



Política da SADC

Política da SADC para o Desenvolvimento, Planeamento e Monitorização de Estratégias





Política da SADC para o Desenvolvimento, Planeamento e Monitorização de Estratégias

Decididos pelo Conselho dos Ministros,
Fevereiro 2012

LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

CSOs/OSCs	Organizações da Sociedade Civil
DES	Secretário/a Executivo/a Adjunto/a da SADC
ES	Secretário Executivo da SADC
HR/RH	Recursos Humanos
IA/AI	Avaliação Institucional
ICP	Parceiro de Cooperação Internacional
KRA	Principais Áreas de Resultados
LogFrame	Quadro Lógico
M&E/M&A	Monitorização e Avaliação
MTREF	Quadro de Receitas e Despesas a Médio Prazo
MTR	Revisão Intercalar
MTS	Estratégia a Médio Prazo
NCP	Ponto de Contacto Nacional
OVI/IOV	Indicador Objectivamente Verificável
PMS	Sistema de Gestão do Desempenho
PPRM	Direcção Políticas, de Planeamento Estratégico e Mobilização de Recursos
RBM	Gestão Baseada em Recursos
REC/CER	Comunidade Económica Regional
RISDP	Plano Indicativo Estratégico de Desenvolvimento Regional
SADC	Comunidade de Desenvolvimento da África Austral
SIPO	Plano Indicativo Estratégico do Órgão de Cooperação nas Áreas de Política, Defesa e Segurança
SNC	Comissão Nacional da SADC
SPME	Estratégias de Desenvolvimento, Planeamento e Monitorização
TOR	Termos de Referência
URMIS	Sistema Unificado Regional de Monitorização de Informação

Índice

1.0	INTRODUÇÃO.....	5
2.0	PROPÓSITO, OBJECTIVOS E ÂMBITO	6
2.1	Propósito	6
2.2	Objectivos	6
2.3	Âmbito Da Política	6-8
3.0	PRINCÍPIOS ORIENTADORES.....	8
3.1	Princípios Contidos No Risdp E Sipo	8
3.2	Sensibilização Para Os Riscos.....	8
3.3	Princípios De Gestão Baseados Em Resultados.....	8
3.4	Princípios Específicos Atinentes À Monitorização E Avaliação	9-11
4.0	CONSOLIDAÇÃO DE MECANISMOS INSTITUCIONAIS PARA O DESENVOLVIMENTO, PLANEAMENTO, MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	11-12
4.1	Desenvolvimento De Estratégias.....	12-14
4.2	Planeamento.....	14-16
4.3	Monitorização.....	16
4.3.1	Monitorização Dos Planos Operacionais	16-18
4.3.2	Monitorização Da Implementação De Protocolos E De Outras Políticas Fundamentais	18-19
4.4	Avaliação	19
4.4.1	Avaliação De Planos Operacionais.....	19
4.4.2	Avaliação De Protocolos E De Outras Políticas Fundamentais	20
4.5	Relação Entre A Política E A Elaboração De Orçamentos.....	21
4.6	Relação Entre A Política E A Mobilização De Recursos	21
5.0	MOBILIZAÇÃO DE APOIOS DOS INTERVENIENTES	22
6.0	PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....	23
6.1	Responsabilidades institucionais	23
6.1.1	Cimeira	23
6.1.2	Conselho.....	23
6.1.3	Comités Ministeriais e Sectoriais	24
6.1.4	Estados Membros.....	24-25

6.1.5	Secretariado	26
6.1.6	Secretário Executivo.....	26-27
6.1.7	Secretário Executivo Adjunto – Integração Regional.....	27-28
6.1.8	Secretária Executiva Adjunta – Finanças e Administração.....	28-29
6.1.9	Direcção de Planeamento de Políticas e Mobilização de Recursos ...	30-31
6.1.10	Direcções Técnicas	31-32
7.0	EMENDAS À POLÍTICA	32
8.0	DATA DE ENTRADA EM VIGOR	32

1.0 INTRODUÇÃO

1. O Tratado da SADC (Artigo 14º) define o Secretariado da SADC como a principal instituição executiva da SADC que tem como funções principais providenciar liderança no cumprimento das suas funções principais de “planificação estratégica e gestão de programas da SADC, monitorização e avaliação da implementação das políticas e programas regionais”, entre outros. O quadro em cujo âmbito são exercidas essas funções assenta em disposições em matéria de políticas e de procedimento incorporadas:
 - i) no Tratado da SADC;
 - ii) no RISDP e SIPO; e
 - iii) nos Regulamentos e Procedimentos Financeiros.
2. A centralização de responsabilidades no Secretariado, incluindo a planificação da implementação das decisões do Conselho e da Cimeira, a planificação estratégica geral, a monitorização e avaliação, e a mobilização de recursos, foi uma característica essencial do processo de reformas na SADC que teve início em 2001. A reestruturação das Instituições da SADC levou, entre outras coisas, ao agrupamento das áreas de cooperação e integração regional e a uma centralização das operações ao nível do Secretariado da SADC, em contraposição à abordagem descentralizada seguida desde a fundação da Organização em 1980. Este processo foi acompanhado de uma redefinição de prioridades da Agenda de Cooperação e Integração, bem como de uma revisão das políticas e estratégias que se traduziu no Plano Indicativo Estratégico de Desenvolvimento Regional (RISDP) e no Plano Estratégico do Órgão (SIPO), adoptados em 2003.
3. Esta política procura reforçar o quadro em que o Secretariado deverá cumprir os seu mandato relativamente ao desenvolvimento de opções estratégicas para facilitar a tomada de decisões sobre as prioridades da SADC e o estabelecimento de planos apropriados, visando possibilitar uma alocação de recursos sadia, realizar a monitorização e avaliação. A presente política adopta uma abordagem baseada em resultados para obter as sinergias necessárias, de modo a reforçar a capacidade da SADC na consecução dos seus objectivos estratégicos.

2.0 PROPÓSITO, OBJECTIVOS E ÂMBITO

2.1 Propósito

4. Esta política tem como propósito reforçar o processo de tomada de decisões da SADC relativamente à definição de prioridades, à afectação de recursos e à gestão de programas para melhorar o desempenho, com vista à concretização dos objectivos da SADC.

2.2 Objectivos

5. Esta política persegue os seguintes objectivos:
 - i) consolidar os mecanismos institucionais para o Secretariado da SADC melhorar a sua capacidade no exercício das suas funções de desenvolvimento, planeamento, monitorização e avaliação de estratégias;
 - ii) aumentar a capacidade do Secretariado na mobilização de recursos e na coordenação dos esforços organizacionais e do apoio dos intervenientes para as prioridades da SADC;
 - iii) providenciar mecanismos efectivos para a elaboração e apresentação de relatórios e concretização dos resultados preconizados com base em evidências a diferentes níveis (Secretariado, Estados Membros, Projectos, etc.)
 - iv) melhorar a aprendizagem, a apropriação, o empenho e a responsabilização para com os resultados por parte de todos os intervenientes da SADC.

2.3 Âmbito da política

6. Esta política define o quadro que permitirá a harmonização e

actualização gradual dos processos referentes à gestão de recursos da SADC para a concretização dos seus objectivos de cooperação e integração regional. Define as medidas essenciais que precisam de ser tomadas pelas instituições da SADC relevantes, assim como o papel e as responsabilidades em relação às seguintes funções:

- i) desenvolvimento de estratégias;
- ii) planeamento;
- iii) monitorização; e
- iv) avaliação

7. Esta política define, igualmente, a relação entre essas funções e a função de elaboração de orçamentos, bem como a função de mobilização de recursos, sendo ambas regidas por instrumentos específicos, com vista a assegurar um quadro orientador efectivo e o uso eficiente dos recursos da SADC.
8. A presente política lança as bases para o subsequente desenvolvimento de ferramentas apropriadas, incluindo directrizes e sistemas, que definirão os processos através dos quais serão levados a cabo o desenvolvimento, o planeamento, a monitorização e a avaliação de estratégias numa base diária e fornecerão detalhes sobre a forma como será efectuada a coordenação com a elaboração do orçamento e mobilização de recursos e outras funções e processos conexos.
9. Esta política engloba as operações que são iniciadas pela SADC, bem



como as que são iniciadas em cooperação com os parceiros, incluindo os Parceiros de Cooperação Internacionais, outras Comunidades Económicas Regionais e Instituições Regionais, salvo indicação em contrário estabelecida pelos respectivos acordos de cooperação.

3.0 PRINCÍPIOS ORIENTADORES

3.1 Princípios contidos no RISDP e SIPO

10. Os processos atinentes ao desenvolvimento, planeamento, monitorização e avaliação de estratégias na SADC deverão aplicar os princípios fundamentais respeitantes à implementação do RISDP e SIPO em particular:
- i) adicionalidade;
 - ii) subsidiariedade;
 - iii) geometria variável; e
 - iv) orientação para o desenvolvimento¹

3.2 Sensibilização para os riscos

11. Os factores que são susceptíveis de afectar a concretização bem-sucedida dos objectivos da SADC serão sistematicamente avaliados e tomadas medidas apropriadas para a sua atenuação, conforme definidas na Política de Gestão de Riscos;

3.3 Princípios de gestão baseados em resultados

12. Serão observados os princípios de gestão baseados em resultados, nomeadamente:
- i) foco de incidência na obtenção de resultados que contribuam, de forma efectiva, para o cumprimento da missão da SADC;
 - ii) melhoramento dos conhecimentos institucionais sobre os factores que afectam as suas operações;
 - iii) melhoramento do processo de tomada de decisões; e
 - iv) promoção de uma cultura de responsabilização em termos de resultados.

¹ Capítulo 6 do RISDP

3.4 Princípios específicos atinentes à Monitorização e Avaliação

13. Os processos de monitorização e avaliação serão conduzidos com base em padrões profissionais e valores internacionalmente reconhecidos, em particular:
- i) **Utilidade:** A monitorização e avaliação devem servir as necessidades dos usuários a que se destinam. Os intervenientes, avaliadores e as unidades que encomendam as avaliações deverão esforçar-se por assegurar que o trabalho tem uma base sólida, é relevante, realizado em tempo oportuno e apresentado de forma clara e concisa, para que possa beneficiar, ao máximo, os intervenientes. Os relatórios sobre monitorização e avaliação devem apresentar evidências, constatações ou questões, conclusões e recomendações, de forma cabal e equilibrada. Os referidos relatórios basear-se-ão em acções e resultados.
 - ii) **Credibilidade:** A monitorização e avaliação serão credíveis e baseadas em dados ou observações fiáveis. Isto implica que os relatórios de monitorização e avaliação deverão reflectir consistência e fiabilidade em termos de dados, constatações, juízos de valor e lições aprendidas com relação à qualidade dos instrumentos, procedimentos e análises usados para a recolha e interpretação da informação. A monitorização e avaliação ao nível dos projectos e programas deverão usar, tanto quanto possível, técnicas e indicadores pragmáticos e dinâmicos para a aferição dos resultados e progressos.
 - iii) **Transparência:** A transparência e as consultas com os principais intervenientes são características essenciais em todas as fases dos processos de monitorização e avaliação, o que passa por uma comunicação clara relativamente ao propósito da actividade de avaliação ou monitorização, aos critérios aplicados e aos usuários a que as constatações se destinam. A documentação resultante da monitorização e avaliação deve contribuir também para a transparência e legitimidade. Os relatórios de monitorização e



avaliação deverão fornecer informação transparente sobre as fontes, as metodologias e a abordagem.

- iv) **Ética:** A monitorização e avaliação deverão ter em devida linha de conta o bem-estar, as crenças e os costumes dos indivíduos envolvidos ou afectados, evitando assim conflitos de interesses. Os avaliadores devem respeitar o direito das instituições e indivíduos de fornecer informação, de forma confidencial. A monitorização e avaliação éticas requerem que a gestão e/ou os indivíduos que encomendam as avaliações permaneçam abertos às constatações e não permitam que os seus interesses adquiridos interfiram na avaliação

- v) **Independência:** Os membros das equipas de avaliação devem ser independentes, quer dos processos de tomada de decisões, quer da prestação e gestão das intervenções de desenvolvimento. Em particular, não devem estar pessoalmente engajados nas actividades a serem avaliadas nem ter sido responsáveis, no passado, pelo desenho, implementação ou supervisão do projecto ou política a ser avaliada.

- vi) **Imparcialidade:** As avaliações devem fornecer uma visão abrangente e equilibrada sobre os pontos fortes e fracos da política, programa, projecto ou organização que está a ser objecto de avaliação. O processo de avaliação deve reflectir imparcialidade em todas as fases e ter em conta os pontos de vista de todos os intervenientes. As unidades que encomendam as avaliações devem esforçar-se por assegurar que os avaliadores seleccionados são imparciais.

- vii) **Competências e Capacidades:** Dependendo do assunto, as actividades ligadas à avaliação e monitorização requerem uma gama de conhecimentos especializados que poderão ser de natureza técnica, ambiental, do domínio das ciências sociais ou da profissão do avaliador. As unidades que encomendam avaliações são responsáveis pela selecção de avaliadores de espírito independente, experientes e de categoria suficientemente elevada, e pela adopção de uma metodologia rigorosa para a aferição dos resultados e do desempenho. As avaliações das actividades da SADC deverão recorrer, tanto quanto possível, ao uso dos conhecimentos especializados existentes na Região, tanto a nível técnico como de avaliação.

4.0 CONSOLIDAÇÃO DE MECANISMOS INSTITUCIONAIS PARA O DESENVOLVIMENTO, PLANEAMENTO, MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

- 14. As funções de desenvolvimento, planeamento, monitorização e avaliação de estratégias na SADC serão desempenhadas através de ciclos de aprendizagem interactiva por meio dos quais a Organização:
 - i) interpretará as oportunidades e as ameaças apresentadas pelas circunstâncias em mutação, a fim de definir prioridades (desenvolvimento de estratégias);
 - ii) determinará a forma de se atingirem metas realistas dentro

de um prazo específico, em função dos recursos disponíveis;

- iii) estabelecerá os mecanismos de controlo necessários para fornecer um feedback baseado em evidências sobre a implementação na prossecução dos objectivos da Organização (monitorização);
 - iv) realizará investigações sobre se as actividades contribuem de forma efectiva para a consecução dos objectivos gerais e para a identificação dos principais factores de sucesso (avaliação), de forma a servir de esteio ao eventual ajustamento às prioridades (revisão de estratégias)
15. O processo servirá também de esteio a outros importantes processos, incluindo, entre outros:
- i) mobilização de recursos e sua alocação;
 - ii) acordos de desempenho de executivos e directores;
 - iii) plano de adjudicação de obras de empreitadas, fornecimento de bens e prestação de serviços (contratação pública) da SADC;
 - iv) sistema apropriado de informação sobre gestão

4.1 Desenvolvimento de Estratégias

16. O RISDP/SIPO deverá proporcionar orientações estratégicas a longo prazo e uma perspectiva de desenvolvimento para a agenda de cooperação e integração regional da SADC, devendo ser revista regularmente, de acordo com as decisões do Conselho.
17. O Secretariado deverá:
- i) preparar um projecto de Estratégia de Médio Prazo (MTS) para aprovação pelo Conselho. Baseando-se no RISDP e SIPO, a MTS deverá proporcionar uma visão clara sobre as possíveis realizações dentro de uma perspectiva de tempo de cinco anos assente nas evidências disponíveis, em pressupostos plausíveis e na avaliação dos factores de risco, de maneira a realizar a Visão e Missão da SADC. As lições necessárias serão recolhidas a partir de intervenções

passadas através de relatórios de monitorização e avaliação e incorporadas no planeamento.

- ii) proceder a revisões anuais da MTS em termos do seu alinhamento com o RISDP e SIPO e a relevância e viabilidade da estratégia, tendo em consideração a evolução dos factores internos e externos. A revisão anual será o subsídio para aconselhar o Conselho sobre as oportunidades para reconsiderar as prioridades e as abordagens de implementação para os restantes anos durante o período de vigência da MTS. Os resultados do processo de revisão da estratégia será um informe sobre a actualização anual da estratégia, realçando as principais questões emergentes que influenciam o contexto da estratégia, e confirmar as orientações em matéria de política ou recomendar alterações aos restantes prazos fixados na MTSP. O informe sobre a actualização anual da estratégia lançará o diálogo sobre as prioridades para o ano seguinte. Após a sua finalização e adopção, prestará aconselhamento sobre a elaboração de planos operacionais e do orçamento anual.
 - iii) realizar avaliações das componentes da MTS numa base regular, de acordo com os planos de avaliação do Secretariado. As avaliações servirão de base à elaboração da MTS seguinte, que deve começar no início do quarto ano.
18. Para facilitar a implementação efectiva da política do Secretariado, serão elaboradas directrizes para o desenvolvimento e revisão de estratégias para serem utilizadas por todos os intervenientes relevantes, a diferentes níveis, com vista a estabelecer as principais prioridades para a SADC. No mínimo, as directrizes deverão cobrir os seguintes aspectos:
- modalidades de participação dos intervenientes, incluindo a participação dos Comitês Sectoriais e Ministeriais;
 - modalidades para a aplicação dos princípios orientadores da política, em particular os princípios da adicionalidade e da subsidiariedade;

- processos de aprovação e resultados das estruturas de governação da SADC relevantes.

4.2 Planeamento

19. O Secretariado deverá:

- i) traduzir a MTS num Plano Operacional Consolidado Quinquenal que comportará:
 - a. um quadro geral de implementação de médio prazo, recorrendo à ferramenta conceptual apropriada fornecida nos manuais e directrizes operacionais de planeamento, que mencionará os resultados preconizados e alcançáveis (resultados práticos e alcançados) da Organização ao longo do período coberto pela MTS, a fim de lograr o impacto que se espera do RISDP, tendo em consideração os princípios de política acima referidos, os indicadores de medição do desempenho, e a responsabilidade institucional;
 - b. uma parte narrativa, destacando a situação actual do ambiente de integração regional e afirmando a direcção a tomar em matéria de política;
 - c. uma declaração de necessidades em termos de mobilização de recursos, definindo as principais áreas de resultados que requerem apoio adicional ao longo do período abrangido pela MTSP. A declaração de necessidades de mobilização de recursos constitui o documento de referência para os esforços de mobilização de recursos.
- ii) elaborar um Plano Institucional Quinquenal que comportará o Plano Operacional Consolidado Quinquenal e um Quadro de Receitas e Despesas a Médio Prazo (MTREF).
- iii) desenvolver Planos Operacionais Sectoriais Quinquenais para cada Direcção e Unidade Independente do Secretariado, utilizando a MTSP

como base. Os Planos Operacionais Sectoriais Quinquenais serão condensados em Planos Operacionais Consolidados Quinquenais. Cada Plano Operacional Sectorial comportará:

- a. um quadro adequado de implementação da SADC, utilizando a ferramenta conceptual fornecida nos manuais e directrizes operacionais de planeamento, detalhando os resultados almejados para cada área de intervenção, os pressupostos em que assenta a contribuição dos resultados alcançados em prol dos resultados a médio prazo, as cadeias de resultados conducentes à realização dos resultados, um conjunto de indicadores para aferir o desempenho, as metas para cada indicador;
 - b. uma breve narrativa para complementar a compreensão da lógica subjacente ao plano (relevância da intervenção em termos de subsidiariedade e adição de valor regional, análise de base/ situação, problemas maiores por resolver, lições recolhidas da monitorização e avaliação, etc.);
 - c. um quadro de despesas compatível com o orçamento.
- iv) desenvolver um Plano Institucional Anual que comportará um Plano Operacional Consolidado Anual e um Orçamento Anual, utilizando o Plano Institucional Quinquenal e o informe sobre a actualização anual como base. O Plano Operacional Consolidado Anual será elaborado a partir dos Planos Operacionais Sectoriais Anuais.
20. Os Planos Operacionais Sectoriais Anuais devem estabelecer metas de desempenho trimestrais claras em termos de actividades e resultados, e indicar os funcionários responsáveis pela obtenção dos resultados.
21. Para facilitar a implementação efectiva, o Secretariado deverá elaborar directrizes e procedimentos detalhados para serem utilizados por todos os intervenientes relevantes, a diferentes níveis, com vista a definir os programas e iniciativas estratégicos da SADC. As directrizes deverão incluir, no mínimo:
- modalidades de participação dos intervenientes,

- processos de aprovação e resultados das estruturas de governação da SADC relevantes.

4.3 Monitorização

22. O Secretariado deverá efectuar a monitorização numa base contínua para fornecer um feedback regular sobre a compatibilidade ou discrepância existente entre o desempenho previsto e o real ou sobre o cumprimento dos compromissos assumidos. A monitorização será utilizada para dar uma indicação antecipada da probabilidade de os resultados esperados virem a ser alcançados. Proporciona uma oportunidade para validar a abordagem lógica subjacente aos planos operacionais e para introduzir as necessárias alterações a esses planos.
23. A função de monitorização do Secretariado comportará a monitorização dos planos operacionais, que são executados pelo Secretariado, bem como a monitorização da implementação de protocolos e de outros instrumentos orientadores regionais, que estejam sob a responsabilidade dos Estados Membros. As tarefas de monitorização relacionadas com os protocolos e outros instrumentos de implementação de políticas serão empreendidas em coordenação com os Estados Membros.

4.3.1 Monitorização dos planos operacionais

24. O Secretariado deverá estabelecer as medidas necessárias para institucionalizar a monitorização e incorporá-la como parte integrante da gestão das actividades do Secretariado. As medidas deverão incluir as seguintes:
 - i) elaboração de relatórios de desempenho trimestrais sobre a execução dos Planos Operacionais Sectoriais Anuais, para revisão, ao nível apropriado da direcção-geral do Secretariado;

- ii) elaboração de relatórios de desempenho semestrais sobre a execução do Plano Operacional Consolidado Anual, para revisão, pelo Conselho e órgãos consultivos relevantes,
 - iii) elaboração de um relatório de desempenho anual sobre a execução do Plano Operacional Consolidado Anual, para revisão, pelo Conselho e órgãos consultivos relevantes;
25. O Secretariado deverá estabelecer os sistemas e procedimentos necessários para assegurar que:
- i) os relatórios sobre a execução dos planos operacionais proporcionam uma avaliação fiável dos progressos registados na implementação em termos de custos, resultados, qualidade e oportunidade da prestação de serviços e dos métodos de implementação usados;
 - ii) os relatórios sobre a execução do Plano Operacional Consolidado Anual apoia, de forma adequada, a política e as decisões sobre a alocação de recursos;
 - iii) os dados relacionados com os custos e resultados são recolhidos e documentados numa base sistemática, de modo a facilitar a monitorização contínua, em contraposição a uma recolha ocasional de informação;
 - iv) os indicadores relevantes, as linhas de base e as metas para aferir os progressos registados na implementação nas várias intervenções vêm definidos no início dos planos operacionais para apoiar a monitorização baseada em evidências;
 - v) as tarefas de monitorização tornam-se parte integrante de todas as funções de gestão do Secretariado.

4.3.2 Monitorização da implementação de protocolos e de outras políticas fundamentais

26. A implementação de políticas regionais da SADC pelos Estados Membros é condição prévia essencial para a obtenção dos resultados da Agenda de Cooperação e Integração Regional da SADC. As políticas regionais da SADC são traduzidas em acção a nível regional através de várias formas de instrumentos reguladores. Os Protocolos da SADC constituem o único instrumento regulador legislativo previsto no Tratado. São também utilizados outros instrumentos reguladores, incluindo memorandos de entendimento e declarações, para reger a implementação de políticas regionais na base dos melhores esforços.
27. A monitorização da implementação de políticas, a par da sua avaliação, é uma função importante que deve contribuir para uma melhor análise e coordenação das políticas e, subsequentemente, melhorar o desenho de políticas e a relevância dos programas e projectos. O Secretariado deverá tomar a iniciativa de monitorizar, de forma eficaz, a implementação de protocolos, declarações, memorandos de entendimento, e de outras políticas regionais relacionadas com sectores específicos. Deve ser elevado o grau de esforços para uma monitorização mais sistemática, a fim de se obterem subsídios abrangentes e significativos para as funções de gestão e planeamento estratégicos.
28. Em face do acima descrito, o Secretariado deverá:
 - i) preparar directrizes e procedimentos técnicos detalhados para a recolha de informação relevante, em cooperação com os respectivos Estados Membros, sobre a transposição e implementação das disposições contidas nos protocolos e noutras políticas fundamentais da SADC e preparar, em colaboração com os Estados Membros, um relatório anual sobre a implementação de políticas nos Estados Membros, para apresentação à estruturas directivas;
 - ii) apoiar a elaboração de planos para a implementação dos protocolos e

- de outras políticas fundamentais que auxiliariam os Estados Membros na gestão do processo de transposição e implementação dos seus respectivos compromissos assumidos em matéria de políticas, especialmente para suprir os constrangimentos de implementação;
- iii) desenhar mecanismos de financiamento regionais apropriados para apoiar os Estados Membros na adopção das medidas necessárias para honrar os seus compromissos regionais assumidos em matéria de políticas;
 - iv) proporcionar mecanismos para facilitar a resolução de problemas relacionados com a aplicação incorrecta das políticas regionais da SADC.

4.4 Avaliação

29. A fim de que a avaliação funcione de forma efectiva e contribua para a tomada de decisões sobre a definição de prioridades e a alocação de recursos, afigura-se necessária a realização de uma avaliação numa base sistemática e regular. A avaliação aplicar-se-á aos planos operacionais executados pelo Secretariado, de acordo com a Estratégia de Médio Prazo, bem como as políticas implementadas pelos Estados Membros através de protocolos e de outros instrumentos reguladores.

4.4.1 Avaliação de planos operacionais

30. A avaliação de planos operacionais deverá destinar-se, essencialmente, a contribuir para a compreensão da missão de prestação de serviços do Secretariado relativamente à implementação do RISDP e SIPO. Para que sejam significativos e possibilitem uma análise aprofundada, os exercícios de avaliação devem ser organizados de tal sorte que a tónica esteja, simultaneamente, em alguns sectores específicos. Os resultados da avaliação de sectores individuais serão usados como subsídios para uma avaliação geral do Quadro de Receitas e Despesas a Médio Prazo e do Plano Institucional Quinquenal. Poderá ser usada uma combinação de auto-avaliação e avaliação externa para os

exercícios sectoriais de avaliação. Porém, a avaliação do Quadro de Receitas e Despesas a Médio Prazo e o Plano Institucional Quinquenal deve ser efectuada por avaliadores externos em intervalos de cinco anos, no mínimo.

31. O âmbito específico e o timing das avaliações devem ser adaptados às necessidades de tomada de decisões, ao ciclo de vida e à natureza das intervenções. O Secretariado deverá:
 - i) desenvolver directrizes técnicas e metodológicas que observem as normas profissionais internacionais para assegurar uma alta qualidade dos exercícios de avaliação. As directrizes aplicar-se-ão à auto-avaliação, bem como à avaliação externa;
 - ii) preparar, numa base anual, um plano de avaliação, indicando o sector ou sectores, em relação aos quais a avaliação seria efectuada e incluí-lo no Plano Operacional Anual, para a obtenção de financiamento.

4.4.2 Avaliação de protocolos e de outras políticas fundamentais

32. A avaliação de protocolos e de outras políticas fundamentais fornecerá uma perspectiva, essencialmente, sobre a relevância, a eficácia, o impacto e a sustentabilidade das políticas regionais da SADC nos vários sectores de intervenção. As avaliações incidem sobre os vários estádios do ciclo de vida da política, desde o seu desenho até à sua implementação. A tarefa para essa avaliação será levada a cabo com a cooperação dos Estados Membros. O âmbito específico e o timing das avaliações devem ser adaptados às necessidades de tomada de decisões, ao ciclo de vida e à natureza das intervenções. Todavia, a avaliação da implementação da política nos principais sectores prioritários será efectuada, no mínimo, a cada cinco anos, de forma a fornecer subsídios para o desenvolvimento da Estratégia de Médio Prazo e do Plano Institucional Quinquenal.

33. O Secretariado deverá desenvolver directrizes metodológicas e técnicas detalhadas que facilitem a participação plena dos Estados Membros na avaliação de protocolos, declarações, memorandos de entendimento e outras directivas em matéria de política emitidas pelo Conselho, assim como a apropriação dessa avaliação.

4.5 Relação entre a Política e a Elaboração de Orçamentos

34. A SADC utilizará uma Orçamentação Baseada em Resultados (RBB), em conformidade com o modelo RBM que a Organização vem utilizando. O quadro de orçamentação da SADC comportará um Quadro de Receitas e Despesas Quinquenal (Médio Prazo) e Orçamentos Anuais, em linha com os planos operacionais.
35. O Secretariado deverá desenvolver directrizes detalhadas para facilitar a elaboração de orçamentos por todos os intervenientes relevantes.

4.6 Relação entre a Política e a Mobilização de Recursos

36. A fim de complementar os recursos disponíveis no sistema da SADC para implementar de forma efectiva a agenda regional, a SADC esforçar-se-á por obter recursos adicionais para apoiar os seus programas e projectos. Quaisquer que sejam os recursos obtidos têm que satisfazer critérios específicos para apoiar programas e projectos regionais. As tarefas de mobilização de recursos serão empreendidas com base nas prioridades estabelecidas pela SADC e no Plano Operacional Consolidado Quinquenal. Os projectos que são apoiados pelos parceiros serão integralmente alinhados às prioridades da SADC.
37. Os processos para a mobilização de recursos serão definidos por directrizes e ferramentas adequadas desenvolvidas em linha com a Estratégia de Mobilização de Recursos.

5.0 Mobilização de Apoios dos Intervenientes

38. A mobilização de apoios dos intervenientes para a estratégia e planos é fundamental para assegurar uma implementação suave e a consecução de resultados. O secretariado deverá alocar tempo e recursos para consultas e comunicação relativamente à estratégia e aos planos da SADC.
39. Em face desse requisito, o Secretariado deverá:
- i) envidar esforços deliberados para assegurar que a informação está prontamente disponível a todos os intervenientes relevantes, para efeitos de transparência, responsabilização e inclusividade. A este respeito, todos os relatórios devem ser disponibilizados em linha com a Política de Comunicação da SADC;
 - ii) alocar recursos para convocar uma reunião anual com os representantes das Comissões Nacionais da SADC, com a finalidade de obter os seus comentários sobre o Memorando Anual da Estratégia;
 - iii) publicar o Plano Institucional Quinquenal, o informe anual sobre a actualização da estratégia, o Plano Institucional Anual (incluindo o Orçamento Anual) e o relatório de desempenho anual no website da SADC;
 - iv) desenvolver um plano de comunicação e consultas com representantes de empresas para manter contactos sobre a estratégia e os planos da SADC.
40. A comunicação deverá visar o sector privado em particular, com vista a conseguir um maior envolvimento deste no desenho, implementação e avaliação das políticas regionais. As acções de coordenação nacional serão levadas a cabo pelos Estados Membros para maximizar a expansão das acções regionais do Secretariado.

6.0 Papéis e responsabilidades

6.1 Responsabilidades institucionais

41. A descrição dos papéis e responsabilidades respeitantes às funções de planeamento estratégico, monitorização e avaliação está em linha com o disposto no Tratado da SADC e com os dispositivos institucionais previstos no RISDP e SIPO, tendo em consideração as decisões do Conselho.

6.1.1 Cimeira

42. A Cimeira deverá ser responsável pela aprovação e revisão de estratégias de longo prazo e protocolos da SADC.

6.1.2 Conselho

43. O Conselho deverá:

- i) aprovar a Estratégia de Médio Prazo e as suas divisões subsequentes;
- ii) aprovar os planos de actividades operacionais e institucionais anuais (incluindo o orçamento) com base nas recomendações dos comités técnicos consultivos relevantes;
- iii) aprovar o relatório de desempenho anual do Secretário Executivo e o relatório anual sobre a implementação da política nos Estados Membros;
- iv) aprovar os relatórios de avaliação e as suas recomendações;
- v) rever a política actual, sempre que tal for julgado necessário.

6.1.3 Comitês Ministeriais e Sectoriais

44. Em consonância com a decisão da Cimeira, de Agosto de 2008, de se emendar o Artigo 12º do Tratado, os Comitês Ministeriais e Sectoriais deverão:
- i) superintender as actividades das áreas de integração fundamentais;
 - ii) monitorizar e controlar a implementação do RISDP;
 - iii) providenciar orientações em matéria de política ao Secretariado, inclusive através de subsídios para a Estratégia de Médio Prazo.

6.1.4 Estados Membros

45. Sob a liderança dos Pontos de Contacto Nacionais (NCPs) designados nos Estados Membros, as Comissões Nacionais da SADC (SNCs) têm a responsabilidade de desempenhar uma função de coordenação no desenvolvimento, planeamento, monitorização e avaliação das intervenções da SADC a nível nacional, em linha com o RISDP e SIPO.
46. Para possuir e manter o sistema, o quadro de implementação e monitorização do RISDP deve ser incorporado no sistema nacional de planeamento. Em muitos países, a monitorização dos objectivos e metas de desenvolvimento nacional é da responsabilidade das Comissões de Planeamento adstritas à Presidência da República, ao Conselho de Ministros ou ao Ministério do Planeamento e Desenvolvimento. Os Pontos de Contacto Nacionais colocados nos Ministérios dos Negócios Estrangeiros (como é o caso de muitos países da Região) asseguram a ligação com o Secretariado da SADC. Portanto, os Pontos de Contacto Nacionais precisam de envolver continuamente estes organismos, a fim de assegurar que os mesmos integram o RISDP/SIPO nos seus planos e orçamentos nacionais que têm de ser implementados pelos Ministérios de tutela no que respeita aos objectivos e metas específicos do sector. A concretização

das metas do RISDP/SIPO, a nível nacional, terão que ser reportados regularmente (ou seja, trimestral e anualmente) à Comissão Central de Planeamento que, por seu turno, reportará ao Secretariado da SADC. Os relatórios nacionais serão consolidados num relatório regional. As Comissões Nacionais da SADC, com a sua responsabilidade de coordenação, passarão em revista e endossarão, periodicamente, os relatórios de balanço nacionais antes de estes serem enviados ao Secretariado da SADC.

47. O relatório nacional anual sobre o RISDP/SIPO informará o público em geral e os decisores sobre os avanços registados no alcance dos principais marcos fixados no RISDP/SIPO. É essencial que estes relatórios nacionais sobre o RISDP/SIPO não desencadeiem processos paralelos, mas apoiem a recolha de dados estatísticos fiáveis e reforcem as capacidades nacionais para o RISDP/SIPO e a monitorização e análise da pobreza.
48. As Comissões Nacionais da SADC (SNCs) deverão, em particular, centrar a sua atenção:
- a) na coordenação do desenvolvimento de planos nacionais a nível nacional;
 - b) na coordenação da implementação de planos regionais a nível nacional;
 - c) coordenação e avaliação da implementação de políticas regionais e a implementação de protocolos ao nível dos Estados Membros; e
 - d) no engajamento dos intervenientes nacionais, em particular o sector privado, com vista a conseguir o seu envolvimento e participação plenos na cooperação e integração regionais e no desenho, implementação e avaliação de políticas regionais.

6.1.5 Secretariado

49. O Secretariado será responsável:

- i) pelo planeamento estratégico e gestão dos programas das SADC;
- ii) pela mobilização de recursos, coordenação e harmonização dos programas e projectos com os parceiros de cooperação;
- iii) pela elaboração do relatório anual sobre a execução dos planos operacionais;
- iv) pela coordenação da elaboração de Demonstrações Financeiras Auditadas;
- v) pela coordenação e facilitação da implementação de políticas e o balanço da implementação de protocolos nos Estados Membros;
- vi) pela auto-avaliação de programas numa base regular;
- vii) pela encomenda da avaliação externa dos programas numa base regular;
- viii) pela organização adequada das funções supracitadas, nomeadamente através do desenvolvimento de directrizes operacionais que observem as melhores práticas internacionais;
- ix) informar o Conselho sobre as revisões da presente políticas sempre que necessário.

6.1.6 Secretário Executivo

50. O Secretário Executivo deverá:

- i) estabelecer estratégias e mecanismos para a implementação efectiva da presente política e assegurar a consecução dos seus resultados e objectivos;

- ii) salvaguardar a integridade dos sistemas e resultados relacionados com a implementação da política;
- iii) assegurar a coerência e coordenação da política entre as áreas de intervenção da Organização, incluindo as do Secretariado, bem como as áreas de intervenção de outras instituições da SADC;
- iv) proceder a revisões de políticas e estratégias para apresentação ao Conselho, para aprovação;
- v) preparar Planos de Actividades Operacionais e Institucionais e Orçamentos da SADC, para apresentação ao Conselho;
- vi) submeter revisões de políticas e estratégias ao Conselho, para aprovação;
- vii) preparar Relatórios de Balanço Trimestrais e Anuais sobre as actividades, programas e projectos da SADC e suas instituições;
- viii) providenciar liderança na institucionalização de práticas sadias no que tange às funções no âmbito da presente política, aos níveis relevantes do Secretariado; e
- ix) delegar tarefas específicas em relação às funções no âmbito da presente política a outros níveis de responsabilidade, conforme tal for julgado necessário no seio da superestrutura do Secretariado.

6.1.7 Secretário Executivo Adjunto – Integração Regional

51. Por delegação de funções do Secretário Executivo, o Secretário Executivo Adjunto – Integração Regional:

- i) supervisiona e imprime o ímpeto necessário à Direcção de Planeamento de Políticas e Mobilização de Recursos e a outras Direcções técnicas para assegurar a implementação da presente política;

- ii) examina a Estratégia a Médio Prazo e as suas revisões, planos operacionais, planos de monitorização, e apresenta recomendações ao Secretário Executivo;
- iii) providencia liderança na sua área de competência no processo de desenvolvimento de Planos Estratégicos.

6.1.8 Secretária Executiva Adjunta – Finanças e Administração

52. Por delegação de funções do Secretário Executivo, a Secretária Executiva Adjunta – Finanças e Administração:



- i) presta liderança no desenvolvimento do Processo de Orçamentação;
- ii) exerce o controlo sobre a execução do Processo Orçamental e assegura fidelidade aos orçamentos;
- iii) presta liderança na sua área de competência no processo de desenvolvimento de Planos Estratégicos.



6.1.9 Direcção de Planeamento de Políticas e Mobilização de Recursos

53. A Direcção de Planeamento de Políticas e Mobilização de Recursos tem sob a sua custódia os sistemas estabelecidos no âmbito do planeamento, monitorização e avaliação da Estratégia (SPME) no seio do Secretariado.
54. A Direcção de Planeamento de Políticas e Mobilização de Recursos:
- i) assegura a implementação efectiva da política;
 - ii) aconselha o Secretário Executivo, através do Secretário Executivo Adjunto – Integração Regional, sobre as revisões periódicas do quadro, sempre que necessário;
 - iii) conduz e coordena as revisões da Estratégia de Médio Prazo da SADC, bem como outros processos de fixação de objectivos;
 - iv) assegura a coordenação com o Director do Orçamento e Finanças para assegurar o alinhamento entre os processos de planeamento e de orçamentação;
 - v) efectua uma análise da política, com vista a melhorar a eficácia e a expansão das políticas e programas da SADC;
 - vi) apoia a coordenação da política para assegurar o alinhamento dos planos operacionais, programas e projectos às prioridades estratégicas e políticas fundamentais da SADC;
 - vii) coordena a monitorização da implementação de instrumentos da SADC (protocolos, declarações, memorandos de entendimento etc.), políticas e instrumentos e avalia-os em termos da sua adequação e contribuição para a implementação do RISDP e SIPO.
 - viii) consolida os relatórios de monitorização e assegura a sua conformidade com os padrões de qualidade estabelecidos;
 - ix) desenvolve planos de avaliação e coordena a sua execução;

- x) desenvolve e mantém repositórios para os relatórios de monitorização e avaliação.

6.1.10 Direcções Técnicas

55. As Direcções Técnicas do Secretariado da SADC deverão;

- i) proporcionar os conhecimentos e as informações necessários sobre questões sectoriais, a fim de servirem de base ao desenvolvimento da Estratégia de Médio Prazo;
- ii) preparar os planos operacionais plurianuais e orçamentos em linha com as prioridades estabelecidas pela Estratégia de Médio Prazo;
- iii) proceder a revisões periódicas dos planos operacionais anuais e plurianuais;
- iv) prestar os subsídios técnicos necessários para identificar os resultados do desempenho e os indicadores dos resultados relevantes aos seus respectivos sectores;
- v) implantar os sistemas necessários para recolher dados sobre



- o desempenho no que respeita à execução dos planos operacionais;
- vi) preparar, trimestralmente ou conforme julgado necessário, relatórios sobre a execução dos planos operacionais, proporcionando uma avaliação fiável dos progressos alcançados na implementação no que tange aos custos, resultados, qualidade e oportunidade da prestação de serviços e dos métodos de implementação utilizados;
 - vii) monitorizar a implementação das políticas sectoriais e protocolos; e
 - viii) identificar prioridades sectoriais para a aprovação pela autoridade relevante.

7.0 EMENDAS À POLÍTICA

- 56. Quaisquer emendas a esta política deverão ser aprovadas pelo Conselho.

8.0 DATA DE ENTRADA EM VIGOR

- 57. A presente política entrará em vigor imediatamente a seguir à sua aprovação pelo Conselho.

Apêndice 1: CONCEITOS E DEFINIÇÕES FUNDAMENTAIS

Conceito fundamentais

Planeamento é o processo através do qual as unidades operacionais da SADC procuram alinhar as operações ao Plano Estratégico Indicativo de Desenvolvimento Regional (RISDP) e ao Plano Indicativo Estratégico do Órgão de Cooperação nas Áreas de Política, Defesa e Segurança (SIPO), os dois documentos estratégicos de longo prazo gerais da SADC, para atingir os resultados almejados dentro dos prazos pré-definidos e em função dos montantes dos recursos financeiros e técnicos, usando ao mesmo tempo as abordagens de implementação mais exequíveis. Neste documento de política, planeamento refere-se ao planeamento operacional.

Monitorização é um processo de gestão contínuo que todas as unidades operacionais da SADC usam para recolher sistematicamente dados relativos a indicadores específicos sobre a integração regional e dotar as estruturas governativas da SADC e outros intervenientes principais de indicações sobre a magnitude dos progressos e a concretização da agenda de integração. A monitorização fornece uma indicação antecipada da probabilidade de os resultados esperados virem a ser atingidos. Proporciona uma oportunidade para validar o desenho e a lógica dos vários programas e projectos da SADC como meio de se introduzirem as alterações necessárias nas actividades e abordagens ligadas aos programas.

Avaliação é a avaliação sistemática e objectiva de projectos, programas ou políticas da SADC em curso ou concluídos, o seu desenho, implementação e resultados. O objectivo é determinar a relevância e a prossecução dos objectivos de integração regional, a eficácia, a eficiência, o impacto e a sustentabilidade do desenvolvimento. A avaliação dos programas, projectos e actividades afins da SADC deve fornecer informação credível e útil, e que possibilite a incorporação das lições aprendidas no processo de tomada de decisões tanto ao nível da SADC como dos parceiros de desenvolvimento. A avaliação ao nível do Secretariado da SADC também se refere ao processo de determinação do valor ou significado de uma actividade, política ou programa relacionado com o cerne da agenda de integração regional.

Definições

Impacto pode ser tanto um efeito positivo como negativo, primário ou secundário de longo prazo produzido por uma intervenção, directa ou indirectamente, intencional ou fortuita. Impacto também se refere a mudanças na condição económica, social e/ou ambiental perseguidas pela intenção estratégica da Organização. Como exemplo de impacto, pode citar-se o aumento dos fluxos de investimento no país como resultado de um melhor ambiente concorrencial. Na realidade, porém, as ligações causais entre uma intervenção e um impacto não são necessariamente claras, para que o impacto não possa ser facilmente atribuível a intervenções específicas.

Indicadores são factores quantitativos ou qualitativos ou variáveis que proporcionam um meio simples e fiável para aferir as realizações, de maneira a reflectir as mudanças ligadas a uma intervenção, ou para ajudar a avaliar o desempenho de um actor.

Subsídios são os recursos financeiros, humanos e materiais usados para a intervenção de desenvolvimento.

Marcos são estádios de desenvolvimento significantes fixados base num prazo, de modo a facilitar a monitorização e medição dos progressos.

Resultados Alcançados são produtos tangíveis de uma intervenção directamente atribuíveis à intervenção. Os resultados alcançados referem-se à conclusão de actividades e são o tipo de resultados sobre os quais os gestores têm a maior influência. Como exemplo de resultado alcançado para uma intervenção, pode citar-se uma disposição legislativa modelo para a implementação de uma política de concorrência regional a nível nacional.

Resultados Práticos significam efeitos a curto e médio prazo preconizados ou alcançados por uma intervenção, que requerem habitualmente o esforço colectivo dos parceiros. Os resultados práticos representam mudanças na condição operacional que conduz à realização do impacto. Por exemplo, uma lei-modelo sobre a concorrência (um resultado alcançado a nível regional) após

a sua tradução em lei nacional e aplicada (esforço requerido a nível nacional) destina-se a fomentar o investimento e o crescimento económico (resultados práticos) que melhorariam os níveis de empregabilidade e contribuiriam para elevar os padrões de vida (impacto).

Objectivos são resultados físicos, financeiros, institucionais, sociais, ambientais ou outros resultados para os quais se espera que um projecto ou programa venha a contribuir.

Resultados são os resultados alcançados, os resultados práticos ou o impacto (intencionais ou não intencionais, positivos e/ou negativos) de uma intervenção.





SADC SECRETARIAT
P/BAG 0095, GABORONE, BOTSWANA
TEL: (267) 395 1863
FAX: (267) 397 2848
Email: registry@sadc.int
Website: www.sadc.int