



POLÍTICA DA SADC SOBRE FORMULAÇÃO, PLANIFICAÇÃO, MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIOS SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

MARÇO DE 2020





POLÍTICA DA SADC

SOBRE

FORMULAÇÃO, PLANIFICAÇÃO, MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIOS SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

**VERSÃO REVISTA
SECRETARIADO DA SADC**

MARÇO DE 2020



COPYRIGHT © SADC, 2019. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A informação contida nesta publicação pode ser usada e copiada livremente para fins não comerciais, desde que qualquer informação reproduzida noutro lado seja acompanhada por uma referência à SADC como fonte.

O nome e emblema da SADC são propriedade exclusiva da Comunidade de Desenvolvimento da África Austral. Estão protegidos ao abrigo da lei internacional. O uso não autorizado é proibido. Não podem ser copiados ou reproduzidos de qualquer forma sem o consentimento prévio por escrito da SADC. Os pedidos de permissão devem ser enviados para o Secretário Executivo do Secretariado da SADC.

A utilização posterior de detalhes desta publicação pode ser obtida a partir do Secretariado da SADC, no endereço:

**Directoria de Desenvolvimento Social e Humano
e Programas Especiais do Secretariado da SADC**
Private Bag 0095
Gaborone, Botswana
Tel: (267) 395 1863
Fax: (267) 397 2848
Email: registry@sadc.int
Website: www.sadc.int
ISBN: 978-99968-952-8-9

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| ÍNDICE..... | 1 |
| LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS..... | 2 |
| PREÂMBULO | 3 |
| 1.0 INTRODUÇÃO | 4 |
| 2.0 FINALIDADE, OBJECTIVOS E ÂMBITO | 6 |
| 3.0 PRINCÍPIOS ORIENTADORES | 8 |
| 4.0 FORTALECIMENTO DE MECANISMOS INSTITUCIONAIS PARA A FORMULAÇÃO, PLANIFICAÇÃO, MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIOS SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS | 10 |
| 5.0 MOBILIZAÇÃO DO APOIO DAS PARTES INTERVENIENTES | 17 |
| 6.0 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES | 18 |
| 7.0 EMENDAS À POLÍTICA | 24 |
| 8.0 DATA DE ENTRADA EM VIGOR | 24 |
| APÊNDICE 1: CONCEITOS E DEFINIÇÕES FUNDAMENTAIS | 25 |

LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

| | |
|--------|--|
| ACP | Plano Institucional Anual |
| CNS | Comissão Nacional da SADC |
| DES-CA | Secretário Executivo Adjunto para os Assuntos Institucionais |
| DES-RI | Secretário Executivo Adjunto para a Integração Regional |
| ES | Secretário Executivo |
| ICP | Parceiros de Cooperação Internacionais |
| MTREF | Quadro de Receitas e Despesas a Médio Prazo |
| MTS | Estratégia a Médio Prazo |
| ODS | Objectivo de Desenvolvimento Sustentável |
| PPRM | Direcção de Políticas, Planificação e Mobilização de Recursos |
| RBB | Orçamentação Baseada nos Resultados |
| RBM | Gestão Baseada nos Resultados |
| RISDP | Plano Estratégico Indicativo de Desenvolvimento Regional |
| SADC | Comunidade de Desenvolvimento da África Austral |
| SIPO | Plano Estratégico Indicativo do Órgão |
| SPMER | Política de Formulação, Planificação, Monitorização, Avaliação e Apresentação de Relatórios de Estratégias da SADC |
| UA | União Africana |

PREÂMBULO

Em Março de 2012, o Conselho de Ministros da SADC aprovou a Política de Formulação, Planificação, Monitorização e Avaliação de Estratégias da SADC (Política de SPME) como principal ferramenta destinada a facilitar a definição de prioridades e a formulação, planificação, monitorização, avaliação e apresentação de relatórios de estratégias sobre a Agenda de Integração Regional da SADC. A Política aplica a abordagem de Gestão Baseada nos Resultados (RBM), tendo por finalidade fazer dos «resultados» a peça central da execução da Agenda de Integração Regional da SADC. Com este passo, o Secretariado coloca-se numa posição muito vantajosa para elaborar e executar Planos Empresariais Anuais baseados nos resultados. Este passo também deu origem a melhorias significativas na apresentação de relatórios sobre o desempenho do Programa de Integração Regional da SADC.

A Política de SPME tem sido fundamental para orientar o processo de revisão e a redirecionamento das prioridades da SADC com base nas realizações, desafios e lições colhidas durante a execução do Plano Estratégico Indicativo de Desenvolvimento Regional (RISDP) para 2015-2020. Vale destacar que a Política catapultou a formulação do RISDP para 2020-2030.

O Secretariado realizou uma avaliação da Política de SPME em Setembro de 2018, sendo a actual edição referida doravante por Política de Formulação, Planificação, Monitorização, Avaliação e Apresentação de Relatórios de Estratégias da SADC (Política de SPME) Este instrumento destaca a importância de realizar a formulação, planificação, monitorização e avaliação e apresentação de relatórios sobre estratégias, num ambiente de políticas de longo prazo, com enfoque na Visão 2050 da SADC, na Agenda 2063 da União Africana, nos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS) e em outros compromissos conexos.

A nova versão actualizada da Política de SPMER confere maior clareza quanto aos resultados de alto nível esperados do Programa Regional da SADC e do ambiente de políticas necessário para o alcançar os resultados e fazer um impacto positivo nas vidas dos povos da Região.

Tenho o prazer de informar que o Secretariado permanece comprometido mais ambicioso em matéria de formulação, planificação, monitorização, avaliação e apresentação de relatórios de estratégias baseada nos resultados. Através desta Política, o Secretariado deve estar melhor equipado para orientar a formulação de futuros planos estratégicos da SADC e melhorar o desempenho global e o impacto do Programa Regional da SADC. Trata-se de um instrumento que deve assistir o Secretariado no seu intuito de executar a Agenda de Integração Regional.



Elias M. Magosi

Secretário Executivo

1.0 INTRODUÇÃO

- 1.1 A Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (SADC) é um bloco económico regional que integra dezasseis (16) Estados-Membros, a saber: Angola, Botswana, União das Comores, República Democrática do Congo, eSwatini, Lesoto, Madagáscar, Malawi, Maurícias, Moçambique, Namíbia, Seychelles, África do Sul, República Unida da Tanzânia, Zâmbia e Zimbábue. Criada em 1992, a SADC está comprometida com a integração regional e a erradicação da pobreza na África Austral através do desenvolvimento económico e da garantia da paz e segurança.
- 1.2 O Tratado da SADC (artigo 14.º) define o Secretariado da SADC como a principal instituição executiva da SADC, cujas principais funções são, entre outras, providenciar liderança no cumprimento das funções essenciais de «planificação e gestão estratégica dos programas da SADC e monitorização e avaliação da implementação das políticas e programas regionais». Estas funções são exercidas no quadro das disposições relativas a políticas e programas previstas no Tratado da SADC e no Plano Estratégico Indicativo de Desenvolvimento Regional (RISDP).
- 1.3 O Conselho de Ministros da SADC (o Conselho) aprovou a Política da SADC sobre a Formulação, Planificação, Monitorização, Avaliação e Apresentação de Relatórios sobre a Implementação de Estratégias (Política de SPMER) em Fevereiro de 2012. Esta Política visa fortalecer o quadro no âmbito do qual o Secretariado exerce o seu mandato consagrado no Tratado, no referente ao seguinte:
 - i. planificação e gestão estratégica dos programas da SADC;
 - ii. monitorização e avaliação da implementação das políticas e programas regionais;
 - iii. mobilização de recursos, coordenação e harmonização de programas e projectos com os parceiros de cooperação;
 - iv. gestão dos programas e projectos especiais.
- 1.4 Em conformidade com a Decisão do Conselho de Agosto de 2012, que aprova a Política de SPMER, o Secretariado introduziu a abordagem de Gestão Baseada nos Resultados (RBM) com o intuito de colocar os 'resultados' no cerne da implementação da Agenda de Integração Regional da SADC, nos termos consagrados nas estratégias, protocolos e planos regionais.
- 1.5 Em harmonia com a nova ênfase colocada no alcance de resultados, a 'Apresentação de Relatórios' e a 'Gestão de Projectos' foram introduzidas como componentes essenciais a serem abordadas na implementação desta versão revista da Política.

1.6 Política-Quadro

1.6.1 O ambiente favorável e a orientação política para a elaboração da Política de Formulação, Planificação, Monitorização, Avaliação e Apresentação de Relatórios sobre a Implementação de Estratégias (SPMER) são proporcionados pelos seguintes instrumentos:

- i. Agenda Comum e o Tratado da SADC;
- ii. Protocolos da SADC;
- iii. Estratégias a Médio e Longo Prazos;
- iv. A Declaração de Windhoek e a Nova Parceria entre a Comunidade de Desenvolvimento da África Austral e os Parceiros de Cooperação Internacionais (a Declaração de Windhoek); e
- v. Declarações e estratégias continentais e globais.

2.0 FINALIDADE, OBJECTIVOS E ÂMBITO

2.1 Finalidade

2.1.1 A presente Política visa revigorar e demonstrar o compromisso da SADC com a tomada de decisões baseadas em evidências; a definição de prioridades; a formulação, planificação, monitorização, avaliação e apresentação de relatórios sobre a implementação de estratégias; e o uso de resultados como base para a melhoria do desempenho e do impacto.

2.2 Objectivos

2.2.1 A presente Política alarga a apropriação de resultados a todos os intervenientes, cabendo ao Secretariado coordenar as directrizes, os sistemas e os processos. Mantém a responsabilidade do Secretariado pelo reforço da capacidade dos Estados-Membros de transposição dos protocolos, das estratégias e dos planos regionais da SADC para os ordenamentos jurídicos nacionais.

2.2.2 Os objectivos específicos da Política são:

- i. consolidar e fortalecer os mecanismos institucionais para a formulação, planificação baseada em resultados, monitorização, avaliação e apresentação de relatórios de estratégias;
- ii. proporcionar um quadro abrangente de mobilização e afectação de recursos, e revigorar os esforços do Secretariado de coordenação do apoio das partes intervenientes em prol da materialização das prioridades da SADC;
- iii. proporcionar uma orientação para a identificação e gestão de projectos, em harmonia com as prioridades da SADC e com base nos princípios de Gestão Baseada em Resultados;
- iv. reforçar a aprendizagem, a apropriação, o empenho e a responsabilização mútua pelo alcance dos resultados.

2.3 Âmbito da Política

2.3.1 A presente Política estabelece o quadro que permitirá a harmonização dos processos e a gestão dos recursos da SADC rumo ao alcance dos objectivos de integração e cooperação regionais da SADC. A Política define medidas, atribuições e responsabilidades essenciais das instituições pertinentes da SADC no respeitante aos seguintes aspectos:

- i. Formulação de Políticas e Estratégias;
- ii. Planificação e Programação;
- iii. Monitorização, Avaliação e Apresentação de Relatórios;
- iv. Gestão de Projectos; e
- v. Parcerias e Envolvimento das Partes Intervenientes.

- 2.3.2 A Política estabelece a base para a elaboração e o alinhamento de directrizes, processos e ferramentas para a formulação, planificação, monitorização, avaliação e apresentação de relatórios sobre a implementação de estratégias. Articula as ligações entre as funções de mobilização de recursos e orçamentação, com vista a assegurar a existência de uma política-quadro coerente e o aproveitamento eficiente dos recursos da SADC.
- 2.3.3 A Política proporciona o quadro abrangente de operações iniciadas pela SADC, assim como as iniciadas em cooperação com parceiros, nomeadamente os Parceiros de Cooperação Internacionais (ICP) e outras instituições, aos níveis regional e continental, em consonância com a Declaração de Windhoek¹.

¹ A Declaração de Windhoek sobre a Nova Parceria entre a Comunidade de Desenvolvimento da África Austral e os Parceiros de Cooperação Internacionais, aprovada e assinada em Abril de 2006, em Windhoek, na Namíbia, é uma estratégia que define as áreas de cooperação entre a SADC e os ICP.

3.0 PRINCÍPIOS ORIENTADORES

3.1 A SADC deve aplicar os seguintes princípios fundamentais no contexto da Formulação, Planificação, Monitorização, Avaliação e Apresentação de Relatórios sobre a Implementação de Estratégias e da Gestão de Projectos:

i. **Apropriação e responsabilização mútua em prol do alcance dos resultados**

- a. A consecução das prioridades, planos e projectos regionais é responsabilidade colectiva do Secretariado e dos Estados-Membros e deve obedecer aos princípios de **Adicionalidade**, **Subsidiariedade** e **Geometria Variável**. Em conformidade com a posição acordada sobre o cumprimento da agenda pós-2020 da SADC, os Estados-Membros devem responsabilizar-se mutuamente pelas suas obrigações individuais quanto ao alcance dos resultados. O Secretariado deve coordenar este processo em consulta com os Estados-Membros.

ii. **Gestão baseada em resultados**

- b. Na presente versão revista da Política de SPMER pretende-se colocar a Gestão Baseada nos Resultados no cerne da Formulação, Planificação, Monitorização, Avaliação e Apresentação de Relatórios sobre a Implementação de Estratégias e da Gestão de Projectos, em consonância com a Decisão do Conselho de 2012. Os princípios de Gestão Baseada nos Resultados a serem observados são:

- definição de objectivos estratégicos que contribuam para a materialização da Visão e da Missão da SADC;
- especificação dos resultados esperados, em harmonia com as estratégias, as decisões do Conselho e da Cimeira, os programas, os planos e os recursos regionais;
- aumento do conhecimento e melhoria dos processos de tomada de decisões institucionais;
- promoção de uma cultura de participação, responsabilização e desempenho virado para o alcance dos resultados, integrando as lições colhidas nos processos de planificação no futuro.

iii. **Consolidação e harmonização**

- a. Os processos, sistemas, ferramentas e os produtos usados na formulação, planificação, monitorização, avaliação e apresentação de relatórios sobre a implementação de estratégias devem ser simplificados e harmonizados, de acordo com os princípios de Gestão Baseada nos Resultados.

iv. **Pressupostos, sensibilização e gestão de riscos**

- a. Pressupostos: os pressupostos baseados em evidências devem ser identificados e determinados para servirem de base para a formulação, planificação, monitorização, avaliação e apresentação de relatórios sobre a implementação de estratégias e para a gestão de projectos, tomando em consideração os factores externos que desempenham um papel significativo na determinação da consecução de resultados regionais;
- b. Sensibilização e gestão de riscos: os riscos e os factores de risco susceptíveis de afectar a consecução de resultados devem ser avaliados sistematicamente e devem ser implementadas medidas de mitigação apropriadas, conforme define a Política de Gestão de Riscos da SADC.

4.0 FORTALECIMENTO DE MECANISMOS INSTITUCIONAIS PARA A FORMULAÇÃO, PLANIFICAÇÃO, MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIOS SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

- 4.1 Em conformidade com os princípios e a abordagem de Gestão Baseada nos Resultados, a SADC deve levar a cabo ciclos iterativos de aprendizagem para a consolidação dos processos de Formulação, Planificação, Monitorização, Avaliação e Apresentação de Relatórios sobre a Implementação de Estratégias, o que deve ser de base para a gestão de sistemas e processos importantes, incluindo, entre outros, os seguintes:
- i. Mobilização e afectação de recursos;
 - ii. Planificação e gestão do desempenho;
 - iii. Planificação e gestão de projectos;
 - iv. Planificação e gestão financeira;
 - v. Planificação e gestão da contratação pública de bens, obras e serviços.

4.2 Formulação de estratégias

- 4.2.1 O RISDP providencia a orientação estratégica e a perspectiva de desenvolvimento a longo prazo para a consecução da agenda de integração e cooperação regional da SADC. O RISDP é revisto regularmente, em conformidade com as decisões do Conselho. O resultado final da formulação de estratégias resume-se no seguinte:

i. Visão a longo prazo da SADC

- a. Mediante a coordenação do Secretariado, os Estados-Membros da SADC e outros intervenientes competentes definem a visão estratégica a longo prazo, com base nas prioridades de Integração Regional e na Agenda Comum da SADC;
- b. A visão a longo prazo é harmonizada com as agendas globais, continentais e regionais, nomeadamente os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável e a Agenda 2063 da UA, assim como outros principais desenvolvimentos socioeconómicos e políticos emergentes;
- c. A visão a longo prazo abarca um período superior a 10 anos e serve de base para a formulação da estratégia intermédia da SADC.

ii. Estratégia intermédia decenal

- a. Com base na visão a longo prazo, o Secretariado coordena a formulação da Estratégia Intermédia Decenal da SADC;
- b. A Estratégia Intermédia Decenal serve de modelo para a consecução das prioridades da SADC e proporciona orientação estratégica para os programas, projectos e actividades da SADC;
- c. A Estratégia Intermédia Decenal providencia aos Estados-Membros, ao Secretariado, aos principais parceiros regionais e aos ICP o quadro de políticas para a planificação da implementação da agenda de integração e cooperação regional;
- d. Para facilitar a implementação eficaz desta Política, o Secretariado deve actualizar a Estratégia e rever as Directrizes para as harmonizar com a Política revista. No mínimo, as directrizes devem responder aos seguintes aspectos:
 - modalidades de participação dos intervenientes, incluindo a participação dos Comités Ministeriais Sectoriais e de Clusters;
 -
 - modalidades de aplicação dos princípios orientadores de políticas, nomeadamente adicionalidade, subsidiariedade e geometria variável;
 -
 - processos de aprovação e resultados finais das estruturas de governação pertinentes da SADC.

iii. Estratégia quinquenal a médio prazo

- a. Compete ao Secretariado:
 - preparar uma Estratégia Quinquenal a Médio Prazo (MTS) para aprovação pelo Conselho. Em cumprimento da Decisão do Conselho de Agosto de 2015, a Estratégia a Médio Prazo (MTS) deve ser um documento único que conjugue a MTS e o Quadro de Receitas e Despesas a Médio Prazo (MTREF). A Estratégia a Médio Prazo proporciona uma visão clara das possíveis realizações e da projecções da despesa num horizonte quinquenal, com base em evidências disponíveis, em pressupostos plausíveis e na avaliação dos factores de risco para a consecução da Visão e Missão da SADC. As lições colhidas de intervenções anteriores devem ser documentadas nos relatórios de monitorização e avaliação e incorporadas na Estratégia Quinquenal a Médio Prazo.

iv. Actualização anual da Estratégia

- a. O Secretariado deve realizar uma revisão anual da Estratégia Quinquenal a Médio Prazo e produzir um documento de Actualização Anual da Estratégia, que apresente em detalhe a relevância e a viabilidade da Estratégia. A revisão anual deve ser a fonte principal de contributos para informar o Conselho sobre as conquistas alcançadas, as oportunidades

para a reapreciação das prioridades, as projecções da despesa e as abordagens de implementação para os anos remanescentes do período de vigência da Estratégia Quinquenal a Médio Prazo;

- b. Os resultados intermédios do processo de revisão da estratégia consubstanciam-se na Actualização Anual da Estratégia, realçando as questões principais e emergentes que influenciam o contexto estratégico e confirmam as orientações políticas ou recomendam a introdução de alterações para o período remanescente de vigência da Estratégia a Médio Prazo;
- c. A Actualização Anual da Estratégia deve servir para lançar o diálogo sobre as prioridades para o exercício seguinte. Após a sua finalização e adopção, o documento providencia directrizes para a preparação dos planos institucionais anuais (planos operacionais e orçamento anuais);
- d. A Actualização Anual da Estratégia é elaborada pelo Secretariado e aprovada pelo Conselho, em conformidade com as directrizes, instrumentos e ferramentas pertinentes.

4.3 Planificação e programação

- 4.3.1 O Secretariado elabora os planos institucionais anuais com elos de ligação claros com a Estratégia Quinquenal a Médio Prazo, a Estratégia Decenal, assim como as decisões da Cimeira, do Conselho e dos comités ministeriais sectoriais e de clusters. Os planos institucionais anuais devem ser elaborados com base em planos operacionais e orçamentos sectoriais anuais.
- 4.3.2 Os planos institucionais anuais devem respeitar os princípios e a abordagem da Gestão Baseada nos Resultados. Devem providenciar resultados específicos, mensuráveis e realistas em termos de resultados finais, resultados intermédios, principais indicadores do desempenho e actividades, e designar os técnicos responsáveis pela concretização dos resultados.
- 4.3.3 Os programas, projectos e outras intervenções devem ser identificados e priorizados com base nos resultados identificados na Estratégia a Médio Prazo e harmonizados com a Estratégia Decenal.
- 4.3.4 O Secretariado deve elaborar instrumentos adequados e harmonizar os planos e os programas para a implementação da Estratégia Quinquenal a Médio Prazo aos níveis regional e dos Estados-Membros.
- 4.3.5 Para facilitar a implementação eficaz da Política, o Secretariado deve harmonizar e/ou actualizar as directrizes e os modelos de planificação com a Política revista para uso pelas partes intervenientes regionais e nacionais competentes.
- 4.3.6 As decisões do Conselho, do Comité Ministerial do Órgão, da Cimeira ou de outros órgãos estatutários de tomada de decisões da SADC devem constituir parte integrante dos processos de planificação anual do Secretariado, conquanto tais decisões facilitem a implementação da Estratégia Quinquenal a Médio Prazo.

4.4 Monitorização

- 4.4.1 O Secretariado deve efectuar a monitorização numa base contínua, a fim de produzir informações de retorno regulares sobre os resultados planeados e reais. O Secretariado deve assegurar o cumprimento dos compromissos assumidos, recorrendo aos resultados intermédios, aos principais indicadores de desempenho e aos marcos trimestrais identificados, tanto quanto se mostre necessário. O progresso feito rumo ao alcance dos resultados deve ser aferido usando os indicadores identificados, a fim de assegurar a prestação de relatórios aprofundados e baseados em evidências que sirvam de referência para a tomada de decisões.
- 4.4.2 A função de monitorização do Secretariado contempla a monitorização da implementação das decisões da Cimeira, do Conselho e dos comités ministeriais sectoriais ou de clusters, bem como dos protocolos e dos planos institucionais anuais. A função de monitorização é desempenhada em coordenação e colaboração com os Estados-Membros.

4.4.3 Monitorização da implementação dos protocolos e de outras políticas fundamentais

- 4.4.3.1 A implementação das políticas regionais da SADC pelos Estados-Membros é um pré-requisito para o alcance dos resultados pretendidos contemplados na Agenda de Integração e Cooperação Regional da SADC. As políticas regionais da SADC são traduzidas em acção a nível regional, através de várias formas de instrumentos reguladores. Os protocolos e outros instrumentos, incluindo memorandos de entendimento e declarações, são instrumentos reguladores previstos no Tratado para orientar a implementação de políticas regionais.
- 4.4.3.2 À luz do acima descrito, compete ao Secretariado:
- i. elaborar directrizes e procedimentos técnicos detalhados para facilitar a recolha de informação pertinente sobre a transposição dos protocolos e de outras políticas fundamentais para os ordenamentos jurídicos nacionais e a sua implementação, em concertação com os Estados-Membros;
 - ii. preparar, em articulação com os Estados-Membros, relatórios anuais sobre a implementação de políticas nos Estados-Membros, para apresentação às estruturas de tomada de decisões sobre políticas;
 - iii. apoiar na preparação de planos de implementação de protocolos e de outras políticas fundamentais, para permitir que os Estados-Membros transponham os respectivos compromissos para os ordenamentos jurídicos nacionais, os implementem e superem os desafios associados à sua implementação.

4.4.4 Monitorização da implementação de planos institucionais anuais

- 4.4.4.1 O Secretariado deve adoptar medidas destinadas à institucionalização da monitorização de planos institucionais anuais (PIA) e torná-las parte integrante dos processos de gestão das actividades do Secretariado. As medidas devem contemplar a elaboração de relatórios periódicos.

4.5 Avaliação

4.5.1 Para que a avaliação funcione eficazmente, deve ser realizada numa base sistemática.

4.5.2 A avaliação deve aplicar-se à Estratégia Intermédia Decenal, à Estratégia Quinquenal a Médio Prazo, às políticas, aos planos, aos programas e aos projectos implementados pelo Secretariado e pelos Estados-Membros.

4.5.3 Avaliação de estratégias e planos

4.5.3.1 A SADC deve efectuar avaliações destinadas a aferir o grau de execução do programa regional por forma a determinar a sua relevância, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade. Pode-se empregar uma combinação entre a avaliação interna e a avaliação independente para realizar a avaliação sectorial, enquanto a avaliação independente deve ser aplicada às estratégias a médio e longo prazos. O âmbito detalhado e a calendarização das avaliações devem ser adaptados às necessidades de tomada de decisões, ao ciclo de vida e à natureza das intervenções.

4.5.3.2 Compete ao Secretariado:

- i. definir directrizes conformes às normas globais de avaliação, para assegurar uma qualidade superior dos exercícios de avaliação;
- ii. elaborar um plano de avaliação, em harmonia com o ciclo de vida da Estratégia Decenal, do Plano da Estratégia Quinquenal a Médio Prazo e do Plano Institucional Anual, e actualizá-lo anualmente, precisando os sectores que devam ser objecto de avaliação, e incluir os planos institucionais, para assegurar o financiamento.

4.5.4 Avaliação de protocolos e de políticas fundamentais

4.5.4.1 A avaliação da implementação de protocolos e de outras políticas fundamentais oferece as perspectivas, essencialmente sobre a relevância, a eficácia, o impacto e a sustentabilidade das políticas regionais da SADC nos diversos sectores de intervenção. Esta avaliação deve ser efectuada em colaboração com os Estados-Membros.

4.5.4.2 O âmbito detalhado e a calendarização 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 de políticas nos principais sectores prioritários deve ser efectuada, no mínimo, quinquenalmente, de forma a providenciar contributos para a formulação da Estratégia a Médio Prazo e da Estratégia Decenal a Longo Prazo.

4.5.4.3 O Secretariado deve elaborar directrizes técnicas e metodológicas detalhadas que facilitem a participação plena dos Estados-Membros na avaliação da implementação de protocolos, declarações, memorandos de entendimento e outras directivas em matéria de políticas, assim como a sua apropriação pelos Estados-Membros, conforme orientação do Conselho.

4.6 Apresentação de relatórios

- 4.6.1 O Secretariado deve criar condições para a elaboração de relatórios regulares sobre a consecução dos resultados definidos, em estreita colaboração com os Estados-Membros. A prestação de relatórios deve basear-se em evidências e obedecer aos princípios e à abordagem de Gestão Baseada nos Resultados. A prestação de relatórios deve providenciar evidências quantitativas e qualitativas sobre os resultados alcançados, utilizando como meios de medida os resultados finais, os resultados intermédios e os principais indicadores de desempenho identificados.
- 4.6.2 O Secretariado deve facultar as directrizes e os instrumentos para assegurar a adopção de uma abordagem harmonizada e coerente na apresentação de relatórios baseados em evidências pelo Secretariado, pelos Estados-Membros e por outros intervenientes relevantes.

4.6.3 Relação entre a Política e a elaboração de orçamentos

- 4.6.3.1 Inserido no âmbito do quadro geral de Gestão Baseada em Resultados (RBM), a SADC deve adoptar a abordagem de Orçamentação Baseada nos Resultados (RBB)². As estimativas orçamentais e da despesa referentes ao quinquénio devem ser integradas na Estratégia Quinquenal a Médio Prazo. Os orçamentos anuais devem ser elaborados em conformidade com os requisitos de preparação de planos institucionais anuais. A aplicação da abordagem RBB deve respeitar as políticas, os instrumentos e as ferramentas pertinentes da SADC.
- 4.6.3.2 O Secretariado deve formular directrizes detalhadas para facilitar a elaboração de orçamentos por todos os intervenientes competentes.

4.6.4 Relação entre a Política e a mobilização de recursos

- 4.6.4.1 Os recursos assegurados para os programas e projectos regionais devem conformar-se com as disposições previstas na Declaração de Windhoek, nos princípios orientadores da presente Política e nas regras e regulamentos financeiros da SADC.
- 4.6.4.2 Em conformidade com a Estratégia de Mobilização de Recursos da SADC, de Agosto de 2012, o Secretariado deve facilitar a formulação de estratégias, quadros ou instrumentos para viabilizar a mobilização de recursos, com recurso a fontes alternativas de financiamento, a fim de reduzir a dependência em relação aos Parceiros de Cooperação Internacionais tradicionais.
- 4.6.4.3 A mobilização de recursos deve ser feita com base nas prioridades estabelecidas na Estratégia Decenal, na Estratégia Quinquenal a Médio Prazo e nas necessidades de recursos estabelecidas. Os projectos apoiados por parceiros devem ser devidamente harmonizados com as prioridades da SADC.

² Quando se usa a abordagem de Orçamentação Baseada nos Resultados (RBB), o processo de elaboração do orçamento revolve em torno de um conjunto de objectivos e resultados pretendidos previamente definidos. Os resultados pretendidos fundamentam as necessidades em matéria de recursos, as quais derivam e estão ligadas ao produto pretendido para que sejam alcançados os pretendidos. O desempenho real registado na concretização dos resultados é aferido de acordo com indicadores de desempenho objectivos.

- 4.6.4.4 O Secretariado deve actualizar regularmente o quadro regional de mobilização de recursos e os mecanismos de financiamento, para apoiar os Estados-Membros na realização de acções destinadas ao cumprimento dos compromissos assumidos no âmbito das políticas regionais da SADC.

- 4.6.4.5 O Secretariado deve assegurar que os recursos mobilizados para os programas regionais sejam alocados em conformidade com os resultados finais obtidos nas avaliações sobre a afectação de recursos e em consonância com o Quadro de Afectação de Recursos da SADC.

5.0 MOBILIZAÇÃO DO APOIO DAS PARTES INTERVENIENTES

- 5.1 O apoio das partes intervenientes na implementação de estratégias e planos é fundamental para assegurar a sua execução harmoniosa e a consecução de resultados. O Secretariado deve alocar tempo e recursos para a realização de consultas e a comunicação com as partes intervenientes competentes relativamente à concepção e implementação das políticas, estratégias e planos da SADC.
- 5.2 A este propósito, o Secretariado deve:
- i. envidar esforços deliberados para assegurar a disponibilização imediata de informação a todos os intervenientes competentes, para efeitos de transparência, responsabilização e inclusão. A este respeito, todos os relatórios devem estar à disposição das partes intervenientes, em consonância com a Política de Comunicação da SADC e outros instrumentos conexos;
 - ii. alocar recursos para a realização de reuniões anuais com as Comissões Nacionais da SADC para a recolha de contributos em torno do Memorando Anual sobre a Estratégia;
 - iii. publicar a Estratégia Intermédia Decenal, a Estratégia Quinquenal a Médio Prazo, a Actualização Anual da Estratégia, o Plano Institucional Anual (incluindo o Orçamento Anual) e os relatórios de desempenho anuais;
 - iv. elaborar um plano de comunicação e realização de consultas com as partes intervenientes competentes, visando o estabelecimento de um debate efectivo sobre as políticas, estratégias, programas e planos da SADC.
- 5.3 A Política deve promover a participação do sector privado na concepção, implementação e avaliação das políticas, estratégias, programas e planos regionais.

6.0 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

6.1 As atribuições e responsabilidades relativas à formulação, planificação, monitorização, avaliação e apresentação de relatórios sobre a implementação de estratégias e à gestão de projectos são definidas de acordo com as disposições previstas no Tratado e na Agenda Comum da SADC, as decisões da Cimeira e do Conselho, assim como outros documentos de base pertinentes.

6.2 Cimeira dos Chefes de Estado e de Governo

6.2.1 Compete à Cimeira dos Chefes de Estado e de Governo da SADC (a Cimeira) aprovar e rever protocolos e estratégias a longo prazo da SADC.

6.3 Conselho de Ministros

6.3.1 Compete ao Conselho de Ministros da SADC (o Conselho):

- i. aprovar a Estratégia a Médio Prazo (MTS) e as Actualização Anual da Estratégia;
- ii. aprovar os planos institucionais anuais (planos operacionais e orçamento), mediante recomendação do Comité de Finanças, auxiliado pelo Subcomité de Finanças;
- iii. aprovar os relatórios de desempenho a médio prazo e anuais, bem como os relatórios dos Estados-Membros sobre a implementação das estratégias e planos;
- iv. aprovar relatórios de avaliação e a implementação das suas recomendações;
- v. aprovar a revisão da presente Política, sempre que tal se afigure necessário.

6.4 Comités Ministeriais Sectoriais e de Clusters

6.4.1 Em conformidade com o disposto no artigo 12.º do Tratado da SADC, os Comités Ministeriais Sectoriais e de Clusters devem assegurar a coerência entre os resultados alcançados pelos respectivos sectores e por outros sectores, e a coerência entre as estratégias e planos nacionais e os objectivos a médio prazo da SADC.

6.5 Comité Permanente dos Altos Funcionários

6.5.1 Em conformidade com o Tratado da SADC, compete ao Comité Permanente:

- i. proporcionar uma plataforma técnica e de políticas para a implementação da Agenda de Integração Regional;
- ii. avaliar o progresso registado pelos Estados-Membros e a prestação de contas pelas partes intervenientes, usando evidências geradas durante a execução das estratégias e dos planos.

6.6 Comissões Nacionais da SADC

6.6.1 As Comissões Nacionais da SADC (CNS) devem coordenar a formulação, planificação, monitorização e avaliação de estratégias, programas e planos da SADC a nível nacional.

6.6.2 As Comissões Nacionais e os Comités Técnicos da SADC devem envolver os principais intervenientes nas suas operações: ministérios, departamentos e agências governamentais, sector privado e sociedade civil.

6.6.3 É essencial que a planificação, a monitorização e os relatórios específicos dos países não desencadeiem processos paralelos, mas apoiem a recolha de dados estatísticos credíveis e reforcem as capacidades nacionais e a monitorização e análise da situação da pobreza.

6.6.4 Deve ser aplicada uma abordagem harmonizada na formulação, planificação, monitorização e apresentação de relatórios sobre a implementação de estratégias, de acordo com os princípios de Gestão Baseada nos Resultados. Os Estados-Membros devem:

- i. gerar consenso sobre prioridades e resultados anuais e um conjunto de indicadores comuns em relação aos quais os Estados-Membros são chamados à responsabilidade e que estejam em harmonia com a Estratégia Decenal e a Estratégia Quinquenal a Médio Prazo;
- ii. recorrer a sistemas de recolha de dados estatísticos nacionais para gerar dados para, tanto quanto seja necessário, fundamentar as estratégias intermédias e a médio Prazo e os planos institucionais anuais;
- iii. harmonizar os processos, os sistemas e as ferramentas de planificação, monitorização e apresentação de relatórios sobre resultados acordados com o sistema regional;
- iv. preparar relatórios de balanço sobre o progresso feito rumo ao alcance dos principais marcos das estratégias intermédias e a médio prazo.

6.7 Secretariado

6.7.1 Em conformidade com o Tratado da SADC, compete ao Secretariado:

- i. harmonizar as políticas e estratégias regionais, em concertação com os Estados-Membros;
- ii. planificar e gerir de forma estratégica os programas da SADC e harmonizá-los com as estratégias a médio e longo prazos;
- iii. forjar parcerias e mobilizar recursos;
- iv. coordenar e harmonizar programas e projectos com as partes intervenientes, incluindo os parceiros de cooperação;
- v. monitorizar e elaborar relatórios anuais de balanço da implementação de estratégias e planos, e assegurar a realização da avaliação externa de programas, regularmente;
- vi. facilitar a elaboração de demonstrações financeiras auditadas;
- vii. organizar de forma satisfatória as funções supracitadas, nomeadamente através da emissão de directrizes operacionais que estejam em conformidade com as melhores práticas internacionais;
- viii. prestar assessoria ao Conselho de Ministros sobre a revisão da presente Política, sempre que se mostra necessário;
- ix. cumprir as decisões da Cimeira, do Conselho e dos Comitês Ministeriais Sectoriais ou de Clusters;
- x. coordenar e facilitar a preparação de análises de balanço da execução de políticas e protocolos nos Estados-Membros;
- xi. levar a cabo acções regulares de auto-avaliação dos programas.

6.8 Secretário Executivo

6.8.1 Cabe ao Secretário Executivo:

- i. definir estratégias e mecanismos apropriados para a implementação efectiva da presente Política e assegurar a materialização dos seus resultados intermédios e a consecução dos seus objectivos;

- ii. salvaguardar a integridade dos sistemas e dos resultados intermédios relacionados com a implementação da Política;
- iii. assegurar a coerência e a coordenação de políticas entre as áreas de intervenção aos níveis regional e dos Estados-Membros;
- iv. preparar revisões de estratégias e políticas, para submissão à aprovação do Conselho;
- v. preparar e apresentar documentos de estratégias e de políticas, planos institucionais anuais, assim como relatórios de desempenho da SADC, para submissão à aprovação do Conselho;
- vi. assegurar a liderança em matéria de institucionalização de boas práticas no Secretariado, em concertação com os Estados-Membros, sobre as atribuições, responsabilidades e funções inseridas no âmbito da presente Política;
- vii. delegar tarefas específicas, relacionadas com as funções inseridas no âmbito da presente Política, a outros níveis de responsabilidade, sempre que tal se afigure necessário, no seio da estrutura do Secretariado.

6.9 Secretário Executivo Adjunto para a Integração Regional

6.9.1 Mediante delegação de funções do Secretário Executivo, compete ao Secretário Executivo Adjunto para a Integração Regional (DES-RI):

- i. supervisionar e providenciar orientações às direcções e unidades sobre a formulação e execução da presente Política;
- ii. avaliar a Estratégia a Médio Prazo e as suas revisões, os planos institucionais anuais e os planos de monitorização, e emitir recomendações ao Secretário Executivo;
- iii. proporcionar liderança na sua área de competência quanto ao processo de elaboração de planos estratégicos e institucionais anuais.

6.10 Secretário Executivo Adjunto para os Assuntos Institucionais (DES-CA)

6.10.1 Mediante delegação de funções do Secretário Executivo, compete ao Secretário Executivo Adjunto para os Assuntos Institucionais (DES-CA):

- i. proporcionar liderança em matéria de execução do processo de orçamentação;
- ii. monitorizar a execução do processo de orçamentação e a observância dos orçamentos; e

- iii. providenciar liderança na sua área de competência relativamente ao processo de elaboração de planos estratégicos.

6.11 Direcção de Políticas, Planificação e Mobilização de Recursos

6.11.1 A Direcção de Políticas, Planificação e Mobilização de Recursos (PPRM) assume a responsabilidade geral pela execução da Política da SADC de Formulação, Planificação, Monitorização, Avaliação e Apresentação de Relatórios sobre a Implementação de Estratégias (SPMER), bem como pelas seguintes actividades:

- i. assegurar a implementação efectiva da Política;
- ii. assessorar o Secretário Executivo, por intermédio do Secretário Executivo Adjunto para a Integração Regional, em matéria de revisão periódica do quadro, sempre que necessário;
- iii. liderar e coordenar a revisão da Estratégia a Médio Prazo da SADC, bem como outros processos de definição de objectivos, sempre que se mostrar necessário;
- iv. coordenar com a Direcção de Finanças para garantir a harmonia entre os processos de planificação e de orçamentação;
- v. efectuar análises das políticas, com vista a melhorar a eficácia e a o alcance das políticas e programas da SADC;
- vi. apoiar a coordenação de políticas, a fim de assegurar a harmonia dos planos, programas e projectos, de acordo com as prioridades estratégicas definidas e as principais políticas da SADC;
- vii. coordenar e monitorizar a execução de políticas e de instrumentos da SADC e avaliá-los em termos da sua adequação e contribuição para a execução do RISDP;
- viii. consolidar os relatórios de monitorização e assegurar a sua conformidade com as normas de qualidade estabelecidas;
- ix. formular planos de avaliação e coordenar a sua execução;
- x. desenvolver e manter repositórios para os relatórios de monitorização e avaliação.

6.12 Direcções e Unidades do Secretariado da SADC

6.12.1 Compete às direcções e unidades do Secretariado da SADC:

- i. providenciar perspectivas e informação sobre questões sectoriais, a fim de servirem de base para a formulação da Estratégia a Médio Prazo e dos planos institucionais anuais;
- ii. preparar os orçamentos e planos plurianuais e operacionais das direcções e unidades, em conformidade com as prioridades definidas na Estratégia a Médio Prazo;
- iii. efectuar avaliações periódicas dos planos estratégicos a médio prazo, em harmonia com o seu mandato sectorial;
- iv. preparar relatórios trimestrais (ou conforme considerado necessário) sobre a execução dos planos operacionais, proporcionando uma avaliação fiável do progresso feito a respeito dos custos, resultados, qualidade e pontualidade.

7.0 EMENDAS À POLÍTICA

7.1 Todas emendas à presente Política devem ser aprovadas pelo Conselho.

8.0 DATA DE ENTRADA EM VIGOR

8.1 A presente Política entrará em vigor imediatamente após a sua aprovação pelo Conselho.

APÊNDICE 1: CONCEITOS E DEFINIÇÕES FUNDAMENTAIS

Conceitos fundamentais

Planificação é o processo através do qual as unidades operacionais da SADC procuram harmonizar as suas operações de acordo com os planos estratégicos da Região. Permite concretizar os resultados desejados nos prazos pré-definidos, considerando o volume de recursos técnicos e financeiros disponíveis e aplicando concomitantemente as abordagens de implementação mais viáveis. No presente documento de política, o conceito «planificação» refere-se à planificação estratégica e operacional.

Monitorização é um processo de gestão contínuo que todas as unidades operacionais da SADC usam sistematicamente para a recolha de dados sobre indicadores específicos, para facultar às estruturas de governação da SADC e outros intervenientes principais indicações sobre o grau de execução e a concretização da agenda de integração. A monitorização oferece uma indicação prévia da probabilidade de os resultados esperados serem alcançados. Proporciona uma oportunidade para validar a concepção e a lógica de diversos programas e projectos da SADC, como forma de introduzir as alterações necessárias às actividades e abordagens dos programas.

Avaliação é uma aferição sistemática e objectiva de projectos, programas ou políticas em curso ou concluídos da SADC, bem como da sua concepção, implementação e resultados. O objectivo é definir a relevância e o grau de concretização dos objectivos de integração regional, bem como a eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade do desenvolvimento. A avaliação dos programas, projectos e actividades conexos da SADC deve fornecer informação credível e útil, permitindo a incorporação das lições colhidas no processo de tomada de decisões, tanto ao nível da SADC como dos seus parceiros de desenvolvimento. A avaliação no seio da SADC também se refere ao processo de determinação do valor ou significado de uma actividade, política ou programa, no que se relaciona com a principal agenda de integração regional.

Apresentação de relatórios é o uso de relatórios formais e informais para comunicar o grau de execução de programas ou projectos. Constitui uma forma de auto-avaliação, proporcionando informação sobre a contribuição dos programas ou projectos para o alcance dos resultados finais desejados, mediante a concretização dos resultados intermédios. Os relatórios fornecem uma informação actualizada sobre o grau de concretização dos resultados de projectos, identificam os principais constrangimentos e propõem uma orientação sobre o caminho a seguir no futuro relativamente ao âmbito, prazos de execução e orçamento. Os relatórios são usados para gerir as expectativas das partes intervenientes e os membros da equipa.

Gestão de projectos é o uso eficaz e eficiente dos meios afectos aos projectos e a aplicação de conhecimentos, de competências, de técnicas, de processos, da experiência e de ferramentas para o alcance dos resultados definidos para os projectos, em conformidade com os prazos de execução, as especificações definidas e o orçamento acordados. Tanto os projectos como os programas requerem meios, conhecimentos, competências, técnicas, processos, experiência, ferramentas, apoio técnico e em termos de liderança para minimizar surpresas, incertezas ou riscos, para o alcance dos objectivos pretendidos e para contribuir para a materialização dos objectivos estratégicos do Secretariado.

Definições

Objectivos são os resultados físicos, financeiros, institucionais, sociais, ambientais ou outros para cujo alcance se espera que um projecto ou programa contribua.

Resultados são o impacto, os resultados finais ou os resultados intermédios (intencionais ou fortuitos, positivos e/ou negativos) de uma intervenção.

Impactos são os efeitos positivos e negativos, primários ou secundários produzidos a longo prazo por uma intervenção, directa ou indirectamente, intencional ou fortuitamente. O impacto também se refere a mudanças no estado económico, social e/ou ambiental, pretendidas pela intenção estratégica da organização. Cita-se como exemplo de impacto o aumento dos fluxos de investimento no país, em consequência da existência de um ambiente melhorado e competitivo. Todavia, na realidade, a ligação causal entre uma intervenção e um impacto não é necessariamente clara, pelo que o impacto não pode ser facilmente imputável a intervenções específicas.

Resultado final é o efeito pretendido ou alcançado a curto e a médio prazos decorrente da materialização de resultados intermédios. Os resultados finais representam as mudanças introduzidas no estado operacional que conduzem à realização do impacto. Por exemplo, depois da sua transposição para o ordenamento jurídico nacional e aplicação prática (esforço requerido a nível nacional), uma lei-modelo sobre a concorrência (um resultado intermédio alcançado a nível regional) destina-se a fomentar o investimento e o crescimento económico (resultados finais), o que melhoraria as taxas de emprego e contribuiria para o aumento dos níveis de vida (impacto).

Resultados intermédios são os produtos tangíveis de uma intervenção que são directamente imputáveis à intervenção. Os resultados intermédios referem-se à conclusão de actividades e são o tipo de resultados sobre os quais os gestores têm maior influência. Cita-se como exemplo de resultado intermédio de uma intervenção uma disposição legislativa modelo para a implementação de uma política de concorrência regional a nível nacional.

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

Marcos importantes são os estágios significativos de desenvolvimento definidos como metas a alcançar dentro de um prazo, para facilitar a monitorização e medição do progresso registado.

Meios são os recursos financeiros, humanos e materiais usados numa intervenção de desenvolvimento.



SADC Secretariat

Private Bag 0095

Gaborone, Botswana

Tel: (267) 395 1863 Fax: (267) 397 2848

Email: registry@sadc.int

Website: www.sadc.int