MÉDIO PRAZO (MUDANÇAS ANTECIPADAS EM 1-6 ANOS)	CONCLUSÕES E IMPACTOS (MUDANÇAS ANTECIPADAS EM 7-10 ANOS)
<p><u>Parcerias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ YDP</li> <li>✓ Agências da ONU</li> <li>✓ Fundos</li> <li>✓ Agências da ONU;</li> <li>✓ SADC GU;</li> <li>✓ GEWAYD</li> </ul>	<p>a) Conduzir um estudo de base da VBG em toda a SADC</p> <p>b) Projecto de lei modelo da VBG</p> <p>c) Projecto adoptado</p> <p>d) Projecto publicitado</p> <p>e) Os países membros incorporam-no</p> <p>A) Apresentar o GROM final da SADC à 44ª Plenária para adopção</p> <p>B) Apresentar o plano de acção 2019/2020 ao 44º RWPC para adopção;</p> <p>C) Seminários para os deputados masculinos em parlamentos seleccionados</p>	<p>1. Estudo de Base</p> <p>2. Lei Modelo</p> <p>3. Um relatório</p> <p>4. Projecto da Lei Modelo sobre a VBG</p> <p>5. Aprovada a Lei Modelo sobre a VBG</p> <p>6. Relatório dos países</p> <p>a) GROM descentralizado para o Lesoto e Zimbábue</p> <p>b) Lesoto e Zimbábue personalizado GROM;</p> <p>c) O GROM é publicado</p>	<p>A. Aprovada a Lei Modelo da SADC VBG</p> <p>B. Aumento da VBG reportada</p> <p>C. Agressores registados</p> <p>1. Novas infecções por VIH diminuíram na Região da SADC;</p> <p>2. Aumento do número de activistas do género masculino</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lei Modelo sobre VBG incorporada nos Estados Membros da SADC</li> <li>✓ Redução de incidentes de VBG</li> </ul>

Tabela 2-3: Plano de Acção para a Democratização, Governação e Direitos Humanos.

RECURSOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESULTADOS DE CURTO E MÉDIO PRAZO (MUDANÇAS ANTECIPADAS EM 1-6 ANOS)	CONCLUSÕES E IMPACTOS (MUDANÇAS ANTECIPADAS EM 7-10 ANOS)
<p><u>Parcerias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A Lei Modelo da SADC sobre as Eleições;</li> <li>✓ (revisto) Princípios e Directrizes da SADC que</li> </ul>	<p><b>A. Parlamentos e Eleições</b></p> <p>i) Interface com Organismos de Gestão Eleitoral (OGE);</p> <p>ii) Incorporação de Instrumentos Regionais sobre Eleições;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entendimento comum sobre questões eleitorais entre os deputados e os OGE</li> <li>✓ Maior compreensão sobre os instrumentos e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reforço dos OGE.</li> <li>✓ Disposições de instrumentos eleitorais regionais e internacionais incorporados na</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Paz e estabilidade na região da SADC.</li> <li>✓ Desenvolvimento económico estimulado por um ambiente tranquilo.</li> </ul>

RECURSOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESULTADOS DE CURTO E MÉDIO PRAZO (MUDANÇAS ANTECIPADAS EM 1-6 ANOS)	CONCLUSÕES E IMPACTOS (MUDANÇAS ANTECIPADAS EM 7-10 ANOS)
<p>Regem as Eleições Democráticas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Financiamento de parceiros cooperantes como GIZ e IDEA Internacional;</li> <li>✓ Colaboração e</li> <li>✓ Parcerias com o Fórum das Comissões Eleitorais dos Países da SADC (ECF SADC) e Conselho Consultivo Eleitoral da SADC (SEAC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>iii) Implementação de missões relacionadas com as eleições;</li> <li>iv) Desenvolvimento e operacionalização de um quadro abrangente de acompanhamento da democratização;</li> <li>v) Resolução de conflitos relacionados com as eleições</li> </ul>	<p>obrigações eleitorais regionais.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Parlamentares a serem vistos em acção a promover a democracia.</li> <li>✓ Os progressos nas reformas eleitorais e democráticas nos Estados Membros foram acompanhados</li> <li>✓ Maior compreensão das tendências sobre os conflitos relacionados com as eleições.</li> </ul>	<p>legislação e política nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Redução dos incidentes de conflitos relacionados com as eleições na região da SADC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Melhoria da integridade eleitoral.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Parlamentos regionais e PAP estabelecidos e funcionais.</li> <li>✓ Vontade política.</li> <li>✓ Financiamento por parte de parceiros cooperantes.</li> <li>✓ Colaboração entre parlamentos de CERs e PAPS.</li> </ul>	<p><b>B. Cooperação Interparlamentar na democratização, Paz e Segurança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Benchmarking e visitas de estudo com outros Parlamentos regionais;</li> <li>ii) Reforço da diplomacia parlamentar;</li> <li>iii) Solidariedade e colaboração para o reforço das Assembleias Parlamentares Regionais e PAP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior compreensão entre os Parlamentos das CERs;</li> <li>✓ Maior solidariedade para com a integração regional e continental entre os Parlamentos das CERs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quadro harmonizado sobre o papel dos parlamentos regionais na integração regional e continental.</li> <li>✓ Desenvolvimento de instrumentos comuns sobre o reforço do papel dos Parlamentos na integração regional.</li> <li>✓ Reforço dos Parlamentos regionais e dos PAP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Parlamentos regionais com poderes legislativos.</li> <li>✓ Melhoria da integração a nível das CER e da UA.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Protocolo da SADC contra a Corrupção;</li> <li>✓ Mandato parlamentar a nível nacional;</li> <li>✓ Vontade política</li> </ul>	<p><b>C. Capacitação e Reforço das Instituições da Democracia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Interface com partidos políticos e actores não estatais;</li> <li>ii) Reforço parlamentar;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior compreensão sobre o papel dos partidos políticos no apoio e promoção da democracia;</li> <li>✓ Um quadro regional comum para o reforço dos partidos políticos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adopção de procedimentos comuns para a promoção da democracia intrapartidária nos Estados Membros da SADC.</li> <li>✓ Reforço dos partidos políticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Melhoria da democracia intrapartidária.</li> <li>✓ Melhoria da confiança do público nos partidos políticos.</li> <li>✓ Aumento da responsabilização.</li> </ul>

RECURSOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESULTADOS DE CURTO E MÉDIO PRAZO (MUDANÇAS ANTECIPADAS EM 1-6 ANOS)	CONCLUSÕES E IMPACTOS (MUDANÇAS ANTECIPADAS EM 7-10 ANOS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Financiamento por parte de parceiros cooperantes;</li> <li>✓ Colaboração com as Comissões Anti-Corrupção e os meios de comunicação social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>iii) Reforço institucional do FP da SADC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior compreensão sobre o papel dos Paramentos no apoio e na promoção da democracia.</li> <li>✓ Adopção de parâmetros de referência para os Paramentos democráticos na SADC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reforço dos Paramentos.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Protocolo da SADC contra a Corrupção;</li> <li>✓ Mandato parlamentar a nível nacional;</li> <li>✓ Vontade política</li> <li>✓ Financiamento de parceiros cooperantes; Colaboração com as Comissões Anti-Corrupção e os meios de comunicação social.</li> </ul>	<p><b>D. Responsabilização e Anticorrupção</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Interface e colaboração com agências anti-corrupção e agentes não estatais;</li> <li>ii) Implementação do Protocolo da SADC contra a Corrupção;</li> <li>iii) Reforço dos quadros legislativos de luta contra a corrupção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento da compreensão do quadro regional de luta contra a corrupção;</li> <li>✓ Aumento do interesse na luta contra a corrupção por parte dos membros do Comité e das partes interessadas.</li> <li>✓ Abordagens comuns à luta contra a corrupção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quadro harmonizado de luta contra a corrupção nos Estados Membros da SADC</li> <li>✓ Desenvolvimento de instrumentos de conhecimento na luta contra a corrupção.</li> <li>✓ Reforço dos mecanismos de prevenção, detecção, punição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Melhoria da integridade e da confiança pública nas instituições públicas.</li> <li>✓ Melhoria da prestação de serviços.</li> <li>✓ Desenvolvimento económico</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tratado da SADC.</li> <li>✓ Plano Estratégico Indicativo para o Órgão (SIPO II)</li> <li>✓ Mandato parlamentar a nível nacional;</li> <li>✓ Vontade política</li> <li>✓ Financiamento por parte de parceiros cooperantes;</li> </ul>	<p><b>E. Promoção da Paz e Segurança na SADC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Reforço da supervisão parlamentar, incluindo o orçamento das instituições de paz e segurança.</li> <li>ii) Combate à criminalidade transfronteiriça.</li> <li>iii) Apoio à Governação do Sector da Segurança.</li> <li>iv) Promoção da segurança humana.</li> <li>v) Interface com os órgãos da SADC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior compreensão sobre o papel de supervisão do Parlamento no sector da segurança.</li> <li>✓ Aumento da compreensão das questões de governação do sector da segurança entre os deputados.</li> <li>✓ Aumento dos conhecimentos sobre os instrumentos da SADC em matéria de paz e segurança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior responsabilização por parte das instituições do sector de segurança.</li> <li>✓ Reformas legislativas para reforçar a governação do sector de segurança.</li> <li>✓ Adopção de marcos de referência sobre a supervisão parlamentar das instituições do sector de segurança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cultura crescente de transparência e responsabilização pelas instituições do sector de segurança.</li> <li>✓ Profissionalização das instituições do sector de segurança.</li> <li>✓ Aumento das abordagens dos direitos humanos ao trabalho das instituições do sector de segurança.</li> </ul>

Avaliação Intercalar do Plano Estratégico do Fórum Parlamentar da SADC (2019-2023)

RECURSOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESULTADOS DE CURTO E MÉDIO PRAZO (MUDANÇAS ANTECIPADAS EM 1-6 ANOS)	CONCLUSÕES E IMPACTOS (MUDANÇAS ANTECIPADAS EM 7-10 ANOS)
	vi) Facilitar a implementação dos instrumentos de Paz e Segurança da SADC.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tratado da SADC.</li> <li>✓ Mandato parlamentar a nível nacional;</li> <li>✓ Vontade política</li> <li>✓ Financiamento por parte de parceiros cooperantes;</li> <li>✓ Colaboração com as Comissões de Direitos Humanos e provedores de justiça.</li> </ul>	<p><b>F. Parlamentos e Direitos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Interface e colaboração com a aliança regional das instituições nacionais de direitos humanos (Comissões de Direitos Humanos e Provedores de Justiça);</li> <li>ii) Reforço das capacidades dos deputados na promoção e protecção dos direitos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior compreensão sobre o papel dos parlamentos e das instituições nacionais de direitos humanos na promoção e protecção dos direitos humanos.</li> <li>✓ Abordagem comum à protecção e promoção dos direitos humanos;</li> <li>✓ Aumento da compreensão dos quadros internacionais de direitos humanos entre os parlamentares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reformas legislativas para reforçar a promoção e a protecção dos direitos humanos.</li> <li>✓ Adopção de marcos de referência para a promoção e protecção dos direitos humanos pelos parlamentos.</li> <li>✓ Integração de quadros internacionais de direitos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cultura crescente de aderência aos direitos humanos a nível nacional.</li> <li>✓ Aproximações crescentes dos direitos humanos ao trabalho dos Parlamentos.</li> </ul>

Tabela 2-4: Plano de Acção para a Alimentação, Agricultura e Recursos Naturais (FANR).

RECURSOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESULTADOS DE CURTO E MÉDIO PRAZO (MUDANÇAS ANTECIPADAS EM 1-6 ANOS)	CONCLUSÕES E IMPACTOS (MUDANÇAS ANTECIPADAS EM 7-10 ANOS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recursos de sementes do FP da SADC</li> <li>✓ Mobilização de recursos através de propostas de projectos em áreas estratégicas</li> <li>✓ Actividades de avaliação comparativa e de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Promover o envolvimento parlamentar e a supervisão do:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sector de Gestão de Recursos Naturais (Mineração/Indústria Extractiva) (do Barómetro à Lei Modelo sobre mineração)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adopção de uma lei modelo sobre minas</li> <li>✓ Membros comprometem-se a defender a agricultura como um meio de combater a pobreza e acabar com a fome</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) São estabelecidas normas para a gestão da indústria extractiva (mineira)</li> <li>b) Melhoria da supervisão como resultado da aprendizagem mútua entre pares pelo Comité FANR do FP da SADC e os Comités Nacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Melhoria da governação dos recursos naturais da SADC como resultado da lei modelo sobre minas</li> <li>✓ Maior realização de instrumentos continentais e internacionais relevantes</li> </ul>

Avaliação Intercalar do Plano Estratégico do Fórum Parlamentar da SADC (2019-2023)

<p>benchmarking a nível nacional e regional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plano Indicativo de Desenvolvimento Regional (RISDP) da SADC</li> <li>✓ Colaboração com a Direcção FANR da SADC</li> <li>✓ Investigação e dossiers políticos relevantes</li> <li>✓ Colaboração com agências de investigação, Think Tanks, CSO tais como a SARWATCH, PSA, IMD e outros.</li> <li>✓ Agenda 2063 e ODS relevantes.</li> </ul>	<p>b) Agricultura e segurança alimentar (centrando-se na Declaração de Malabo (2014) e na iniciativa CAADP da UA)</p> <p>c) Formação sobre onexo entre agricultura, segurança alimentar, terra e água</p> <p>d) Alterações climáticas, mitigação e adaptação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Os deputados reforçam os seus conhecimentos sobre a interligação e a promoção dos mesmos através da legislatura</li> <li>✓ Maior compreensão das questões das alterações climáticas e do que o parlamento pode fazer.</li> </ul>	<p>sobre FANR beneficiam da aprendizagem mútua</p> <p>c) Melhoria dos conhecimentos parlamentares sobre as questões da agricultura, segurança alimentar, terra, água.</p> <p>d) Plano de acção parlamentar sobre as alterações climáticas é desenvolvido e adoptado</p>	<p>através da realização da agenda FANR da SADC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A SADC melhora a sua resiliência climática como resultado do parlamentar</li> <li>✓ acção</li> <li>✓ Melhoria da supervisão das questões FANR como resultado da aprendizagem entre pares e do benchmarking</li> <li>✓ O foco do FP da SADC nas questões FANR foi elevado</li> </ul>
---	--	---	---	--

Tabela 2-5: Plano de Acção para o Comércio, Indústria, Finanças e Infra-estruturas.

RECURSOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESULTADOS DE CURTO E MÉDIO PRAZO (MUDANÇAS ANTECIPADAS EM 1-6 ANOS)	CONCLUSÕES E IMPACTOS (MUDANÇAS ANTECIPADAS EM 7-10 ANOS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recursos de sementes do FP da SADC</li> <li>✓ Mobilização de recursos através de propostas de projectos em áreas estratégicas</li> <li>✓ Actividades de avaliação comparativa e de benchmarking a nível nacional e regional</li> <li>✓ Plano Indicativo de Desenvolvimento Regional (RISDP) da SADC</li> <li>✓ Colaboração com a Direcção TIFI da SADC</li> <li>✓ Decisões do Conselho e da Cimeira</li> <li>✓ Resumos de investigação e informação relevante</li> <li>✓ Colaboração com Agências de Investigação, Think Tanks e OSC tais como TRALAC, AFRODAT, SADC CNGO e outros</li> </ul>	<p>Promover o envolvimento parlamentar e a supervisão do Parlamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) implementação do RISDP (Desenvolvimento Industrial) e da integração da SADC em geral</li> <li>b). implementação dos protocolos da SADC</li> <li>c) Economia Digital, incluindo o desenvolvimento de uma lei modelo</li> <li>d) a Economia Azul (questões das economias baseadas no mar)</li> <li>e) Comércio e negociações comerciais da SADC</li> <li>f) Orçamento e questões de governação económica</li> <li>g) Promoção do investimento (IDE) e contracção da dívida</li> <li>h) Realizar e partilhar resultados de investigação sobre o estatuto da SADC em matéria de acesso aos medicamentos através do Acordo TRIPS da OMC</li> <li>i). Agenda 2063 da UA e os ODS relevantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior consciência parlamentar e compromisso para monitorizar a agenda de integração da SADC a mesmo que acima</li> <li>✓ Melhor conhecimento Inclusão de questões que afectam os pequenos Estados da ilha Compromisso de controlar o comércio na região</li> <li>✓ Maior sensibilização e compromisso para promover uma maior supervisão</li> <li>✓ Promover o papel do parlamento em questões de investimento e contracção da dívida</li> <li>✓ Os deputados ao compromisso com os resultados da investigação para defender o acesso</li> <li>✓ Apreciação das interligações da complementaridade da agenda de desenvolvimento e integração regional, continental e internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Maior sensibilização e compromisso para apoiar a agenda de desenvolvimento e integração da SADC</li> <li>b) Aumento gradual da domesticação, implementação e supervisão dos protocolos da SADC</li> <li>c) Desenvolvimento de uma lei modelo e adopção dos critérios de referência estabelecidos d. Maior supervisão parlamentar das negociações comerciais da SADC</li> <li>e) Reforço do papel parlamentar no processo orçamental e na governação económica</li> <li>f) Maior envolvimento parlamentar e supervisão das iniciativas de promoção do investimento e dos processos de contracção da dívida</li> <li>g) Maior acesso à medicina (especialmente essencial para o VIH/SIDA, tuberculose, malária, etc.)</li> <li>h. Maior consciência e compromisso para integrar e fazer avançar a agenda continental e internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior papel parlamentar na implementação da agenda de desenvolvimento e integração da SADC</li> <li>✓ Integração aprofundada da SADC como resultado da implementação acelerada dos protocolos e outros instrumentos legais da SADC</li> <li>✓ Maiores benefícios da quarta revolução como resultado da adopção da lei modelo sobre a economia digital</li> <li>✓ Maiores sinergias na implementação e supervisão da agenda de desenvolvimento nacional, regional e internacional</li> </ul>

Tabela 2-6: Plano de Acção para o Desenvolvimento de Capacidades Parlamentares (PCD).

RECURSOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESULTADOS DE CURTO E MÉDIO PRAZO (MUDANÇAS ANTECIPADAS EM 1-6 ANOS)	CONCLUSÕES E IMPACTOS (MUDANÇAS ANTECIPADAS EM 7-10 ANOS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recursos de sementes do FP da SADC</li> <li>✓ Mobilização de recursos para actividades de capacidade parlamentar</li> <li>✓ Tomar posse do edifício designado pela Universidade do Zimbábue (UZ) para o Instituto de Estudos Parlamentares (PSI), uma vez encontrados os recursos</li> <li>✓ Tirar partido dos orçamentos de formação do Parlamento (sempre que possível)</li> <li>✓ Colaboração estratégica com universidades, centros de excelência parlamentares estabelecidos, instituições de formação parlamentar e peritos (MdE)</li> <li>✓ Conhecimento e experiência de serviço, antigos deputados e pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mobilização de recursos</li> <li>b) Efectuar uma avaliação das necessidades de formação e verificar o recurso disponível (Linha de base)</li> <li>c) Desenvolver uma base de dados de Formadores parlamentares (antigos e em serviço Oradores, deputados, secretários-gerais e funcionários)</li> <li>d) Desenvolver e Pilotar um formação parlamentar currículo (cursos de formação)</li> <li>e) Orientação de conduta/apoio/formação de indução para novos deputados (formação básica)</li> <li>f) Realizar formação de liderança sobre temas identificados (formação especializada)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Proposta financiável</li> <li>b) Avaliação das necessidades de formação e estabelecimento de uma linha de base</li> </ul> <p>O papel do Parlamento na integração da SADC é reforçado</p> <p>É reforçada a capacidade de empreender um compromisso parlamentar específico sobre questões temáticas de interesse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>c) Base de dados dos formadores parlamentares</li> <li>d) Curriculum de Formação</li> <li>e) Sessões de formação de orientação realizadas</li> <li>f). Formação em liderança (tema focalizado) empreendida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A formação (PCD) do FP da SADC é dotada de recursos adequados</li> <li>✓ Currículo sistemático conduziu formação parlamentar para deputados e funcionários da SADC</li> <li>✓ As necessidades de formação parlamentar da SADC são estabelecidas e é realizado um estudo de base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O FP da SADC (PCD) satisfazem habilmente as necessidades de formação dos deputados e do pessoal (a nível nacional e regional)</li> <li>✓ A eficácia dos Paramentos da SADC em termos das suas funções de representação, elaboração de leis e supervisão é reforçada</li> <li>✓ O papel do Parlamento na integração da SADC é reforçado</li> <li>✓ É reforçada a capacidade de empreender um compromisso parlamentar específico sobre questões temáticas de interesse</li> </ul>

Tabela 2-7: Plano de Acção para o Desenvolvimento Humano e Social e Programas Especiais.

RECURSOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESULTADOS DE CURTO E MÉDIO PRAZO (MUDANÇAS ANTECIPADAS EM 1-6 ANOS)	CONCLUSÕES E IMPACTOS (MUDANÇAS ANTECIPADAS EM 7-10 ANOS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mobilização de recursos para actividades de capacidade parlamentar no âmbito de Projectos especificados</li> <li>✓ Parcerias institucionalizadas com os Parlamentos nacionais e as OSC da SADC</li> <li>✓ Tirar partido dos orçamentos de formação do Parlamento (sempre que possível)</li> <li>✓ Cooperação com parceiros de desenvolvimento e agências da ONU para Projectos Parlamentares Comuns</li> <li>✓ Conhecimento e especialização do pessoal do projecto para iniciativas de aprendizagem cruzada</li> <li>✓ Recursos de sementes do FP da SADC para actividades de desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mobilização de recursos para Intervenção parlamentares sobre SDRS, VIH e SIDA</li> <li>b) Efectuar uma avaliação das necessidades de formação e verificar os recursos disponíveis (Linha de Base</li> <li>c) Iniciativas de aprendizagem cruzada para o Comité de Supervisão, o RWPC e outras Comissões permanentes do Fórum).</li> <li>d) Realização de Sessões Conjuntas das Comissões Permanentes do Fórum.</li> <li>e) Actividades para promover a protecção das populações-chave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Aumento das intervenções parlamentares para fazer avançar a agenda da SDRS, VIH e SIDA para a região da SADC;</li> <li>utilizados sob a forma de campeões</li> <li>b) Iniciativas legislativas relacionadas com os SDRS na região da SADC;</li> <li>c) Adopção de normas mínimas para os KPs e domesticados em quadros jurídicos e políticos</li> <li>d) Evidência de aprendizagem cruzada sobre SDRS através;</li> <li>Comissões permanentes</li> <li>e) Assembleia Plenária Resoluções relativas a SDRS, VIH e SIDA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O FP da SADC lidera a região na luta contra as violações dos SDRS e do VIH/SIDA, numa perspectiva parlamentar.</li> <li>✓ Os conhecimentos especializados dos antigos deputados e dos deputados ao serviço são</li> <li>✓ O FP da SADC ajuda os países a alcançar os ODS 3 e 5 e a cumprir os objectivos 90-90-90 para 2020 de erradicar o VIH até 2030.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O FP da SADC alcança a Visão do Fórum para a Democratização e Desenvolvimento Sócio-Económico na Região da SADC.</li> <li>✓ O acesso universal aos serviços SDRS, VIH/SIDA é alcançado para os cidadãos da SADC através de intervenções parlamentares específicas.</li> </ul>

Tabela 2-8: Plano de Acção para os Recursos Humanos, Finanças e Administração.

ÁREA DE INTERVENÇÃO	ESTRATÉGIAS
<p>Prestar serviços e apoio aos órgãos do FP da SADC para funcionarem eficaz e eficientemente e assim assegurar a excelência operacional. Os órgãos são a Assembleia Plenária, o Comité Executivo e os seus Sub-Comités, Comités e Programas Permanentes, e o RWPC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, convocar e executar eficazmente as reuniões dos Órgãos;</li> <li>• Criar ligações com instituições parlamentares regionais, continentais e globais, outros órgãos interparlamentares, e parceiros cooperantes e assegurar a colaboração;</li> <li>• Estabelecer um sistema eficiente e eficaz de serviços de interpretação e tradução; e</li> <li>• Aumentar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços de TIC, escriturários, documentação e apoio de secretariado.</li> <li>• Re-estabelecer o Centro de Recursos do FP da SADC</li> </ul>
<p>Assegurar que os Parlamentos são apoiados agora e no futuro, através da integração</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver e operacionalizar tecnologias de acesso remoto ligadas ao website do Fórum, um centro de dados electrónico que pode ser facilmente acedido pelos deputados e pelo pessoal dos Parlamentos a partir de locais remotos;</li> <li>• Introduzir um sistema operacional sem papel para todas as reuniões do FP da SADC ;</li> <li>• Desenvolver/Aumentar a capacidade do actual complemento de funcionários em TIC; e</li> <li>• Envolver-se com peritos em TIC dos Parlamentos Membros para ajudar na concepção e implementação de infra-estruturas TIC</li> </ul>
<p>Aumentar a visibilidade do FP da SADC para a Região e para além</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver e implementar uma Política de Meios de Comunicação e Comunicação;</li> <li>• Melhorar o website do FP da SADC e assegurar que as ligações com os websites de todos os Parlamentos Membros e da SADC estejam operacionais e sejam efectivamente utilizadas; e</li> <li>• Estabelecer um Comité Consultivo TIC, que inclui peritos dos Parlamentos Membros, para rever e aconselhar regularmente no website do FP da SADC.</li> </ul>
<p>Mão-de-obra empenhada, qualificada e produtiva no trabalho dos Parlamentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rever e operacionalizar a Estrutura Organizativa do Secretariado;</li> <li>• Rever a política de recrutamento e retenção de pessoal e desenvolver e implementar um Sistema Integrado de Gestão de Talentos;</li> <li>• Rever as políticas administrativas e de RH para assegurar a adequação, relevância e clareza das disposições, e que estas equilibrem os interesses tanto do empregador como dos trabalhadores;</li> </ul>

ÁREA DE INTERVENÇÃO	ESTRATÉGIAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar a compreensão e o cumprimento das políticas de RH em palavras e acções, tanto por parte do empregado como do empregador;</li> <li>• Implementar e comunicar quadros comuns para a avaliação da posição e gestão do desempenho;</li> <li>• Alargar as melhores práticas de RH para minimizar o risco financeiro e de reputação, e fomentar a eficiência e motivação do pessoal;</li> <li>• Desenvolver uma cultura de desempenho, entre o pessoal, que seja centrada no cliente e responsiva; e</li> <li>• Proporcionar um ambiente de trabalho conducente e seguro</li> </ul>
Promover a cooperação dentro e entre departamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver Acordos de Nível de Serviço entre departamentos para definir o nível de serviço e desempenho e assegurar a confiança e assim encorajar uma cultura de maior responsabilização por parte dos departamentos;</li> <li>• Realizar reuniões semanais para Chefes de Departamento;</li> <li>• Realizar reuniões mensais para a Direcção; e</li> <li>• Realizar reuniões trimestrais do pessoal.</li> </ul>
Desenvolver a capacidade do pessoal e proporcionar formação em Práticas e Procedimentos Parlamentares, bem como assegurar um funcionário polivalente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar os vínculos do pessoal aos Paramentos Membros nos Memorandos de Entendimento;</li> <li>• Identificar cursos curtos relevantes e assegurar a provisão orçamental adequada para a formação do Funcionário;</li> <li>• Programa de formação do pessoal e de reforço das capacidades sob o apoio de doadores; e</li> <li>• Desenvolver e implementar a política de rotação de pessoal, dentro e entre departamentos.</li> </ul>
Fornecer aconselhamento e apoio operacional em áreas de política, aprovisionamento e gestão de contratos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar a conformidade com a Política de Aquisições;</li> <li>• Envolver-se com o Departamento de Finanças para assegurar que as disposições orçamentais são precisas e adequadas;</li> <li>• Posicionar a conformidade como um instrumento de eficiência e integrar a tecnologia nas actividades de conformidade;</li> <li>• Racionalizar a função da Auditoria Interna no processo de aprovisionamento.</li> </ul>

### 3. OBJECTIVOS E RESULTADOS DA AVALIAÇÃO

#### 3.1 OBJECTIVOS GERAIS

De acordo com os Termos de Referência (TDR), "...o objectivo geral da missão é realizar uma Avaliação Intercalar abrangente do Plano Estratégico (2019-2023) ...". Uma palavra-chave na declaração acima é "abrangente". Deve ser entendida no contexto do que é uma avaliação: "uma avaliação sistemática e objectiva de uma intervenção de desenvolvimento em curso ou concluída - a sua concepção, implementação e resultados, a fim de determinar a sua relevância e cumprimento dos objectivos, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade do desenvolvimento".

No contexto desta avaliação e dado o que uma avaliação é, "abrangente", tem dois significados relacionados com o seu alcance. A primeira é que a Avaliação Intercalar do Plano Estratégico 2019-2023 do FP da SADC deve abranger todas as dimensões/critérios padrão de avaliação, nomeadamente Relevância, Coerência, Eficácia, Eficiência, Impacto e Sustentabilidade, tal como discutido no Capítulo 1. Estas estão resumidas na Tabela 3-1. A segunda dimensão diz respeito à extensão da cobertura dos assuntos do Fórum. Objecto 2 (b), torna claro que na avaliação do progresso, deve ser tido o cuidado de fornecer "...detalhes sobre o progresso de cada Objectivo Estratégico (1 a 7), a Visão, a Declaração de Missão, os progressos feitos nos Planos de Acção de todos os Comitês e órgãos permanentes do Fórum, tal como contidos no Plano Estratégico, assim como os progressos feitos no Plano de Acção da Direcção de Administração, Finanças e Recursos Humanos". A avaliação abrange, portanto, os Programas e as asas operacionais do Fórum.

Embora "abrangente", sugere que todas as dimensões da avaliação devem ser cobertas, há uma ênfase clara no progresso; ou seja, na obtenção de resultados. A avaliação do Plano Estratégico 2019-2023 tem, por conseguinte, uma nítida tendência para o progresso:

- a) *A forma como os planos de acção dos vários órgãos do Fórum foram implementados:* A preocupação crítica é se as actividades foram implementadas como planeado. Os atrasos ou falhas na implementação põem em perigo a consecução dos objectivos e resultados da estratégia.
- b) *A entrega dos resultados planeados:* Os vários órgãos do Fórum estão a entregar os resultados planeados (produtos e serviços) dentro do prazo e com o padrão de qualidade adequado.
- c) *A forma como a entrega dos resultados contribui para a realização de cada um dos objectivos do Fórum, e da sua missão e visão:* Se os resultados planeados estão a ser satisfatoriamente entregues, quão bem se traduzem na realização dos objectivos da estratégia e, em última análise, dos impactos desejados. Esta

questão é um teste à Teoria da Mudança da estratégia, ou seja, aos padrões de causalidade que a estratégia assume entre actividades e resultados, resultados e objectivos, e entre objectivos e impactos. A avaliação sumativa do progresso será feita, para cada indicador de desempenho, numa escala ordinal que classifica o progresso de acordo com os critérios mostrados na Tabela 3-2 .

Tabela 3-1: Visão geral das dimensões da avaliação.

DIMENSÃO DA AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO
<b>Relevância:</b>	Preocupado com a medida em que a estratégia é adequada às prioridades do grupo alvo, ou seja, o povo da SADC e/ou os parlamentos da SADC, e está de acordo com a missão e objectivos organizacionais. Questões críticas: Será que os objectivos da estratégia ainda são válidos? As suas actividades e resultados são coerentes com os objectivos globais? As actividades e os resultados são consistentes com os impactos pretendidos? Em suma, será a estratégia adequada aos objectivos?
<b>Coerência</b>	Trata-se de como a estratégia se enquadra no contexto de desenvolvimento em que é implementada, ou seja, como é compatível com outras intervenções dentro do FP da SADC, SADC como instituição e dentro da região da SADC. Questões-chave: Até que ponto a estratégia apoia ou prejudica outras intervenções no seio do Fórum e na SADC. Existem intervenções em países membros que apoiam ou minam os objectivos da estratégia? Qual é a extensão da complementaridade, harmonização e coordenação com outras intervenções?
<b>Eficácia</b>	Esta é uma medida de quão bem a estratégia atinge os seus objectivos. Questões críticas: Até que ponto os objectivos foram alcançados ou, são susceptíveis de ser alcançados? Quais foram os principais factores que influenciaram a realização ou não realização dos objectivos?
<b>Eficiência</b>	A eficiência mede os resultados - qualitativos e quantitativos - em relação aos inputs, ambos expressos em termos monetários e métricos. Preocupa-se em saber se a estratégia emprega a abordagem mais rentável para alcançar os resultados desejados. Questões críticas: As actividades foram rentáveis? Os objectivos foram alcançados a tempo? A estratégia foi implementada da forma mais eficiente em comparação com as alternativas?
<b>Impacto</b>	As mudanças positivas e negativas - sociais, económicas, ambientais, etc. - produzidas pela estratégia, directa ou indirectamente, intencionais ou involuntárias, externas ou internas. Questões críticas: O que aconteceu como resultado da estratégia? Que diferença real fez para os beneficiários-alvo? Para quantas pessoas/parlamentos da SADC fez a diferença, e de que forma?
<b>Sustentabilidade</b>	Preocupa-se com os benefícios que a estratégia lhe proporciona ao vivo. Questões-chave: Em que medida é que os benefícios são susceptíveis de continuar para além da vida da estratégia? Quais são os factores que tornam

	os benefícios sustentáveis ou insustentáveis? Em que medida é o projecto sustentável do ponto de vista ambiental? Em que medida é sustentável financeiramente?
--	--

**Fonte:** Critérios da OCDE/CAD para Avaliações de Desenvolvimento Internacional

**Tabela 3-2: Painel de Progresso utilizado para avaliar o desempenho da Estratégia do FP da SADC.**

CATEGORIA	CODIFICAÇÃO POR CORES	DESCRIÇÃO
<b>Alcançado</b>		A maioria das partes interessadas está satisfeita com o facto de que a intervenção estar a produzir resultados adequados e estar a contribuir significativamente para os resultados desejados
<b>No caminho certo</b>		A maioria das partes interessadas está satisfeita com o facto de que a implementação e entrega estarem a decorrer de acordo com o planeado e estarem a contribuir para os resultados desejados
<b>Fora de pista</b>		A maioria das partes interessadas está convencida de que a implementação está abaixo do objectivo e que a contribuição para os resultados desejados não será alcançada.

### 3.2 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS DA AVALIAÇÃO

Os TDR não delimitam explicitamente objectivos específicos. No entanto, os seguintes elementos podem ser facilmente deduzidos dos resultados esperados:

**OBJECTIVO ESPECÍFICO 1: Avaliação dos progressos realizados pelo Fórum:** Este objectivo é delineado no parágrafo 2 (a) do TDR (p 1). Requer uma avaliação global dos progressos que o FP da SADC no seu conjunto, e as estruturas individuais no seu seio, especificamente os Comitês Permanentes e a Direcção de Administração, Finanças e Recursos Humanos, tinham feito a 31 de Julho de 2021<sup>2</sup>. A avaliação do progresso irá, para cada estrutura de implementação, analisar a implementação das actividades planeadas, a entrega de resultados, a entrega de recursos, ou seja, as despesas em relação ao orçamento, e o progresso em relação aos objectivos estratégicos relevantes. Fará o mesmo para o Fórum como um todo, e irá mais longe para analisar o progresso em relação aos resultados a nível de impacto.

**OBJECTIVO ESPECÍFICO 2: Avaliação dos progressos em relação a cada Objectivo Estratégico (1 a 7), a Visão, a Declaração de Missão, os progressos realizados nos Planos de Acção de cada Comité Permanente e órgão do Fórum, tal como contidos no Plano Estratégico, bem como os progressos realizados no Plano de Acção da Direcção de Administração, Finanças e Recursos Humanos:** Isto é essencialmente uma extensão do Objectivo 2. Requer uma avaliação detalhada dos progressos em relação a cada um dos sete (7) objectivos do Plano Estratégico. A

<sup>2</sup>Dado que a avaliação começa em Fevereiro, recomendamos que a avaliação abranja o período até ao final de Dezembro de 2021.

avaliação incluirá naturalmente a documentação do que funcionou bem durante o período em análise, o que não funcionou, e porquê. Olhando para os constrangimentos e os facilitadores permite ao avaliador documentar as lições cruciais, positivas e negativas, que podem ser utilizadas para informar os ajustamentos necessários para melhorar o desempenho do programa e o desenvolvimento de estratégias e programas futuros.

**Objectivo Específico 3: Documentação dos desafios e desenvolvimento de recomendações accionáveis:** Este objectivo está também contido no parágrafo a 2 (b) do TDR, onde se afirma: "O Relatório deve também reflectir os desafios à implementação, se existirem, e fazer recomendações para os ultrapassar numa perspectiva organizacional". A avaliação é de natureza formativa. Ocorre num momento da implementação do plano estratégico em que os resultados da avaliação podem ser utilizados para instituir medidas de correcção do curso para melhorar o desempenho do plano estratégico. Este objectivo requer a articulação, com base nos resultados da avaliação, de recomendações accionáveis e com impacto para: a) informar os ajustamentos ao plano estratégico e/ou a forma da sua implementação; b) informar a concepção de futuras intervenções de desenvolvimento, e; c) acrescentar ao corpo de conhecimentos sobre planeamento estratégico.

### **3.3 ENTREGA DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO**

Com excepção do Relatório Inicial, a avaliação visa dois resultados principais. Estes são os produtos e serviços que o processo de avaliação deve fornecer. Os dois resultados que colectivamente devem responder de forma abrangente e adequada a todos os objectivos da avaliação. Estes resultados são:

**Resultado 1: Relatório de Avaliação:** Este é o principal resultado da Avaliação Intercalar do Plano Estratégico 2019-2023 do FP da SADC. É, em carácter, uma resposta completa e robusta às expectativas do cliente em relação à avaliação. Deve, em particular, dar uma descrição completa dos progressos realizados em direcção aos objectivos estratégicos do plano até Dezembro de 2021, detalhando:

- Avaliação global dos progressos em relação aos objectivos do Plano Estratégico
- Progressos sobre cada Objectivo Estratégico (1 a 7), a Visão, a Declaração de Missão, e os progressos feitos nos Planos de Acção de todos os Comités e órgãos permanentes do Fórum, tal como contidos no Plano Estratégico.
- Progressos realizados no Plano de Acção da Direcção de Administração, Finanças e Recursos Humanos.
- Desafios à implementação e recomendações para superar o mesmo numa perspectiva organizacional

**Resultado 2:** Apresentação das principais características do Relatório, incluindo recomendações, aos órgãos do Fórum, incluindo o Comité Executivo do Fórum, através do PowerPoint: Este serviço deve ser realizado após a aprovação do Relatório de Avaliação pelo cliente. O Relatório de Avaliação deve ser resumido em PowerPoint e apresentado às estruturas delineadas.

## 4. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

### 4.1 ABORDAGEM QUALITATIVA

O TDR mandatou explicitamente uma abordagem de métodos mistos para a avaliação. Como argumentado no Relatório Inicial, os projectos de avaliação de métodos mistos empregam tipicamente pelo menos um método quantitativo e um método qualitativo. Oferecem várias vantagens, nomeadamente "... (a) triangulação, que procura a convergência dos resultados; (b) escalonamento, que procura uma série de estimativas sobre a resposta correcta; e (c) complementaridade, em que são utilizados diferentes métodos para avaliar diferentes componentes de estudo ou fenómenos para avaliar a plausibilidade das ameaças identificadas à validade, ou para melhorar a interpretação das avaliações de um único fenómeno...".

Devido à natureza dos requisitos de informação, a abordagem metodológica foi largamente qualitativa. Baseou-se fortemente em provas documentais e nos juízos subjectivos de pessoas-chave, nomeadamente, pessoal do FP da SADC, membros dos Comités Permanentes, e pessoal dos parlamentos membros, incluindo os Secretários da Mesa, e investigadores. A abordagem qualitativa tinha quatro elementos principais, nomeadamente:

- i) Pesquisa de Mesa (Revisão de documentos): A equipa de avaliação analisou uma vasta gama de documentos-chave contendo informações qualitativas e quantitativas críticas sobre o Plano Estratégico e a sua implementação. A revisão dos documentos visou uma série de objectivos utilitários, entre os quais uma apreciação das características de concepção da estratégia e da Teoria da Mudança do Plano Estratégico. A Teoria da Mudança refere-se aos padrões de causalidade assumidos na concepção do plano e aos resultados a que este deu prioridade. Quando bem pensada, assenta num conjunto de pressupostos que devem ser sustentáveis para que os resultados finais pretendidos possam ser alcançados.
- ii) *Entrevistas de Informadores Chave (KII's)*: Os entrevistados foram seleccionados propositadamente pela sua capacidade de fornecer informações relevantes para a avaliação. O entrevistado típico é um indivíduo que está intimamente envolvido numa ou em funções estratégicas chave, por exemplo, custódia, mobilização de recursos, implementação, supervisão, monitorização e avaliação, ou beneficiário. Assim, as KII's visavam o pessoal do FP da SADC (quadros superiores e programas), comissões permanentes, pessoal dos parlamentos membros e funcionários da Mesa. No final, os legisladores com assento nas comissões permanentes só podiam ser entrevistados nas Discussões dos Grupos de

Centragem (FGDs), pelo que os KIs se limitaram às outras três categorias, nomeadamente, quadros superiores, Secretários à Mesa, Pessoal do Programa.

O custodiante de facto do Plano Estratégico é o Secretário-Geral do FP da SADC. Actuando com base no mandato da Assembleia Plenária, e com a supervisão do Comité Executivo, ela e a sua equipa de gestão superior têm a responsabilidade principal pela implementação bem sucedida da estratégia e pela obtenção dos resultados planeados. Encontram-se numa posição única para fornecer uma visão macro do desempenho do Plano Estratégico em todas as dimensões, inclusive em relação à Missão e Visão. Os Oficiais/Gestores de Programas são os especialistas que têm conhecimento detalhado dos planos de trabalho dos seus respectivos programas/projectos. Estão bem posicionados para falar sobre a implementação de planos de trabalho, os desafios que encontraram, os capacitadores que viram e potenciaram, as lições a aprender e o que precisa de mudar para melhorar o desempenho. Os Escrivães representam os beneficiários institucionais directos do Plano Estratégico. Metade deles são entrevistados para obter uma perspectiva dos beneficiários sobre o desempenho do Plano Estratégico 2019-2023.

- iii) Discussões dos Grupos de Centragem (FGD): As discussões dos grupos de centragem foram realizadas com diferentes categorias de interessados em Joanesburgo. Foram realizadas sete discussões dos grupos de centragem, uma para cada uma das seguintes categorias de intervenientes: a) Investigadores Parlamentares, b) Oficiais dos SDSR, e; c) cada uma das cinco Comissões Parlamentares Permanentes. Os grupos de centragem, que se basearam num questionário estruturado, Anexo 8-1 procuraram percepções das partes interessadas sobre o progresso em relação: a) à Visão e Missão do FP da SADC, e b) a cada um dos sete objectivos do Plano Estratégico. Procuraram também percepções relativamente aos factores críticos de progresso, factores que constrangeram o progresso e as mudanças que as partes interessadas consideraram necessárias para melhorar o desempenho

## **4.2 ABORDAGEM QUANTITATIVA**

No final, e esperado, houve uma margem limitada para a análise quantitativa. As fontes de dados quantitativos foram limitadas aos registos oficiais, incluindo o programa do Fórum, informação financeira e de gestão. Não havia dados suficientes disponíveis para uma análise quantitativa significativa a ser realizada.

## **4.3 ANÁLISE DE DADOS**

Na medida em que esta avaliação se baseará principalmente em dados qualitativos, prevemos um âmbito limitado para a análise estatística. De facto, a resposta às

dimensões-chave desta avaliação assentará principalmente em informações qualitativas dos principais intervenientes na implementação do Plano Estratégico. Assim, a maior parte da análise fará uso de uma abordagem estabelecida para a análise qualitativa, a Análise Quadro. É uma técnica adequada para examinar informação histórica para descrever o que ocorreu num cenário específico, como a implementação do Plano Estratégico 2019-2023. A principal força da abordagem é a identificação de temas, com base em transcrições de entrevistas, que podem depois ser utilizados para resumir a informação qualitativa recolhida.

#### **4.4 PRINCIPAIS PRODUTOS A ENTREGAR**

Os resultados principais esperados do trabalho foram: a) Relatório inicial; b) Relatório de avaliação, e; c) Conclusões e recomendações. O Relatório Inicial forneceu um esboço abrangente da metodologia de avaliação, abordagens à recolha de dados, resumo e análise. Acima de tudo, reconciliou a compreensão do avaliador, e do cliente, sobre o trabalho. O Relatório Inicial foi aprovado pelo cliente. Consequentemente, o avaliador procedeu à avaliação do Plano Estratégico como versão preliminar do qual esta é a principal produção do trabalho. É a resposta completa aos Termos de Referência. O Relatório de Avaliação, este relatório, é uma resposta completa e abrangente aos Termos de Referência. Responde em particular à exigência de avaliar o progresso global no sentido de alcançar os resultados do Plano Estratégico, incluindo a Visão e a Missão. Além disso, inclui avaliações rápidas do Plano Estratégico sobre cada uma das seis dimensões tradicionais da avaliação, ou seja, coerência, eficácia, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade. Consiste num Resumo Executivo, o corpo principal do relatório, incluindo a resposta a perguntas de avaliação, Conclusões e Recomendações, e Anexos. Em anexo ao relatório final será uma apresentação em PowerPoint sobre o relatório.

## **5. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO**

### **5.1 O PROJETO DO PLANO ESTRATÉGICO 2019-2023 DO FP DA SADC**

A eficácia de uma intervenção de desenvolvimento depende significativamente da sua concepção. Intervenções de desenvolvimento mal concebidas são difíceis de implementar e têm uma elevada propensão para ter um desempenho inferior ou falhar completamente. As seguintes foram as principais características de concepção de interesse para a equipa de avaliação:

- a) **Titularidade:** A propriedade é um motor crítico da eficácia do programa/estratégia. É um produto de envolvimento efectivo dos intervenientes durante a fase de concepção da intervenção de desenvolvimento. Uma apropriação inadequada é um risco para o desempenho do programa de uma multiplicidade de formas, em

particular, a implementação, e em graus variáveis, as seis dimensões do desempenho do programa que são objecto de critérios de avaliação da OCDE.

- b) *Análise da Situação*: Esta é uma análise abrangente e rigorosa da situação de desenvolvimento para estabelecer uma sólida compreensão pré-intervenção da situação de desenvolvimento. Fornece a base probatória para a concepção da intervenção. É fundamental para se conseguir relevância e apropriação.
- c) *Arquitectura de resultados*: A arquitectura/quadro de resultados torna claro quais são os resultados finais perseguidos por uma intervenção de desenvolvimento. Também delinea os resultados requeridos e as actividades necessárias para os produzir. Uma intervenção de desenvolvimento bem concebida terá uma arquitectura de resultados clara e consistente internamente, desde a visão até aos resultados. A visão é clara? A declaração de missão é clara? Os objectivos/impacto, resultados/objectivo e resultados a nível de resultados são claros e SMART? Os resultados são internamente (lateral e verticalmente) consistentes? A coerência lateral analisa até que ponto os resultados ao mesmo nível, por exemplo, os resultados, são harmonizados e/ou se apoiam mutuamente. A consistência vertical analisa até que ponto os resultados ao nível inferior contribuem para resultados de nível superior.
- d) *Monitorização e Avaliação com Base em Resultados*: Este aspecto da concepção de uma intervenção de desenvolvimento dá a resposta definitiva à questão do que deve ser o sucesso. Requer a concepção e recursos adequados de um plano de monitorização e avaliação baseado em indicadores SMART e nas suas correspondentes linhas de base e metas de impacto, resultados e resultados a nível de produção.
- e) *Teoria da Mudança (TDM)*: Trata-se de saber se existe uma ligação lógica entre entradas e actividades e entradas e resultados de níveis sucessivos que mostrem padrões claros e plausíveis de causalidade que dêem confiança de que a intervenção pode produzir os resultados finais pretendidos. A TDM assenta numa série de pressupostos relativos a acontecimentos futuros incertos. Para que a teoria da mudança seja credível, os pressupostos devem ser plausíveis.
- f) *Planos de Acção*: Os Planos de Acção fornecem pormenores das actividades que devem ser empreendidas para que a intervenção de desenvolvimento produza os resultados pretendidos.

Com base no que precede, a equipa de avaliação fez as seguintes constatações:

- a) *Titularidade*: Há provas inequívocas de que os parlamentos membros da SADC, exercem uma apropriação suficiente do Plano Estratégico 2019-2023 do FP da SADC. Isto é evidente pelo envolvimento com as cinco comissões permanentes do

FP SADC, que têm representação dos Parlamentos membros da SADC. Os membros que têm assento nas comissões permanentes consideram o Plano Estratégico do FP da SADC relevante para as necessidades dos parlamentos e nações da SADC, e concordam que este está a ter o impacto desejado. Eles apoiam a sua Visão e Missão. Participam entusiasticamente na implementação do Plano Estratégico. De um ponto de vista processual, a declaração mais autorizada sobre o envolvimento dos interessados antes da intervenção, que é um pré-requisito fundamental para a propriedade, é feita pelo Presidente do FP da SADC, Sua Excelência Fernando Da Piedade Dias dos Santos, no prefácio do Plano Estratégico, onde escreve:

Esta Estratégia ganha vida como resultado de amplas consultas que tiveram lugar a nível nacional, reuniões regionais que se realizaram em 2018, incluindo a Reunião Regional de Secretários-Gerais realizada de 26 a 28 de Agosto de 2018 em Joanesburgo e um retiro de pessoal que teve lugar a 15 e 16 de Setembro de 2018 em Swakopmund, Namíbia, onde foi realizada uma análise SWOT exaustiva, e as necessidades actuais e futuras do Fórum foram debatidas através de um processo colectivo com vista à definição de uma nova estrutura para o Secretariado. Tendo em conta as realizações acumuladas, as lições aprendidas e o impulso ganho através da implementação da estratégia anterior, este Plano Estratégico foi concebido para estar à altura das várias aspirações e expectativas dos Parlamentos Membros e outros intervenientes parlamentares (p. 4).

A equipa de avaliação aceita a adesão inequívoca dos parlamentos membros e os processos de consulta delineados pelo Presidente como suficiente afirmação de propriedade. Esta é uma força extraordinária do plano estratégico. **No entanto, é desejável que o próprio documento estratégico inclua uma secção sobre o envolvimento das partes interessadas e análise situacional.** **Classificação Competência:**

- b) *Análise da Situação:* O documento estratégico não faz qualquer referência a qualquer processo analítico rigoroso de avaliação da situação de desenvolvimento na região da SADC e nos parlamentos. Contudo, o prefácio do Presidente do FP da SADC alude a amplas consultas a nível nacional e a análises SWOT rigorosas para informar a concepção e as prioridades do Plano Estratégico. As discussões com a equipa de gestão sugerem que foi realizado algum trabalho de avaliação e análise para informar a concepção do Plano Estratégico. A equipa de avaliação reconhece os relatórios de algum trabalho de avaliação prévia. Contudo, na medida em que este trabalho não foi sistematicamente documentado, e não há qualquer referência a ele no Plano Estratégico, excepto no prefácio do Presidente, a

adequação desta análise não é verificável. Consequentemente, a equipa de avaliação não está satisfeita com a abordagem da análise situacional na fase de concepção do estudo. É desejável, como exercício de construção da base probatória para um bom plano estratégico, empreender uma avaliação sistemática abrangente e robusta da situação de desenvolvimento. **Classificação**

### **Necessidades de Melhoria**

c) *Arquitectura de resultados*: O plano estratégico tem uma arquitectura de resultados que está bem definida a quatro (4) níveis: Visão, Missão, Valores e Objectivos. A Visão, Missão e Valores Fundamentais, por vezes referidos como fundamentos estratégicos promovem a adopção da estratégia e reforçam o compromisso dos parceiros. Eles são frequentemente os motores da tão necessária adesão à estratégia. É importante que todos os interessados conheçam e compreendam a visão, missão e valores, porque eles dão direcção e foco à organização, ou seja, estabelecem a bússola. A Equipa de Avaliação avaliou as categorias/níveis de resultados individual e colectivamente, portanto.

❑ *Declaração de Visão*. A visão do Fórum, tal como capturada no Plano Estratégico, é ser "...a **Bandeira-Antiga da Democratização e Desenvolvimento Sócio-Económico para a Região da SADC**" (p. 9). Apesar de não estar vinculado ao tempo, o que não é atípico das declarações de visão, capta claramente o que o Fórum aspira a ser a longo prazo. No pressuposto dos avaliadores, o Fórum utilizará a sua posição única como órgão interparlamentar regional que está prestes a tornar-se um Parlamento Regional, para impulsionar reformas no sentido de acelerar a democratização e o desenvolvimento sócio-económico em toda a região da SADC. **Dado o mandato do fórum e o do seu órgão-mãe, a SADC, a Declaração de Visão é relevante e apropriada como uma bússola para o trabalho de desenvolvimento do Fórum.** **Classificação Competência:**

❑ *Declaração de Missão*: De acordo com o plano estratégico, a missão do FP da SADC é:

**...promover e facilitar os processos parlamentares necessários para reforçar a supervisão, o papel legislativo, orçamental e representativo dos deputados, tanto a nível nacional como regional, colmatando as lacunas entre Parlamentos e cidadãos com vista a posicionar a região da SADC como berço da democracia participativa (p. 9).**

Na opinião dos avaliadores, a declaração de missão é apropriada, embora demasiado longa. É, como se exige das declarações de missão, **esclarecimento quanto ao que o Fórum se propõe fazer, para quem, e**

**com que fim?** Os avaliadores propõem uma breve formulação da declaração de missão, que é:

**"...reforçar a democracia e o desenvolvimento socioeconómico na região, reforçando o papel de supervisão, legislativo, orçamental e representativo dos legisladores tanto a nível nacional como regional e colmatando o fosso entre os Parlamentos e os cidadãos".** **Classificação Competência:**

- Valores Fundamentais: O Plano estratégico está ancorado em quatro (4) valores centrais. Estas, juntamente com as suas breves descrições, estão apresentadas textualmente (verbatim?) abaixo,
  - *Cidadão e Parlamento focalizado*: Esforçamo-nos a compreender e satisfazer sempre as necessidades das nossas partes interessadas, apreciando os seus escassos recursos, a sua diversidade e as suas expectativas.
  - *Honestidade & Transparência*: Comprometemo-nos a ser verdadeiros, íntegros e transparentes na nossa conduta, nas nossas interações e na nossa equidade nas nossas relações dentro e fora do Parlamento
  - *Desempenho e resultados orientados*: Comprometemo-nos com a excelência do serviço e procuraremos sempre alcançar resultados tangíveis
  - *Tolerância e inclusividade*: Valorizamos a diversidade na região como uma grande fonte de força e procuramos aproveitá-la e protegê-la através das nossas políticas e práticas

Os valores centrais comunicam princípios fortes que sustentam o Plano Estratégico. Os avaliadores não propõem alterações substanciais. No entanto, são propostos pequenos editoriais para que os valores sejam lidos como se segue.

- *Foco nos Cidadãos e Parlamentos*
- *Honestidade & Transparência*
- *Orientação para o desempenho e resultados*
- *Diversidade e Tolerância*

**Classificação Competência:**

- d) Impactos, Resultados e resoluções: O Plano Estratégico delineia estes três níveis de resultados no contexto dos seus planos de trabalho. Os resultados são geralmente entendidos como os produtos e serviços que resultam da

implementação de actividades. De acordo com os planos de trabalho, os resultados a curto e médio prazo, que são referidos como resultados neste relatório, são aqueles que levam 1-6 anos a atingir. Resultados e impactos a longo prazo são os resultados que requerem mais de 6 anos para serem alcançados. Estes são simplesmente referidos como impactos no presente relatório. A equipa de avaliação fez várias observações fundamentais sobre os resultados.

- ❑ Os sete objectivos do Plano Estratégico não figuram em nenhum dos três níveis de resultados, nem os impactos, resoluções e resultados estão ligados de forma sistemática aos objectivos. Esta é uma falha fundamental do projecto. Os resultados delineados nos planos de trabalho devem ser ligados de forma lógica e sistemática aos objectivos do Plano Estratégico de alto nível.
- ❑ A definição de resultados não segue consistentemente a ética da Gestão Baseada em Resultados (RBM), que determina que os resultados de impacto, resultados e níveis de produção sejam Resilientes. De facto, há casos em que as actividades são apresentadas como resultados, por exemplo, um "estudo de base" ao abrigo do Plano de Acção 2.2 e "O envolvimento frequente com as partes interessadas tem lugar e são estabelecidas plataformas adequadas" ao abrigo do Plano de Acção 2.1.
- ❑ A distinção entre resultados e níveis de impacto nem sempre está clara. Por exemplo, no Plano de Acção 2.1 (C), o resultado, "Um aumento do número de jovens mulheres e homens nos parlamentos" é bastante semelhante ao resultado do nível de impacto "Aumento da representação dos jovens nos parlamentos nacionais e FP-SADC".
- ❑ Os diferentes níveis de resultados são frequentemente trocados. Por exemplo, os resultados da Actividade B do Plano de Acção 2.3 parecem mais resultados esperados, enquanto que os resultados correspondentes parecem mais como resoluções.

**2.3 B Resultados/Resolucoes**

- Aumento do entendimento entre Parlamentos de CERs
- Maior solidariedade para com a integração regional e continental entre os Parlamentos das CERs

**2.3. Resultados esperados**

- Quadro harmonizado sobre o papel dos Parlamentos regionais na integração regional e continental.
- Desenvolvimento de instrumentos comuns sobre o reforço do papel

Os resultados alistados na caixa de texto à direita parecem produtos típicos de actividades, ou seja, resultados, enquanto que os resultados na caixa de texto à esquerda parecem as mudanças a nível institucional, ou seja, resultados, que podem ser esperados

da produção e utilização do quadro harmonizado e ferramentas comuns que são apresentados como resultados. Neste caso, o padrão de acidente esta invertido.

Em suma, o defeito chave do resultado da arquitectura é por falta de um ethos RBM, que invariavelmente resulta na falta de dois determinantes fundamentais de eficácia, sinergia e uma teoria de mudança credível. **Classificação**  
**Necessidades de Melhoria**

e) *Monitorização e Avaliação com Base em Resultados*: A monitorização e avaliação (M&E) é um aspecto essencial da concepção e gestão das intervenções de desenvolvimento. Os seus principais objectivos são os seguintes: (i) definir, *ex ante*, como será o sucesso; (ii) verificar, *ex post*, o que de facto foi alcançado; (iii) informar e prestar contas às partes interessadas sobre resultados e recursos, (iv); monitorizar pressupostos e riscos, e; (v) tirar lições para informar as medidas de correcção do curso e a concepção de iniciativas futuras. A M&E deve assim ser integrada na concepção de intervenções de desenvolvimento. **Error! Reference source not found.** mostra os elementos de concepção do programa que facilitam a M&E. Mostra também o que deve ser sujeito a M&A, nomeadamente resultados, recursos (orçamentos), planos de trabalho, e parcerias. Mostra também as fontes de informação para a M&E.

A equipa de avaliação não encontrou provas de um plano de M&E para o Plano Estratégico de 2019-2023. Também não encontrou quaisquer provas de registo e catalogação sistemática dos resultados de acordo com planos de trabalho anuais, indicadores e metas

durante o período em análise, por exemplo, relatórios de M&E e relatórios de progresso. É duvidoso que uma M&E eficaz possa ocorrer na ausência de um plano de M&E estruturado e com os recursos adequados ligado ao quadro de resultados e orçamentos da intervenção. De facto, não há provas de que a M&E esteja institucionalizada no âmbito do FP da SADC. As melhores práticas exigem que os

Figura 5-1: Relação entre elementos do Plano Estratégico (em verde) e resultados de implementação (em azul).



planos de implementação definam resultados-alvo a atingir de acordo com a ética SMART, ou seja, resultados SMART, indicadores e metas, e que a responsabilidade e a prestação de contas pela entrega dos resultados seja atribuída a departamentos e pessoas específicas. Já foi demonstrado que o Plano Estratégico fica aquém das expectativas do SMART. No entanto, sai excepcionalmente bem nas parcerias e modalidades operacionais de implementação, tal como descrito nas estruturas organizacionais e de pessoal (veja Figura 1-1e Figura 1-2). A estratégia também tem planos e estruturas para a comunicação de resultados.

Uma boa concepção do projecto requer, **em primeira instância, uma concepção de estratégia de qualidade baseada na ética RBM (resultados SMART, indicadores e metas), um plano robusto de M&E que cubra todas as dimensões essenciais do desempenho, incluindo resultados, recursos, suposições e riscos, relatórios eficazes e recolha, análise e utilização de dados.**

#### **Classificação Inadequado**

- f) **TEORIA DA MUDANÇA:** Os avaliadores não conseguiram discernir qualquer tentativa de apresentar uma teoria de mudança (ToC). Esta é uma falha de concepção significativa porque não sugere uma reflexão sistemática *a priori* sobre como os resultados das actividades planeadas se acumulam nos resultados desejados, como os resultados por sua vez se acumulam nos impactos desejados, e o mais importante, a realização dos objectivos do Plano Estratégico. A ausência de uma TDM significa que os pressupostos subjacentes aos padrões de acidente previstos não são conhecidos e, por conseguinte, não se pode estabelecer se são de facto válidos.

Existe uma boa Teoria da Mudança que responde à pergunta "Como vamos cumprir a nossa missão"? (Allison & Kaye, 2015). A Teoria da Mudança emerge da abordagem lógica ao planeamento, abordando a necessidade de os profissionais do desenvolvimento ligarem as actividades aos resultados pretendidos, mantendo simultaneamente o foco do problema que a intervenção de desenvolvimento pretende resolver. Ajuda a organização a mapear o processo de mudança e resultados esperados como também facilita a implementação efectiva. Usado em conjunção com a Abordagem *Logframe approach* (Stein & Valters, 2012).

**Como uma questão de boa prática de formato (design), uma intervenção de desenvolvimento deve ter uma teoria de mudança credível. A ausência de uma teoria de mudança compromete a coesão e a eficácia da intervenção.**

#### **Classificação Inadequada**

- g) **Objectivos a Longo Prazo** O FP-SADC declara sete objectivos estratégicos de alto nível, tal como resumidos abaixo. Estes objectivos estão estabelecidos acima dos

resultados de nível de impacto delineados nos sete Planos de Acção do Fórum, pelo que, na linguagem tradicional de planeamento estratégico, são objectivos a longo prazo ou resultados ou impactos finais. Do ponto de vista da concepção, a Equipa de Avaliação estava interessada em três dimensões da definição de bons resultados, nomeadamente, a ética SMART, as ligações com os resultados delineados nos Planos de Acção, e a sinergia/harmonização.

Os sete objectivos do plano estratégico falham o teste ética *SMART ethos*. De facto, todos eles são apresentados como actividades ou processos e não como descritores de estados-alvo específicos. Em segundo lugar, os sete objectivos estratégicos não estão ligados aos resultados dos Planos de Acção. Não é feita qualquer tentativa para estabelecer as ligações. De um ponto de vista conceptual, é difícil estabelecer a causalidade, passando do nível de impacto dos resultados dos Planos de Acção para os Objectivos Estratégicos. Contudo, existe uma sinergia entre os objectivos estratégicos tal como apresentados, mas ela é de pouca importância uma vez que são de facto actividades com pouca ligação aos resultados ao nível do impacto nos Planos de Acção. A forma como os Objectivos Estratégicos de alto nível são definidos é uma grave falha de concepção. Os Objectivos Estratégicos de Alto Nível devem ser definidos como os estados finais desejados, de acordo com a ética do RBM. **Classificação Inadequada**

- h) *Planos de Acção*: Os Planos de Acção do Plano Estratégico do FP da SADC estão estruturados de acordo com temas das Comissões Permanentes, nomeadamente (i) Igualdade de Género, Promoção da Mulher e Desenvolvimento da Juventude, (ii) Reunião Parlamentar Regional das Mulheres: Lóbi e Advocacia pelos Direitos das Mulheres e Meninas, (iii) Democratização, Governação e Direitos Humanos, (iv) Alimentação, Agricultura e Recursos Naturais, (v) Comércio, Indústria, Finanças e Infra-estruturas, (vi) Desenvolvimento de Capacidades Parlamentares, (vii) Desenvolvimento Humano e Social e Programas Especiais, (viii) Recursos Humanos, Finanças e Administração.

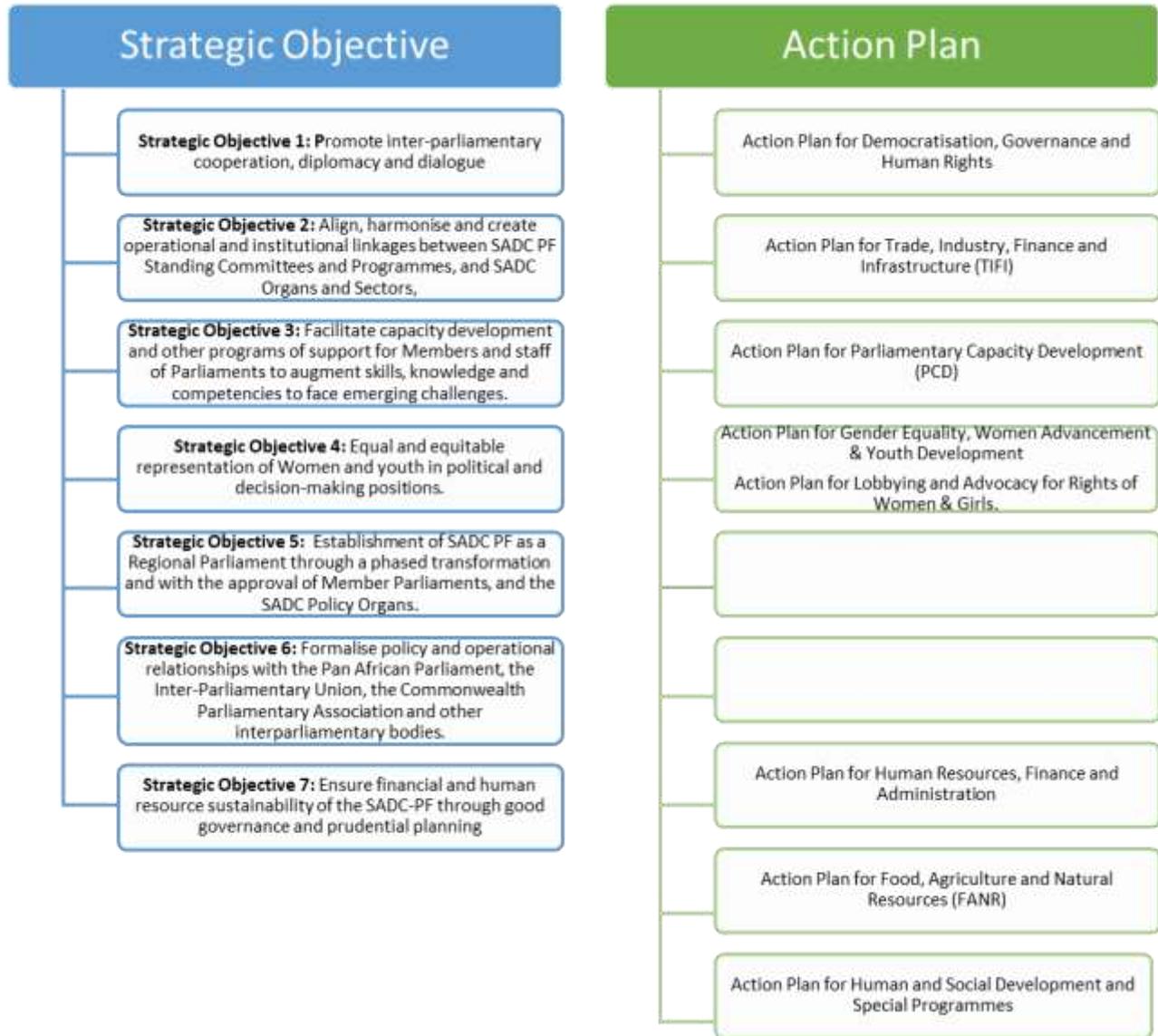
A ligação entre os sete Objectivos Estratégicos e os Planos de Acção é bastante ténue, em parte devido à forma como os objectivos estratégicos são definidos, ou seja, como actividades estreitas. No entanto, tenta-se estabelecer a ligação entre os objectivos e os Planos de Acção em Mostra que as relações mais próximas são as seguintes: a) Objectivo estratégico, "Promover a cooperação, diplomacia e diálogo interparlamentar" e Plano de Acção para a Democratização, Governação e Direitos Humanos; b) Objectivo estratégico 2, "Alinhar, harmonizar e criar ligações operacionais e institucionais entre os Comitês e Programas Permanentes da SADC e os Órgãos e Sectores da SADC" e Plano de Acção para o Comércio, Indústria, Finanças e Infra-estruturas (TIFI), e c) Objectivo Estratégico 3, "Facilitar o desenvolvimento de capacidades e outros programas de apoio aos Membros e ao

peçoal dos Parlamentos para aumentar as capacidades, conhecimentos e competências para enfrentar os desafios emergentes" e Plano de Acção para o Desenvolvimento das Capacidades Parlamentares (PCDP).

O objectivo estratégico 4, "Representação igualitária e equitativa das mulheres e dos jovens em posições políticas e de tomada de decisão" está ligado a dois Planos de Acção, nomeadamente, o Plano de Acção para a Igualdade de Género, Promoção da Mulher e Desenvolvimento da Juventude e o Plano de Acção para Lóbi e Advocacia dos Direitos das Mulheres e das Raparigas. Os Objectivos Estratégicos 5 e 6 não têm Planos de Acção associados. Além disso, dois dos Planos de Acção, o Plano de Acção para a Alimentação, Agricultura e Recursos Naturais e o Plano de Acção para o Desenvolvimento Humano e Social e Programas Especiais, não estão vinculados a nenhum dos Objectivos Estratégicos. Como foi dito acima, as ligações são bastante ténues.

A revisão dos Planos de Acção também revelou inconsistências na nomenclatura de gestão do projecto. Os Planos de Acção incluem colunas intituladas *Recursos*, *Actividades*, *Resultados*, Resultados a curto e médio prazo, e Resultados e Impactos, o conteúdo sob estes títulos é muitas vezes diferente. Por exemplo, a coluna denominada "Recursos" deverá conter entradas técnicas, equipamento, sistemas, financiamento e recursos humanos. Em vez disso, contém principalmente actividades. A coluna rotulada Resultados e Resoluções contém tanto outputs como resultados. A hierarquia dos resultados não é clara, daí a listagem dos resultados na coluna de resultados e os resultados na coluna de resultados. **Classificação Necessidades de Melhoria**

Figura 5-2: Ilustração da relação entre os Objectivos Estratégicos e os Planos de Acção do Plano Estratégico SADC-PF.



## 5.2 CONVÉNIOS DE GESTÃO O PLANO ESTRATÉGICO DO FP-SADC

O Plano Estratégico o FP da SADC foi concebido para ser implementado pelo Secretariado do fórum com supervisão, tal como definido pelo organograma do fórum (veja Figura 1-2, página9 ). A Avaliação confirma que as disposições de gestão pretendidas estão a par. Foram constatados desvios no quadro de pessoal do secretariado. Os gestores dos vários programas, TIFI, FANR, GEWAYD, RWPC e HSD&SP não tinham sido recrutados na altura da presente avaliação. As suas funções foram assumidas por oficiais destacados dos estados membros, com base nos seus respectivos países e servindo a tempo parcial. Apenas o programa da DGHR tem um

gestor de programas que também serve como coordenador de programas. A falta de pessoal do programa a tempo inteiro é o resultado de restrições financeiras no seio do Secretariado do FP da SADC.

A Avaliação também confirmou que o Secretariado é chefiado por um Secretário-Geral que é directamente responsável perante a Comissão Executiva e indirectamente responsável perante a Assembleia Plenária pela execução do programa e pela gestão global do FP da SADC.

Um exercício de revisão organizacional recomendou algumas alterações à estrutura organizacional do Secretariado do FP da SADC. As principais alterações foram a) reforçar o apoio ao gabinete do Secretário-Geral, introduzindo um cargo a nível de director responsável pela governação empresarial, apoio de secretariado a Comissão Executiva, e estabelecendo uma subcomissão de finanças; b) racionalizar as direcções através da fusão da direcção de finanças com a direcção de recursos humanos e administração; e c) elevar a gestão da informação através da criação de uma unidade de apoio administrativo de Revistas e Tabelas e de uma unidade de Apoio à Investigação e Informação no âmbito da Direcção de Negócios e Programas Parlamentares.

### **5.3 RESULTADOS COM A SUBCOMISSÃO DOS RECURSOS IMPACTOS DO FP DA SADC**

A avaliação dos resultados do Plano Estratégico do FP da SADC baseia-se nos Objectivos do Plano Estratégico como a estrutura de resultados fundamentais. Duas outras estruturas de resultados que se sobrepõem aos Objectivos Estratégicos foram observadas durante a revisão bibliográfica. Estes são (a) os Planos de Acção no âmbito do documento estratégico e (b) acordos de financiamento para apoiar a implementação do Plano Estratégico do FP da SADC. Os resultados foram avaliados com base em critérios da OCDE/CAD, incluindo relevância, coerência, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade. fornece uma visão geral do desempenho em relação aos Objectivos do Plano Estratégico. A avaliação que apresenta baseia-se principalmente no feedback dos Comitês Permanentes da SADC e do secretariado do FP da SADC.

Os resultados pretendidos (resultados, resultados e impactos) para o período abrangido por esta avaliação (Janeiro de 2019 a Dezembro de 2021) foram derivados dos Planos de Acção. A fim de dar contexto à avaliação dos progressos, Tabela 5-2 e Tabela 5-7 incluir indicadores genéricos baseados nos resultados extraídos do Plano de Acção. As tabelas também reconstituem a estrutura dos resultados colocando os resultados e as saídas sob as suas colunas apropriadas, a fim de melhorar a lógica dos resultados. Os resultados da avaliação são reflectidos em relação a cada um dos

resultados. As principais fontes de informação são discussões de grupos focais e entrevistas de informadores chave. A equipa de avaliação não teve acesso aos relatórios de progresso para os Planos de Acção.

Tabela 5-1. Visão geral do progresso em relação aos objectivos do Plano Estratégico.

NÍVEL DE RESULTADO	AVALIAÇÃO DO PROGRESSO			EXEMPLO DE PROVA
	Conseguido	No caminho certo	Fora de pista	
<b>Visão:</b> Ser o Porta-bandeira da Democratização e Desenvolvimento Socioeconómico para a Região da SADC		√		A transição para o Parlamento Regional foi aprovada pela 41ª Cimeira; Desenvolveram-se normas e padrões para eleições democráticas na SADC; Monitorização eleitoral; Leis Modelo sobre Eleições, VBG, Casamentos Prematuros, Gestão das Finanças Públicas, VIH/SIDA e Gestão estão a facilitar reformas nas jurisdições nacionais; Apoio técnico aos países em questões tais como investimento; Desenvolvimento de capacidades (Conhecimento e competências para legisladores) e disseminação de conhecimento (ACFTA, abordagens Transversais de género, etc.); Fóruns para troca de conhecimento e experiências
<b>Declaração de Missão</b> “Promover e facilitar o processo necessário para o reforço das funções de fiscalização, representante controlo orçamental e representação dos parlamentos aos níveis tanto nacional como regional, através, da o fosso entre dos parlamentos e dos cidadãos nos assuntos da região da SADC”.		√		
<b>Objectivo Estratégico 1:</b> Promover a cooperação, a diplomacia e o diálogo interparlamentares sobre questões de interesse regional com vista à promoção da democratização e do desenvolvimento socioeconómico dos Estados membros da SADC.		√		Parlamentares encontram-se e trocam experiências; Cinco leis-modelo produzidas [Reformas orientadoras na Zâmbia e Lesoto]; Redução de incidentes de conflitos relacionados com as eleições (Zâmbia e Lesoto); Capacitação na repressão da corrupção; Colaboração com gabinetes nacionais e regionais anticorrupção e actores não estatais"; Resumos de Políticas
<b>Objectivo Estratégico 2:</b> Alinhar, harmonizar e criar interligações operacionais e institucionais entre as comissões permanentes e os programas do FP da SADC, e os órgãos e sectores da SADC, com vista à promoção da integração da região		√		Bons progressos alcançados. As comissões permanentes e os órgãos interagem regularmente.

NÍVEL DE RESULTADO	AVALIAÇÃO DO PROGRESSO			EXEMPLO DE PROVA
	Conseguido	No caminho certo	Fora de pista	
<b>Objectivo Estratégico 3:</b> Facilitar o desenvolvimento de capacidades e de outros programas de apoio para Deputados e funcionários parlamentares para aumentarem as competências profissionais, os conhecimentos e outras habilidades para fazer face aos desafios emergentes.	√			Os parlamentos membros destacam o seu pessoal para o fórum como uma forma de os desenvolver. Os investigadores são rotineiramente chamados para o empoderamento. Pessoas especializadas em recursos são regularmente contratadas para formar membros sobre uma vasta gama de questões; os deputados são patrocinados para formação. Acima de tudo, os Comitês Permanentes classificam o trabalho de desenvolvimento de capacidades do Fórum como altamente
<b>Objectivo Estratégico 4:</b> Fazer o lóbi e advocacia para representação igual e equitativa da mulher e da juventude em cargos políticos e de decisão.		√		O Fórum está no bom caminho; Foram desenvolvidas ferramentas; As mulheres e os jovens deputados estão capacitados; Foi adoptada uma lei modelo sobre violência baseada no género; Modelo sobre casamentos prematuros e protecção de crianças em casamento; TdR aprovado pelo Comité de Execução para o Estudo dos Desafios enfrentados pelas Mulheres nos Processos Eleitorais; As instituições do país estão em movimento, embora a um ritmo lento. Necessidade de colocar mais ênfase nas questões da juventude
<b>Objectivo Estratégico 5:</b> Fazer a advocacia e o lóbi para a transformação faseada do FP da SADC em Parlamento Regional com a aprovação dos parlamentos membros e dos órgãos políticos da SADC. / Defender e pressionar para o estabelecimento do FP da SADC como Parlamento Regional através de uma transformação faseada e com a aprovação dos		√		Transição aprovada pela 41ª Cimeira em Agosto de 2021.

NÍVEL DE RESULTADO	AVALIAÇÃO DO PROGRESSO			EXEMPLO DE PROVA
	Conseguido	No caminho certo	Fora de pista	
Parlamentos Membros, e dos Órgãos Políticos da SADC				
<b>Objectivo Estratégico 6:</b> Formalizar as relações políticas e operacionais com o Parlamento Pan-africano, a União Interparlamentar a Associação Parlamentar da Commonwealth e outros órgãos interparlamentares.		√		Relações estabelecidas com a APU, o Parlamento da Commonwealth, a IPU e o Parlamento da CEDEAO e a EALA; ocorrem intercâmbios de conhecimentos e experiências [o Parlamento da CEDEAO e os oradores da EALA participam na Assembleia Plenária do FP da SADC; foram partilhadas com outros parlamentos regionais directrizes sobre como os Parlamentos podem desempenhar o seu mandato durante uma emergência de saúde pública].
<b>Objectivo Estratégico 7:</b> Assegurar a sustentabilidade financeira e dos recursos humanos do Fórum Parlamentar da SADC através da boa governação e de uma planificação prudente.		√		O Fórum sai-se bem em matéria de governação: bem governado por comissões permanentes; cultura de planeamento estratégico; nunca teve uma auditoria qualificada; dispõe de um conjunto diversificado de financiadores  Desafios-chave: restrições financeiras; escassez de pessoal, e dependência das contribuições dos membros (pessoal financeiro e destacado).

Tabela 5-2: Resultados do Objectivo Estratégico 1 e as suas classificações de avaliação.

Resultados esperados	Indicadores Genéricos	Trabalhos a realizar	Resultados da avaliação	Classificações de Avaliação (1- 6 Escalas Salariais)					
				Relevância:	Coerência	Eficácia	Eficiência	Impacto	Sustentabilidade
• OEBs reforçados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislação nacional reflectindo instrumentos internacionais</li> <li>• # de incidentes de conflitos relacionados com eleições</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposições de instrumentos eleitorais regionais e internacionais incorporadas na legislação e política nacionais.</li> <li>• Redução dos incidentes de conflitos relacionados com as eleições na região da SADC</li> <li>• a Lei Modelo sobre as Eleições para os ordenamentos jurídicos nacionais</li> </ul>	<p>Os Estados membros da SADC enviaram observadores a todas as eleições nacionais na região da SADC. A SADC também foi convidada noutras regiões, tais como a América do Sul, na qualidade de observadores.</p> <p>Verifica-se uma redução acentuada no número de incidentes de conflitos relacionados com as eleições na região da SADC.</p> <p>Crítica Embora as provas de sucesso sejam anedóticas, faltam provas empíricas principalmente devido à falta de indicadores inteligentes no plano estratégico.</p> <p>As missões de observação são ameaçadas pela falta de recursos e, portanto, pela sustentabilidade do trabalho dos OEM.</p>	6	4	5	5	5	3
Reforço dos parlamentos regionais	Estabelecido o parlamento regional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quadro harmonizado sobre o papel dos parlamentos regionais na integração regional e continental.</li> <li>• Instrumentos comuns sobre o reforço do papel dos Parlamentos na integração regional.</li> </ul>	<p>A criação de um parlamento regional foi aprovada pela 41ª Cimeira em 2021. Padrões para os Parlamentos Democráticos na África Austral.</p> <p>Desenvolvimento de capacidades para legisladores e pessoal em áreas emergentes e especializadas. Leis Modelo (pelo menos cinco)</p>	6	5	4	5	5	4

Resultados esperados	Indicadores Genéricos	Trabalhos a realizar	Resultados da avaliação	Classificações de Avaliação (1- 6 Escalas Salariais)					
				Relevância:	Coerência	Eficácia	Eficiência	Impacto	Sustentabilidade
Melhoria da capacidade das instituições da democracia	<ul style="list-style-type: none"> <li># de parlamentos que adoptam parâmetros de referência democrática</li> <li>Maior compreensão sobre o papel do parlamento na promoção da democracia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimentos comuns para a promoção da democracia intrapartidária</li> <li>Partidos políticos reforçados</li> <li>Parlamentos reforçados</li> <li>Melhoria da capacidade do FP-SADC</li> </ul>	Capacitação de legisladores, funcionários e membros dos parlamentos; leis modelo, deputados que participam nas várias comissões do FP-SADC e através do reforço das capacidades dos funcionários parlamentar, ferramentas e plataformas de intercâmbio, e advocacia	6	5	3	4	4	3
Maior responsabilização e anticorrupção	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior compreensão do quadro regional de luta contra a corrupção</li> <li>Aumento do interesse no combate à corrupção nos Estados membros da SADC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quadro harmonizado de luta contra a corrupção nos Estados Membros da SADC</li> <li>Instrumentos de conhecimento na luta contra a corrupção.</li> <li>Reforço dos mecanismos de prevenção, detecção, punição</li> </ul>	Capacitação dos deputados participantes na luta anticorrupção. As ferramentas de conhecimento também foram partilhadas com os deputados. A institucionalização de ferramentas e estruturas é relatada como lenta, ameaçando assim a sustentabilidade a longo prazo.	6	5	3	4	4	4
Melhoria do estado de paz e segurança na SADC REGIÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frequência das informações dos meios de comunicação social por instituições de segurança.</li> <li>Número de estados membros em processo de reforma legislativa das suas instituições de segurança.</li> <li>Número de estados membros com comissões parlamentares que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior transparência e responsabilidade dentro das instituições de segurança.</li> <li>Reformas empresariais no seio das instituições de segurança</li> <li>Integração dos direitos humanos nas operações de segurança</li> </ul>	Faltam provas de progresso para muitos dos resultados. Redução dos incidentes de violência relacionada com as eleições. Monitorização eleitoral, reforço da capacidade dos legisladores, leis modelo	6	5	3	4	3	4

Resultados esperados	Indicadores Genéricos	Trabalhos a realizar	Resultados da avaliação	Classificações de Avaliação (1-6 Escalas Salariais)						
				Relevância:	Coerência	Eficácia	Eficiência	Impacto	Sustentabilidade	
	supervisionam as instituições de segurança									
Direitos humanos integrados em políticas, legislação e programas nos estados membros da SADC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliações dos direitos humanos dos Estados membros da SADC.</li> <li>• # de casos proactivos por instituições de direitos humanos (comissões e provedores de justiça) contra violações dos direitos humanos nos estados membros da SADC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformas políticas e legislativas no sentido de reforçar os direitos humanos.</li> <li>• Padrões para a promoção dos direitos humanos pelos parlamentos.</li> </ul>	Desenvolvimento de capacidades para legisladores e pessoal em questões como SDSR, VBG, VIH e casamentos de crianças, leis modelo para inspirar reformas a nível nacional, Forte alinhamento com os ODS e as prioridades dos principais doadores	6	5	4	4	4	4	
<b>Classificação geral</b>				<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	

Tabela 5-3: Resultados do Objectivo Estratégico 2 e as suas classificações de avaliação.

Resultados Previstos	Indicadores Genéricos	Saídas Planeadas	Resultados da avaliação	Classificações de Avaliação (1-6 Escalas Salariais)					
				Relevância:	Coerência	Eficácia	Eficiência	Impacto	Sustentabilidade
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior supervisão parlamentar sobre as negociações comerciais e a facilitação do comércio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de estados membros com uma comissão parlamentar sobre comércio</li> <li>• # de estados membros a empreenderem reformas legislativas baseadas em lei modelo sobre comércio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lei modelo sobre o comércio.</li> <li>• Revisão da legislação nacional para incluir elementos de lei modelo sobre o comércio.</li> </ul>	<p>Diferentes parlamentos estão aptos a reunir-se. Estão a ser desenvolvidas leis-modelo. O fórum permite colaborar, partilhar conhecimentos e experiência. O projecto 1-Posto Fronteiriço de Posto Fronteiriço está a facilitar o comércio entre os estados membros da SADC. Chirundu e Kazungula estão concluídos e demonstram a eficácia do projecto na integração regional.</p> <p>Sensibilização Zona de - Comércio Livre do Continente Africano (ZCLCA);</p>	6	5	3	3	3	4
<p>Reforço do papel parlamentar nos processos orçamentais e na governação económica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de estados membros com uma comissão parlamentar do orçamento nacional e da governação económica.</li> <li>• # de estados membros com uma comissão parlamentar do orçamento nacional e da governação económica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lei modelo sobre a gestão orçamental.</li> <li>• Revisão da legislação nacional para incluir elementos de lei modelo sobre o orçamento nacional e a governação económica.</li> </ul>	<p>A Lei Modelo sobre Gestão das Finanças Públicas, Formação para Legisladores; Plataformas para a partilha e intercâmbio de conhecimentos. Recursos de conhecimento, por exemplo, boletins informativos, e leis-modelo</p>	6	5	4	4	4	4

Resultados Previstos	Indicadores Genéricos	Saídas Planeadas	Resultados da avaliação	Classificações de Avaliação (1- 6 Escalas Salariais)					
				Relevância:	Coerência	Eficácia	Eficiência	Impacto	Sustentabilidade
Melhoria da eficiência operacional e responsabilização nos estados membros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisão política e legislativa para incorporar elementos de lei modelo sobre economia digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lei modelo sobre a economia digital.</li> <li>Revisão da legislação nacional para incluir elementos da lei modelo sobre a economia digital.</li> </ul>	Faltam provas de progresso dos resultados.	6	5	1	1	1	1
Maior empenho dos parlamentos dos estados membros na implementação do RISDP, incluindo a economia digital e a economia azul e os desafios de desenvolvimento dos pequenos estados insulares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provisões nos orçamentos nacionais dos estados membros para projectos RISDP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior conhecimento sobre questões que afectam os Pequenos Estados Insulares</li> <li>Compromisso de monitorizar o comércio na região.</li> </ul>	<p>A tecnologia digital constitui uma grande parte do projecto 1-Fronteira de Paragem Única e o seu sucesso.</p> <p>Reuniões virtuais, conferências e workshops de formação têm sido relatados como um ponto de entrada encorajador na economia digital na região da SADC.</p>	6	5	2	2	3	3
Maior acesso à medicina (especialmente essencial para o VIH/SIDA, tuberculose, malária, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li># de estados membros que acedem a medicamentos essenciais através das instalações da SADC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilidade da SADC para o acesso dos estados membros a medicamentos essenciais.</li> </ul>	Faltam provas de progresso para muitos dos resultados.	6	6	1	1	1	1
<b>Classificações de Avaliação</b>				<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Tabela 5-4: Resultados do Objectivo Estratégico 3 e as suas classificações de avaliação.

Resultados esperados	Indicadores Genéricos	Trabalhos a realizar	Resultados da avaliação	Classificações de Avaliação (1- 6 Escalas Salariais)					
				Relevância	Coerência	Eficácia	Eficiência	Impacto	Sustentabilidade
A eficácia dos Parlamentos da SADC nas funções de representação, elaboração de leis e supervisão é reforçada	<ul style="list-style-type: none"> <li># de protocolos e convenções regionais e globais domesticados através de reformas políticas e legislativas.</li> <li>Debates e reformas legislativas para acomodar questões contemporâneas (por exemplo, alterações climáticas, direitos humanos, globalização, migração, branqueamento de capitais e tráfico de seres humanos).</li> <li>Participação activa nas comissões parlamentares de supervisão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação das necessidades de formação dos deputados e do pessoal do parlamento.</li> <li>Base de dados dos formadores</li> <li>Currículo de formação</li> <li>Pacote de formação de orientação/indução para novos deputados (formação básica).</li> <li>Memorandos de entendimento com universidades e Centros Parlamentares de Excelência estabelecidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A indução de novos deputados ao fórum foi levantada como um importante reforço de capacidades por quase todas as partes interessadas consultadas. Esta importante actividade foi interrompida pela pandemia de Covid-19, durante a qual a formação virtual ganhou popularidade.</li> <li>As apresentações de peritos aos membros do subcomité (deputados) sobre temas seleccionados são muito apreciadas pelos membros</li> <li>As reuniões virtuais revelaram-se rentáveis, mas a presença e a participação revelaram-se um desafio. As reuniões físicas atraem mais participação, mas são dispendiosas.</li> <li>O impacto demonstrável da capacidade reforçada dos deputados não pôde ser estabelecido.</li> </ul>	6	5	4	3	4	3
<b>Classificação geral</b>				<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Tabela 5-5: Resultados do Objectivo Estratégico 4 e as suas classificações de avaliação.

Resultados esperados	Indicadores Genéricos	Trabalhos a realizar	Resultados da avaliação	Classificações de Avaliação (1- 6 Escalas Salariais)					
				Relevância:	Coerência	Eficácia	Eficiência	Impacto	Sustentabilid
Aumento da proporção de jovens no parlamento funções decisórias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portal de informação YDP</li> <li>• # de jovens no parlamento e funções decisórias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de envolvimento dos jovens interessados</li> <li>• Um plano de lobby dirigido aos membros do parlamento.</li> <li>• Unidade de Investigação YDP</li> <li>• Política de quotas (quantidades) de jovens que respondem às questões de género nos partidos políticos.</li> </ul>	Informação limitada sobre o progresso	6	5	1	1	1	1
Aumento das políticas e programas centrados na juventude adoptados pelos parlamentos nacionais, por exemplo, os centrados no empoderamento económico e no acesso à educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # das políticas de desenvolvimento da juventude.</li> <li>• # Programa Desenvolvimento da Juventude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - Prestação de informações e capacitação dos jovens deputados sobre as funções, os poderes e as responsabilidades parlamentares.</li> <li>• Material de sensibilização sobre as lacunas políticas relacionadas com a juventude.</li> <li>• Relatório do Diálogo Parlamentar Juvenil sobre a VBG.</li> </ul>	O Diálogo entre os Jovens foi estabelecido para envolver o pensamento dos parlamentos do FP da SADC.	6	5	1	1	1	1
Redução da vulnerabilidade da juventude à GBV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de estados membros reformando políticas e legislação para reduzir a VBG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lei Modelo de VBG (GBV)</li> <li>• Estudo de base da VBG (GBV)</li> <li>• GROM publicado</li> </ul>	Lei Modelo contra a VBG A falta de dados empíricos limita a determinação do progresso.	6	5	3	3	3	3

Resultados esperados	Indicadores Genéricos	Trabalhos a realizar	Resultados da avaliação	Classificações de Avaliação (1- 6 Escalas Salariais)					
				Relevância:	Coerência	Eficácia	Eficiência	Impacto	Sustentabilid
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria da comunicação das incidências da VBG</li> <li>Diminuição do número de infecções por VIH na região da SADC</li> </ul>								
As mulheres gozam de representação e participação igualitária e equitativa na política e na tomada de decisões	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior consciência das questões de género e das implicações do desenvolvimento humano na região da SADC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Barómetro de Género</li> <li>Relatório bianual sobre o estado do género</li> <li>Kits de consciência de género para deputados e decisores</li> </ul>	Os resultados não foram determinados.	6	5	1	1	1	1
As políticas e práticas do FP-SADC são sensíveis às questões de género.	<ul style="list-style-type: none"> <li># de políticas e práticas reformadas para incluir a questão do género.</li> <li>% de membros do FP da SADC e do comité plenamente conscientes da questão do género.</li> <li># de políticas e práticas reformadas incorporam elementos da Lei Modelo sobre o Fim dos Casamentos de Crianças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UG Unidade de Género</li> <li>Abordagem de Integração transversal de género:</li> <li>Relatórios de workshops de integração da perspectiva de género</li> <li>Modelo de supervisão com sensibilidade de género para supervisionar a implementação da Estratégia da SADC em matéria de SDSR.</li> <li>Lei Modelo sobre Fim de Casamentos Prematuros</li> </ul>	Leis modelo sobre casamentos de crianças, VBG e VIH. Desenvolvida, capacitação de legisladores, As partes interessadas relatam uma maior sensibilização para as questões de género e da criança como resultado do diálogo com os deputados durante o desenvolvimento de leis modelo sobre a violência baseada no género, casamentos de crianças e direitos LGBTQT.	6	5	2	4	2	2
<b>Classificação geral</b>				<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>



Tabela 5-6: Resultados do Objectivo Estratégico 6 e as suas classificações de avaliação.

Resultados esperados	Indicadores Genéricos	Trabalhos a realizar	Resultados da avaliação	Classificações de Avaliação (1- 6 Escalas Salariais)					
				Relevância:	Coerência	Eficácia	Eficiência	Impacto	Sustentabilidade
Parlamentos regionais reforçados e PAP	<ul style="list-style-type: none"> <li># de convenções globais onde as CER apresentam uma posição inter-REC comum.</li> <li># de melhores práticas partilhadas entre os CERs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quadro harmonizado sobre o papel dos parlamentos regionais na integração regional e continental.</li> <li>Instrumentos comuns sobre o reforço do papel dos Parlamentos na integração regional.</li> </ul>	Não foram encontrados os resultados planeados	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Classificação geral</b>				N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Tabela 5-7: Resultados do Objectivo Estratégico 7 e as suas classificações de avaliação.

Resultados esperados	Indicadores Genéricos	Trabalhos a realizar	Resultados da avaliação	Relevância:
Órgãos da SADC-PF operacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de reuniões realizadas com quorum adequado.</li> <li>• % de reuniões com actas registadas em todas as línguas oficiais.</li> <li>• # de descarregamento a partir do portal do centro de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema eficiente e eficaz de serviços de interpretação e tradução.</li> <li>• Serviços de TIC, escriturários, documentação e sistema de apoio de secretariado.</li> <li>• Centro de Recursos do FP da SADC</li> </ul>	A informação dentro do secretariado é bem gerida e a infra-estrutura de TIC é funcional, incluindo serviços para conferências virtuais. Os serviços de interpretação estão disponíveis, mas considerados lentos por alguns interessados, especialmente na tradução de documentos	6
Aumento do apoio aos Parlamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de aspectos principais e descarregamentos do servidor.</li> <li>• % de redução nos custos de impressão e cópia.</li> <li>• % de pessoal formado por módulo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologias de acesso remoto ligadas ao website do Fórum, um centro de dados electrónico que pode ser facilmente acedido pelos deputados e pelo pessoal dos Parlamentos a partir de locais remotos</li> <li>• Sistema operacional sem papel para todas as reuniões do FP da SADC.</li> <li>• Conjunto de ferramentas de desenvolvimento de capacidades TIC e manuais de formação para o funcionário do FP da SADC.</li> </ul>	Sem informação sobre as realizações e resultados.	6
FP-SADC visível na região e além	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de acessos por ano ao website</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de Comunicação e Meios de Comunicação.</li> <li>• Sítio Web eficaz para o FP da SADC</li> <li>• Comité Consultivo TIC (composto por peritos dos Parlamentos Membros).</li> </ul>	A visibilidade do FP da SADC atrai parceiros que trabalham em áreas temáticas semelhantes às do FP da SADC.	N/A
Melhoria da produtividade no trabalho dos parlamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas e indicadores anuais de desempenho do pessoal em todos os níveis da hierarquia ligados a objectivos estratégicos.</li> <li>• # de conflitos relacionados com RH por ano</li> </ul>	Estrutura Organizacional do Secretariado; Política de recrutamento e retenção de pessoal; Sistema Integrado de Gestão de Talentos; Políticas Administrativas e de RH; quadros comuns para avaliação de cargos e gestão de desempenho; Actas das reuniões de pessoal	Foi elaborado um organograma para o secretariado durante a preparação do Plano Estratégico, o qual foi revisto antes desta avaliação.  Não há informação sobre outros resultados	6

Resultados esperados	Indicadores Genéricos	Trabalhos a realizar	Resultados da avaliação	Relevância:
Melhoria da capacidade dos funcionários do FP-SADC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % dos objectivos anuais de desempenho atingido dos funcionários</li> <li>• % de metas de aprendizagem atingidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação dos funcionários e plano de reforço da capacidade.</li> <li>• Política de rotação dos funcionários</li> </ul>	Não há informação sobre outros resultados	N/A
Um secretariado aberto, transparente e responsável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anotações de governação empresarial</li> <li>• Auditorias sem reservas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de aprovisionamento</li> <li>• Directrizes de gestão orçamental</li> <li>• Sistemas de auditoria interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parceria com várias agências internacionais de desenvolvimento e ONG; Auditorias financeiras não qualificadas desde o início do período da estratégia.</li> <li>• Confiar nos doadores para o trabalho programático é uma ameaça à sustentabilidade. A contribuição dos Estados membros para os custos operacionais do secretariado ajuda a melhorar a estabilidade do FP da SADC.</li> </ul>	6
<b>Classificação geral</b>				N/A

## 6. Conclusão

As seguintes conclusões sobre o Plano Estratégico do Fórum Parlamentar da SADC apresentam a melhor adequação da informação recolhida junto dos interessados, avaliação dos registos apresentados para a Avaliação e melhores práticas globalmente conhecidas no planeamento estratégico, gestão de projectos e desenvolvimento humano. As conclusões são apresentadas em três partes; nomeadamente (i) concepção do Plano Estratégico do FP da SADC, (ii) implementação e acordos de gestão, e (iii) resultados do Plano Estratégico do FP da SADC. As conclusões são resumidas nos subtítulos 6.1 - 6.3.

### 6.1 CONCEPÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DO - FP-SADC

A avaliação global da concepção do Plano Estratégico do FP da SADC é que este precisa de ser melhorado. O desenho tem um certo número de pontos fortes, ou potenciadores de progresso, que devem ser construídos na concepção de uma estratégia e programas sucessores. nomeadamente:

- a) **Alinhamento com o Plano Estratégico Indicativo de Desenvolvimento Regional da SADC (RISDP):** Isto ajuda o FÓRUM a alavancar as avaliações e o trabalho analítico que sustenta cientificamente o RISDP e aumenta a relevância e coerência da propriedade.
- b) **Análise Situacional** Embora uma análise situacional não esteja documentada nem referenciada no Plano Estratégico, o então Presidente do FP da SADC declara corajosamente no Prefácio que foram realizadas extensas consultas, incluindo a nível do país, durante a fase preparatória do Plano Estratégico. O Secretariado salientou também que as consultas tiveram lugar. Este é um passo transcendental para assegurar a propriedade, relevância e coerência, e eficácia das partes interessadas.
- c) **Declarações claras e relatáveis de Visão, Missão e Valores:** Isto ajuda a dar aos interessados, desde o secretariado, passando pela Comissão Executiva, até ao plenário e aos parlamentos membros, o enfoque necessário. Também ajuda a gerar a propriedade e a coerência.
- d) **Planos de acção que definem actividades e resultados e níveis de impacto:** Embora faltando a necessária coerência conceptual e metodológica, os Planos de Acção existem e são guias críticos para a implementação.
- e) **Disposições de gestão bem definidas:** As estruturas de governação do plano estratégico estão bem definidas, e são sólidas, não obstante a falta de M&A.

Não obstante o acima exposto, a concepção tem algumas fraquezas significativas. Estas constituem lições importantes para a concepção de uma estratégia e/ou programas sucessores. Entre estas, são fundamentais:

- a) **Definição fraca e inconsistente dos resultados:** Os sete (7) resultados de alto nível, ou seja, os objectivos estratégicos, são escritos como se fossem actividades e são definidos de forma demasiado restrita. Além disso, não estão ligados aos resultados ao nível dos resultados e do impacto. A definição de resultados a nível de resultados e de impacto é inconsistente. De facto, os resultados a nível de resultados aparecem frequentemente na coluna de impacto, enquanto que os resultados a nível de impacto também aparecem frequentemente sob a coluna de resultados.
- b) **Falta de uma Gestão Baseada em Resultados (RBM) Ethos:** Dos objectivos estratégicos aos planos de acção, os resultados não são definidos de acordo com os princípios do RBM. Os Planos de Acção definem resultados e níveis de impacto sem ter em conta os critérios de concepção SMART (Specific, Measurable, Achievable and Time-bound = Específicos, Mesuráveis, Alcançáveis e *Vinculados ao tempo*). *Isto pode criar ambiguidade* quanto ao que seria o sucesso e/ou o fracasso.
- c) **Falta de uma Monitorização e Avaliação Baseada em Resultados (RBME):** Uma característica essencial de um ethos RBM é a integração do RBME na concepção de estratégias/programas. A estratégia não tem um Plano de Monitorização e Avaliação. Os resultados não têm indicadores SMART, linhas de base e objectivos, e não há registos de riscos e pressupostos assim, não existe qualquer provisão para uma base credível de monitorização da mudança, pressupostos e riscos.
- d) **falta de uma Teoria da Mudança:** Não existe uma articulação dos padrões de causalidade entre níveis de resultados que conduzam aos resultados finais pretendidos. A ausência de uma teoria da mudança e dos pressupostos que devem manter-se para que esta funcione, rouba a estratégia da lógica da sua eficácia e um alvo crítico para a avaliação.

A conclusão inevitável do que precede é que, embora tenha muitos pontos fortes críticos, a concepção do Plano Estratégico do FP da SADC precisa de ser melhorada.

## 6.2 IMPLEMENTAÇÃO E DISPOSIÇÕES DE GESTÃO

As disposições de implementação do Plano Estratégico do FP da SADC estão bem articuladas no plano. Fornecem orientações claras às partes interessadas (incluindo o Secretariado), relativamente às suas funções e responsabilidades, e linhas de

responsabilização desde o Plenário através da Comissão Executiva até as Comissões Permanentes, à Gestão Executiva até ao programa do Fórum e ao pessoal administrativo.

O trabalho do FP da SADC consiste em facilitar o envolvimento entre os Membros dos Parlamentos da SADC como meio de facilitar a reforma legislativa dos parlamentos dos Estados membros da SADC. Este Fórum utiliza as reuniões como uma ferramenta primária para a realização de negócios. A implementação foi assim adversamente afectada pela pandemia de Covid-19 em 2019, 2020 e 2021, especialmente durante a cerca sanitária, quando a circulação foi proibida. A utilização de plataformas virtuais permitiu o FP da SADC atenuar o impacto das restrições de movimento resultantes do Covid-19 e continuar o seu negócio e a um custo muito mais baixo. Mesmo assim, é evidente que as reuniões presenciais são um modo essencial de levar a cabo actividades do Fórum.

### 6.3 PROGRESSO PARA OS RESULTADOS FINAIS

Os resultados da implementação do Plano Estratégico do FP da SADC, tal como apresentados na Tabela 5-1e os sugeridos pelos Planos de Acção, são algo contraditórios. Tabela 5-1 que se baseia principalmente no *feedback* das Discussões dos Grupos de Centragem, e as Entrevistas dos Informadores Chave sugerem que, apesar da perturbação da Covid-19, o Fórum está geralmente em curso para atingir os seus objectivos do Plano Estratégico. A área de desempenho que se destaca é o desenvolvimento de capacidades. Há provas irrefutáveis de que o Fórum envolve peritos de topo para ministrar formação relevante aos legisladores e ao pessoal parlamentar, dispõe de produtos de conhecimento de alto impacto, tais como leis modelo e informação, cria plataformas para o diálogo interparlamentar e intercâmbio de conhecimentos e experiências, e redes com instituições que apoiam o seu trabalho de desenvolvimento de capacidades. Os quadros de resultados dos Planos de Acção pintam um quadro menos optimista. Sugerem um nível geralmente modesto de implementação em relação às actividades listadas nos Planos de Acção. Covid-19 explica muito do atraso na implementação das actividades.

A desconexão entre os dois é um problema de concepção. Como indicado na secção 6, os Objectivos Estratégicos são estritamente definidos, mais ou menos como actividades, e não estão ligados aos resultados do Plano de Acção e aos resultados ao nível do impacto. Estes últimos são muito mais amplos e requerem a implementação de múltiplas actividades. Não foi possível à Equipa de Avaliação obter um inventário completo dos resultados sobre quaisquer resultados a nível de resultados ou de impacto, porque não havia provas documentais, por exemplo,

relatórios de M&E e relatórios de progresso. Por esta razão, é inapropriado fazer uma estimativa quantitativa do progresso.

Dadas as limitações impostas pela concepção da estratégia, ou seja, objectivos que não estão ligados aos resultados do Plano de Acção, e a escassez do inventário dos resultados, a equipa de Avaliação tem mais sobre o assunto o feedback das partes interessadas para tirar conclusões sobre o progresso. A visão agregada das partes interessadas é que o Fórum está **em bom caminho** para alcançar os seus objectivos do plano estratégico, excepto no que diz respeito ao objectivo 3.

**Com base na maioria das partes interessadas entrevistadas foi da opinião de que a implementação dos objectivos estratégicos.** O resto desta secção resume a avaliação do Plano Estratégico sobre os critérios de avaliação padrão de Relevância, Coerência, Eficácia, Eficiência, Impacto e Sustentabilidade.

- a) Relevância: As partes interessadas concordam unanimemente que o trabalho do FP da SADC é relevante para as necessidades dos Parlamentos da SADC e do Povo da SADC. Por exemplo, o trabalho sobre democratização, eleições, direitos de saúde sexual e reprodutiva, VIH/SIDA, empoderamento das mulheres e capacitação dos legisladores responde a necessidades universalmente reconhecidas e está a influenciar as reformas a nível do país. O trabalho do Fórum é também relevante para as prioridades prosseguidas pela SADC, e pelos Estados membros individuais. A Figura 6.1 demonstra como as áreas temáticas do FP da SADC se alinham com as Prioridades Estratégicas da SADC, tal como delineadas no Plano Estratégico Indicativo Regional (RISDP).



Figura 6-1: Alinhamento entre o Plano Estratégico do FP-SADC e o Plano Estratégico Indicativo de Desenvolvimento Regional da SADC.

Segundo, existe um forte alinhamento entre as áreas temáticas do FP da SADC e as prioridades estratégicas da SADC. Cada área temática corresponde a pelo menos uma prioridade RISDP. Por este motivo, as partes interessadas classificam o Plano Estratégico como de grande relevância. Taxa 6.

**Coerência.** As prioridades do Plano Estratégico do FP da SADC estão em sincronia com as da SADC. A panorâmica apresentada na Figura 6.1 demonstra sobremaneira a relação harmoniosa entre as duas estratégias. Os resultados que o FP da SADC persegue na área temática da Democratização, Governança e Direitos Humanos são semelhantes aos que a SADC persegue na área da Paz, Segurança e Boa Governança. Congruência semelhante pode ser encontrada entre "Comércio, Indústria, Finanças e Integração do Desenvolvimento" e "Desenvolvimento Industrial e Integração do Mercado"; "Alimentação, Agricultura, Recursos Naturais e Infra-estruturas" e "Desenvolvimento de Infra-estruturas de Apoio à Integração Regional"; "Desenvolvimento Humano e Social e Programas Especiais" e "Desenvolvimento do Capital Social e Humano"; e "Igualdade de Género, Promoção da Mulher e Desenvolvimento da Juventude" e "Questões Transversais": Género, Juventude, Ambiente e Alterações Climáticas, e Gestão do Risco de Calamidades". A complementaridade entre os dois. As mesmas questões são prioridades máximas para cada país da SADC. O trabalho do fórum e leis modelo nas áreas de Gestão das Finanças Públicas, Igualdade de Género e Empoderamento das Mulheres, HIV/ADIS, e Direitos de Saúde Sexual e Reprodutiva está a ajudar a impulsionar reformas em toda a região da SADC. **Classificação 5**

**Eficácia** : é classificada como 4 (satisfatória). A classificação está associada aos desafios inerentes à natureza do negócio do FP da SADC. Embora o impacto final sobre os cidadãos se faça através de políticas apropriadas e reformas legislativas a nível do país, o FP da SADC apenas trabalha com os deputados para criar capacidade para as reformas necessárias, mas envolve-se nas decisões dos estados membros para empreender reformas. Outra área do programa onde o esforço foi considerado substancialmente superior aos resultados é a Igualdade de Género, Promoção da Mulher e Desenvolvimento da Juventude, onde muitas das reformas necessárias enfrentam barreiras formidáveis sob a forma de normas e práticas culturais.

A eficiência é classificada como 5 (altamente satisfatória). O secretariado tem enfrentado desafios operacionais significativos, entre os quais se destacam, trabalhar com pessoal limitado (a maior parte dos quais destacamentos localizados remotamente), um orçamento de programa inadequado e os efeitos perturbadores do Covid-19. Na medida em que a eficiência é uma função dos recursos, estes constrangimentos têm tido um impacto negativo na eficiência do programa. Mesmo assim, dois factores destacam-se como afirmações da eficiência do Plano Estratégico do FP da SADC. Um, e o mais determinante, são as estratégias rentáveis que o Fórum escolheu para prestar serviços. Estes incluem o aproveitamento das capacidades dos parlamentos através de funcionários administrativos, o desenvolvimento de leis modelo e produtos de referência, o envolvimento de profissionais de alto nível para facilitar iniciativas de desenvolvimento de capacidades organizadas centralmente e a utilização de tecnologias de informação e comunicação para prestar serviços à distância. Em segundo lugar, os resultados que o fórum alcançou até à data, apesar da Covid19 e das sérias limitações financeiras e de recursos humanos, sugerem que o fórum atingiu níveis apreciáveis de eficiência durante a implementação.

**Impacto** é classificada como 4 (satisfatória). Embora os interessados acreditem que o trabalho do Fórum está a ter impacto, existem expectativas não satisfeitas. Por exemplo, embora as leis-modelo e a formação sobre questões emergentes tais como SDSR, igualdade de género e VIH/SIDA e Direitos Humanos sejam relevantes, o seu impacto nas reformas a nível nacional não é expansivo como se esperava. As partes interessadas citaram leis-modelo como veículos de reforma nos estados membros em questões como eleições, bem-estar da criança, género, gestão das finanças públicas e mineração sustentável e também observaram que os países foram lentos a transpô-los nos seus regimentos jurídicos internos e a impulsionar reformas por uma variedade de razões. Por exemplo, estereótipos culturais profundamente enraizados, como os relativos à igualdade de género, direitos das crianças, SDSR e direitos Humanos, Lésbicas-Gay-Bissexuais-Queer-

Transgénero (LGBT) têm tendido a abrandar o ritmo das reformas em alguns países.

A sustentabilidade é classificada como 3 (Insatisfatória). A baixa classificação de sustentabilidade reflecte uma preocupação quase universal sobre a forte dependência do Fórum em relação ao financiamento estrangeiro de programas. As contribuições dos Estados membros cobrem apenas os custos operacionais. De facto, ficam aquém do financiamento do complemento de pessoal exigido pelo organograma aprovado pelo secretariado. O financiamento dos programas provém em grande parte dos doadores. Esta não é uma fonte estável de financiamento. Mesmo assim, a sustentabilidade dos benefícios dos serviços do Fórum é reforçada pelo modelo empresarial. É evidente que o modelo está centrado na capacitação dos legisladores e o fortalecimento das legislaturas da SADC através de formação e da utilização de recursos tais como leis modelo e produtos de referência. A capacidade, uma vez desenvolvida, é bastante sustentável. Da mesma forma, uma vez desenvolvidas, as leis modelo e outros produtos de referência, irão gerar benefícios para os parlamentos beneficiários, mesmo na ausência do Fórum. Outro reforço da sustentabilidade é a integração de questões prioritárias como a SDSR, igualdade de género, empoderamento das mulheres, e reformas democráticas nos planos de desenvolvimento, orçamentos e programas dos governos da SADC.

## **7. Recomendações**

As conclusões desta avaliação impulsionam várias recomendações, tal como a seguir resumidas. A maior parte das recomendações são sobre a concepção do programa, reflectindo, a magnitude dos desafios de concepção do Plano Estratégico.

**RECOMENDAÇÃO 1: Como uma questão de rotina, o FP da SADC deve realizar uma Análise/Avaliação Situacional robusta e abrangente para todas as suas estratégias,** programas e projectos futuros. Como uma questão de rotina, o FP da SADC deve realizar uma Análise/Avaliação Situacional robusta e abrangente para todas as suas estratégias, programas e projectos futuros. A Análise/Avaliação Situacional deve ser documentada e referenciada em qualquer estratégia, programa ou projecto por ela informado. Sempre que uma Análise Situacional adequada e actualizada tenha sido realizada, quer pelo FP da SADC, SADC ou outra instituição, não deve ser duplicada.

Pelo contrário, deve ser reconhecida e referenciada na estratégia, programa ou concepção do projecto. Ao fazê-lo: a) analisa a situação de desenvolvimento, ou seja, a natureza e magnitude do problema a abordar e as suas tendências; b) reconhece a natureza e extensão das respostas actuais, ou seja, o que está a ser feito, por quem e onde estão as lacunas; c) explora oportunidades de colaboração, sinergia e complementaridade; d) fornece lições para a intervenção proposta, e: e) identifica indicadores de desempenho relevantes, bem como as suas trajectórias de tendência e valores de base.

**RECOMENDAÇÃO 2: A Declaração de Visão do Fórum deve ser mantida porque é relevante e apropriada como bússola para o trabalho de Desenvolvimento do Fórum.** Deve ser considerada a substituição de "porta estandarte" por "portador de bandeira". Na nossa opinião, a mais recente é um reflexo mais apropriado do desejo do Fórum de conduzir e liderar o processo de democratização na região, fornecendo normas e orientações normativas de vanguarda. A Visão passaria assim a ler-se, "**Ser a Porta Bandeira da Democratização e Desenvolvimento Socioeconómico na Região da SADC**".

**RECOMENDAÇÃO 3: A declaração de missão do Fórum deve ser abreviada para ser lida: "Reforçar a democracia e o desenvolvimento socioeconómico na região, reforçando o controlo, o papel legislativo, orçamental e representativo dos legisladores tanto a nível nacional como regional e colmatando o fosso entre Parlamentos e cidadãos".** Embora a formulação original seja apropriada, substancia e em estrutura, é demasiado longa.

**7ª RECOMENDAÇÃO** São propostos pequenos editoriais para as declarações de valores a fim de se obter consistência na declaração dos valores sob a forma de substantivos. As mudanças propostas é o seguinte:

- "Cidadão e Parlamento centrados" para ler "Foco nos Cidadãos e Parlammentos".
- "Honestidade & Transparência" (Inalterado)
- "Desempenho e orientação para os resultados" para ler "Desempenho e orientação para os resultados".
- "Tolerância e inclusividade" para ler "Diversidade e Tolerância".

**7ª RECOMENDAÇÃO** O FP da SADC deve adoptar e institucionalizar a **Gestão Baseada em Resultados (GRC) como uma abordagem para conceber, gerir e avaliar as suas intervenções de desenvolvimento**: Isto requer, no mínimo, três características essenciais, nomeadamente

- Uma definição clara de resultados de acordo com o ethos SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time Bound), em que as entradas, actividades, saídas e resultados são derivados dos impactos.
- Articulação de uma Teoria da Mudança clara e plausível, ou seja, descrevendo os padrões de causalidade (desde entradas, saídas, resultados e impactos) que mostram como se espera que os resultados finais sejam alcançados, os pressupostos que devem manter-se para que os resultados sejam alcançados.
- Um plano de Monitorização e Avaliação baseado em resultados, com base em indicadores SMART, linhas de base e objectivos.

**7ª RECOMENDAÇÃO** Adoptar um quadro de 3 níveis de resultados abaixo da Visão e Missão para intervenções de desenvolvimento, definidos como segue:

**Objectivo/Impacto:** Estes são resultados a longo prazo, que requerem cinco anos ou mais e são definidos como mudanças na vida das pessoas. Idealmente, os objectivos do Plano Estratégico teriam sido definidos como Objectivos/Impactos. Requerem normalmente a intervenção de vários actores. Exemplo:

- a) *Aumento da participação dos cidadãos nas eleições nacionais e locais*
- b) *Redução da incidência do VIH/SIDA entre pessoas com idades compreendidas entre os 15-49 anos até 2030*

Objectivo / Resultado final: Os efeitos a curto e médio prazo (1-5 anos) dos resultados de uma intervenção, ou seja, a alteração das condições de desenvolvimento. Exemplo:

- a) *Leis eleitorais reformadas para melhorar o acesso ao voto de jovens a partir dos 18 anos de idade.*
- b) *Redução da incidência de gravidez entre raparigas adolescentes até 2023*

**Realização projectada:** Os produtos, ou seja, bens e serviços que resultam de intervenções de desenvolvimento. Estes normalmente levam um ano ou menos para serem produzidos. Exemplo: Pelo menos 20 legisladores em cada país da SADC são formados para um nível aceitável de proficiência em Direitos de Saúde Reprodutiva Sexual.

**7ª RECOMENDAÇÃO Reconstruir a lógica dos Planos de Acção de modo a que os impactos, resultados e resultados de cada objectivo estratégico sejam claros, e existam indicadores SMART e metas a todos os níveis de resultados, riscos e pressupostos sejam identificados para cada resultado:** A equipa de avaliação observou que o Plano Estratégico do FP da SADC não se baseava numa Teoria da Mudança e Análise do Quadro Lógico, daí a ausência de ligação lógica entre as realizações e resultados, e os resultados e impactos. Além disso, o plano não tem indicadores SMART e objectivos e registos de riscos e pressupostos de resultados. O plano também não tinha um plano de M&E, para definir o calendário de resultados e avaliação (tanto interna como externa). Muitos dos resultados alistados nos Planos de Acção não puderam ser apresentados para avaliação. Isto reflecte uma fraqueza na gestão da configuração. Cada resultado representa uma componente do resultado e deve permanecer activamente disponível e em uso para assegurar que os resultados resolvam verdadeiramente um problema específico identificado durante a Análise do Quadro Lógico.

**8ª RECOMENDAÇÃO Desenvolver planos explícitos de desenvolvimento de capacidades:** O desenvolvimento de capacidades é uma parte importante do trabalho do FP da SADC. No entanto, não existe um plano de desenvolvimento de capacidades nem indicadores claros e mensuráveis de desenvolvimento de capacidades para além dos relatórios de formação. O desenvolvimento de capacidades deve começar com uma linha de base de desenvolvimento de capacidades, e deve incluir inquéritos para determinar o efeito das actividades e para informar as actividades de desenvolvimento de capacidades de acompanhamento. Os inquéritos são essenciais para determinar o estado das capacidades dos indivíduos e instituições em fases específicas de implementação.

**7ª RECOMENDAÇÃO Rever os objectivos do Plano Estratégico e alinhar os resultados desde os resultados do Plano de Acção, passando pelos Objectivos do Plano Estratégico, até ao PDRS e aos ODS:** O alinhamento é um factor crítico para o desempenho das intervenções de desenvolvimento em todas as seis dimensões padrão de avaliação. Os sete objectivos do Plano Estratégico não estão alinhados com os resultados do Plano de Acção e são definidos de forma demasiado restrita como actividades em vez de resultados ou objectivos ao nível do impacto. Os Objectivos Estratégicos 5 e 6 não tinham actividades reflectidas no Plano de Acção. Além disso, existiam dois Planos de Acção que não se relacionavam com nenhum dos objectivos estratégicos. Estes são (i) Plano de Acção para a Alimentação, Agricultura e Recursos Naturais e (ii) Plano de Acção para o Desenvolvimento Humano e Social e Programas Especiais. Além disso, não foi feita qualquer tentativa de impacto do Plano de Acção ou Objectivos do Plano Estratégico para o RISDP ou para os ODS.

**7ª RECOMENDAÇÃO Desenvolver uma estratégia de mobilização de recursos e sustentabilidade financeira para o FP da SADC:** O secretariado do FP da SADC é financiado através da contribuição dos Estados membros, enquanto o trabalho do programa é financiado por doadores e parceiros cooperantes. O financiamento do programa é, portanto, de curto prazo, tal como o é a posse do pessoal associado ao programa. Isto irá afectar a rotatividade do pessoal e a memória institucional. O Fórum necessita de uma estratégia de mobilização de recursos que diversifique e aprofunde as fontes de financiamento e, em particular, aumente o financiamento dos Estados membros para incluir um financiamento significativo para os programas.

## 8. Anexos

### Anexo 8-1: Questionário de Avaliação

#### INTRODUÇÃO

O Fórum Parlamentar da Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (FP da SADC) encomendou uma avaliação do seu Plano Estratégico para 2019-2023 (PLANO ESTRATÉGICO DO FP DA SADC 2019-2023). Como uma das partes interessadas importantes, a sua participação na avaliação da estratégia (PLANO ESTRATÉGICO DO FP SADC 2019-2023) é importante. Por conseguinte, solicitamos-lhe que tenha a amabilidade e a generosidade de partilhar a sua visão e experiências relativamente ao Plano Estratégico do FP da SADC 2019-2023, respondendo aos questionários que se seguem.

Observará que algumas questões requerem avaliações de dimensões do desempenho do Plano Estratégico numa escala Likert de 1-6, onde 6 representa o nível mais alto de satisfação/acordo e 1 representa o nível mais baixo, ou seja, o nível mais alto de insatisfação/acordo. A chave para a Escala Likert utilizada neste questionário é apresentada no Quadro 1 abaixo.

**Tabela 1: Chave para a Escala Likert**

CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO	PONTUAÇÃO LIKERT
Altamente satisfatório Concordo plenamente	Todos os parâmetros de desempenho foram totalmente cumpridos conforme planeado	6
Suficiente Concordo	Todos os parâmetros de desempenho foram totalmente cumpridos com pequenas deficiências	5
Ligeiramente insatisfatório (Concordo ligeiramente)	Os parâmetros foram parcialmente atingidos com algumas deficiências	4
Ligeiramente insatisfatório (Discordo Ligeiramente)	Alguns parâmetros não foram cumpridos e com deficiências significativas	3
Insatisfatório Discordo	A maioria dos parâmetros não foram cumpridos e houve grandes deficiências	2
Altamente insatisfatório (Discordar plenamente)	Nenhum dos parâmetros foi cumprido e houve graves deficiências	1

## PERGUNTAS DE ENTREVISTAS

### A. FAMILIARIDADE COM O PLANO ESTRATÉGICO DO FP- SADC

Assinale a opção que melhor representa a sua posição

	Sim	N.º
1. Está ciente do Plano Estratégico de 2019-2023 do FP-SADC ?	9	
2. Já leu ou foi informado sobre o Plano Estratégico 2019-2023 do FP da SADC?		

### B. RESULTADOS ESTRATÉGICOS

3. Por favor, faça a sua avaliação da eficácia do Plano Estratégico do FP da SADC até à data em relação a cada um dos seguintes aspectos. Assinale a opção que melhor representa a sua posição

RESULTADO	ALVO ATINGIDO	NO CAMINHO CERTO	NO CAMINHO CERTO/ FORA DO CAMINHO
Visão: ser o porta-bandeira da democratização e do desenvolvimento socioeconómico da região da SADC <b>Explicação:</b>			
<b>Missão:</b> “Promover e facilitar o processo necessário para o reforço das funções de fiscalização, representante controlo orçamental e representação dos parlamentos aos níveis tanto nacional como regional, através, da o fosso entre dos parlamentos e dos cidadãos nos assuntos da região da SADC”. <b>Explicação:</b>			
<b>Objectivo Estratégico 1:</b> Promover a cooperação, a diplomacia e o diálogo interparlamentares sobre questões de interesse regional com vista à promoção da democratização e do desenvolvimento socioeconómico dos Estados membros da SADC.			
<b>Objectivo Estratégico 2:</b> Alinhar, harmonizar e criar interligações operacionais e institucionais entre as comissões permanentes e os programas do PF da SADC, e os órgãos e sectores da SADC, com vista à promoção da integração da região <b>Explicação:</b>			
<b>Objectivo Estratégico 3:</b> Facilitar o desenvolvimento de capacidades e de outros programas de apoio para Deputados e funcionários parlamentares para aumentarem as competências profissionais, os conhecimentos e outras habilidades para fazer face aos desafios emergentes.			
<b>Objectivo Estratégico 4:</b> Fazer o lóbi e advocacia para representação igual e equitativa da mulher e da juventude em cargos políticos e de decisão. <b>Explicação:</b>			
<b>Objectivo Estratégico 5:</b> Fazer a advocacia e o lóbi para a transformação faseada do PF da SADC em Parlamento Regional com a aprovação dos parlamentos membros e dos órgãos políticos da SADC. / Defender e pressionar para o estabelecimento da SADC			

PF como Parlamento Regional através de uma transformação faseada e com a aprovação dos Parlamentos Membros, e dos Órgãos Políticos da SADC <b>Explicação:</b>			
<b>Objectivo Estratégico 6:</b> Formalizar as relações políticas e operacionais com o Parlamento Pan-africano, a União Interparlamentar a Associação Parlamentar da Commonwealth e outros órgãos interparlamentares. <b>Explicação:</b>			
<b>Objectivo Estratégico 7:</b> Assegurar a sustentabilidade financeira e dos recursos humanos do Fórum Parlamentar da SADC através da boa governação e de uma planificação prudente. <b>Explicação:</b>			

### C. DIMENSÕES DA AVALIAÇÃO

#### RELEVÂNCIA

Este aspecto da avaliação procura avaliar em que medida os objectivos do PLANO ESTRATÉGICO do FP-SADC são coerentes com as necessidades dos beneficiários, as necessidades dos países, as prioridades globais (ODS) e as prioridades dos parceiros e doadores.

Avalie, numa escala de 1-6, os seguintes elementos do PLANO ESTRATÉGICO DO FP-SADC. Assinale a caixa que melhor representa a sua compreensão e opinião.

*Note-se: 1 representa a classificação de desempenho mais baixa e 6 representa a classificação de desempenho mais alta.*

<b>SO-1: Fazer avançar a democratização e o desenvolvimento socioeconómico dos Estados Membros da SADC</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
a) Os objectivos e intervenções do PLANO ESTRATÉGICO SADC-PF são relevantes para as necessidades e aspirações dos beneficiários-alvo (parlamentos e pessoal, pessoas dos Estados membros da SADC, OSC), grupos particularmente vulneráveis <i>Por favor explique</i>	Populações da SADC						
	Estados membros						
	Deputada						
	Partidos políticos						
	a sociedade civil						
b) Estão os objectivos e intervenções do Plano Estratégico SADC-PF alinhados com as prioridades da SADC, dos programas da SADC e das ODS <i>Por favor explique</i>	Sector privado						
	Prioridades da SADC						
	Programas da SADC						
	SDGs						

#### EFICÁCIA

Este aspecto da avaliação procura avaliar até que ponto os objectivos do PLANO ESTRATÉGICO DO FP-SADC foram alcançados, tendo em consideração a sua importância relativa.

Avalie, numa escala de 1-6, os seguintes elementos do PLANO ESTRATÉGICO DO FP-SADC. Assinale a caixa que melhor representa a sua compreensão e opinião.

Note-se: 1 representa a classificação de desempenho mais baixa e 6 representa a classificação de desempenho mais alta.

a) SO-1: Fazer avançar a democratização e o desenvolvimento socioeconómico dos Estados Membros da SADC Por favor explique	1	2	3	4	5	6
b) SO-2: Promover a integração na Região da SADC Por favor explique	1	2	3	4	5	6
c) SO-3: Aptidões, conhecimentos e competências dentro dos Membros e do pessoal parlamentar para enfrentar os desafios emergentes Por favor explique	1	2	3	4	5	6
d) SO-4: Fazer o representação igual e equitativa da mulher e da juventude em cargos políticos e de decisão. Por favor explique	1	2	3	4	5	6
e) SO-5: FP SADC em Parlamento Regional. Por favor explique	1	2	3	4	5	6
f) SO-6: Formalizar as relações políticas e operacionais com o Parlamento Panafricano, a União Interparlamentar a Associação Parlamentar da Commonwealth e outros órgãos interparlamentares. Por favor explique	1	2	3	4	5	6
g) SO-7: Sustentabilidade financeira e de recursos humanos do FP SADC Por favor explique	1	2	3	4	5	6

4. Quais foram os principais factores que influenciaram a realização dos objectivos/resultados estratégicos?

.....  
 .....  
 .....

5. Quais foram os principais constrangimentos à realização dos objectivos/resultados estratégicos?

.....  
 .....  
 .....

6. O que pensa que poderia ser feito para melhorar a eficácia do Plano Estratégico do FP-SADC?

.....  
 .....  
 .....

## EFICIÊNCIA

Esta dimensão da avaliação procura avaliar a forma como os recursos atribuídos ao PLANO ESTRATÉGICO DO FP-SADC (fundos, tempo de perícia, etc.) foram convertidos em resultados de forma rentável.

Avalie, numa escala de 1-6, os seguintes elementos do PLANO ESTRATÉGICO FP-SADC. Assinale a caixa que melhor representa a sua compreensão e opinião.

*Note-se: 1 representa a classificação de desempenho mais baixa e 6 representa a classificação de desempenho mais alta.*

	1	2	3	4	5	6
a) Globalmente, as actividades do Plano Estratégico do FP da SADC foram realizadas de forma rentável? <i>Por favor explique</i>						
b) As actividades planeadas foram implementadas de forma atempada? <i>Por favor explique</i>						

7. De que forma se pode melhorar a eficiência com que o Plano Estratégico é entregue?

.....  
 .....  
 .....

### IMPACTO

Este aspecto da avaliação procura avaliar os efeitos positivos e negativos, primários e secundários a longo prazo produzidos pelo PLANO ESTRATÉGICO DO FP-SADC, directa ou indirectamente, intencionais ou não intencionais.

8. Quais são, tanto quanto sabe, os impactos mais significativos que o Plano Estratégico do FP-SADC teve entre 1 de Janeiro de 2019 e 31 de Dezembro de 2021?

.....  
 .....  
 .....

9. Avalie, por favor, numa escala de 1-6, o impacto global do PLANO ESTRATÉGICO DO FP-SADC. Assinale a caixa que melhor representa a sua compreensão e opinião.

*Note-se: 1 representa a classificação de desempenho mais baixa e 6 representa a classificação de desempenho mais alta.*

	1	2	3	4	5	6
impacto geral o PLANO Estratégico do FP-SADC						

### SUSTENTABILIDADE

Esta dimensão da avaliação procura avaliar até que ponto os benefícios do PLANO ESTRATÉGICO DO FP-SADC podem ser sustentados para além do fim do plano.

Avalie numa escala de 1-6, os seguintes elementos do Plano Estratégico do FP-SADC. Assinale a caixa que melhor representa a sua compreensão e opinião.

*Note-se:* 1 representa a classificação de desempenho mais baixa e 6 representa a classificação de desempenho mais alta.

	1	2	3	4	5	6
a) O Plano Estratégico do FP-SADC está a reforçar as capacidades das instituições governamentais nacionais e locais, ONG, comunidades locais (OBC) e outros parceiros? <i>Por favor explique</i>						
b) Explique por favor Os objectivos do Plano Estratégico do FP-SADC estão a ser integrados em planos, estratégias e orçamentos de parceiros (multilaterais, ONG, etc.). <i>Por favor explique</i>						
c) Por favor, explique O PLANO ESTRATÉGICO do FP-SADC atraiu o interesse de outros actores que podem continuar parte do trabalho para além da vida da estratégia? <i>Por favor explique</i>						

10. Explique por favor  
Quais diria serem os elementos legados mais proeminentes (realizações excepcionais) do Plano Estratégico do FP-SADC?

.....  
.....  
.....

### COERÊNCIA

Esta dimensão da avaliação procura avaliar o Plano Estratégico do FP-SADC enquadra-se nas políticas e programas da SADC e dos estados membros, ou seja, existe complementaridade, harmonização e coordenação entre as intervenções do plano e as da SADC e dos estados membros

Avalie numa escala de 1-6, os seguintes elementos do Plano Estratégico do FP-SADC. Assinale a caixa que melhor representa a sua compreensão e opinião.

*Note-se:* 1 representa a classificação de desempenho mais baixa e 6 representa a classificação de desempenho mais alta

a) Existe uma forte complementaridade e sinergia entre o Plano Estratégico do FP-SADC e outras iniciativas da SADC	1	2	3	4	5	6

Por favor explique						
b) As intervenções do FP-SADC estão harmonizadas com as da SADC e as dos estados membros	1	2	3	4	5	6
<i>Por favor explique</i>						
c) Existem mecanismos de coordenação eficazes para as iniciativas do FP-SADC e da SADC e dos Estados Membros	1	2	3	4	5	6
<i>Por favor explique</i>						

11. Na sua opinião, as intervenções do FP-SADC são orientadas pela procura?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

*Obrigado pelo vosso tempo e interesse*

## 9. Referências

AfDB ( de 2021, Março de 21). *Africa's Growth Performance and Outlook Amid Covid-19*. Retrieved 2022, from African Development Bank:  
[https://www.afdb.org/sites/default/files/2021/03/09/aeo\\_2021\\_-\\_chap1\\_-\\_en.pdf](https://www.afdb.org/sites/default/files/2021/03/09/aeo_2021_-_chap1_-_en.pdf)

Allison, M., & Kaye, J. (2015). *Strategic Planning for Nonprofit Organisations - A Practical Guide for Dynamic Times*. Hoboken, New Jersey., United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

AUC/OECD. (2018). *Africa's Development Dynamics 2018 - Growth, Jobs and Inequalities*. Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/9789264302501-en

Austrian Development Agency. (2009). *Guidelines for Projec and Programme Evaluations*. Vienna.

Bright, D. S., Cortes, A. H., Gardner, D. G., Hartmann, E., Lambert, J., Leduc, L. ..., . . . Kangausaru, M. A.(2019). *Principles of Management*. Houston, Texas, United States of America: Rice UNiversity.

Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2005). *Creating and Implementing Your Strategic Plan - A Workbook for Public and Nonprofit Organizations (2nd ed.)*. San Fransisco, United States of America: Jossey-Bass.

- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). *Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs*. San Francisco: American Educational Research Association.
- Jonker, K., & Robinson, B. (2018). Improving the Human Well-being of All Africans. In K. Jonker, & B. Robinson, *China's Impact on the African Renaissance - The Baobab Grows* (pp. 191-215). Singapore: Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-981-13-0179-7\_8
- Kanu, B. S., Salami, A. O., & Numasawa, K. (2014). *Inclusive Growth -An Imperative for African Agriculture*. Tunis: Banco Africano de Desenvolvimento.
- PROFIT. (2008). *Plano de Monitorização e Avaliação*. Lusaka: Production, Finance and Technology.
- SPREP. (2020). *Developing Monitoring and Evaluation Plans: A Guide for Project Design*. Apia, Samoa: Secretariat of the Pacific Regional Environment Programme (SPREP).
- Tweddle, D., & Hay, C. (2012). Understanding Theory of Change in International Development. The Justice and Security Research Programme, 1-25.
- UNECA. (2004). *Harmoniation of Mining Policies, Standards, Legislative and Regulatory Frameworks in Southern Africa*. Johannesburg: Comissão Económica das Nações Unidas para a ÁFRICA.
- van den Brink, R., Thomas, G., Binswanger, H., Bruce, J., & Byamugisha, F. (2006). *Concensus, Confusion and Controversy - Selected Land Reform Issues in Sub-Saharan Africa*. Washington, D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. doi:10.1596/978-0-8213-6440-6