



Plano Estratégico 2026-2030

Maputo – Moçambique

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

ABREVIATURAS	3
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	4
1. INTRODUÇÃO.....	5
1.1 CONTEXTO.....	5
1.2 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO	5
2. FUNDAMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	6
3. BREVE APRESENTAÇÃO DA FUSA.....	8
3.1 APRESENTAÇÃO	8
3.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DA FUSA	9
4. VISÃO, MISSÃO E VALORES DA FUSA	13
4.1 VISÃO.....	13
4.2 MISSÃO	14
4.3 VALORES	14
5. PILARES DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICAS DA FUSA	17
6. ANÁLISE DE CONTIGÊNCIAS.....	19
6.1 OCORRÊNCIAS DE DESASTRES NATURAIS	19
6.2 OCORRÊNCIA DE EPIDEMIAS, PANDEMIAS E ENDEMIAS.....	19
7. MECANISMOS DE IMPLEMENTAÇÃO	20
8. MECANISMOS DE IMPLEMENTAÇÃO	21
8.1 PARCERIAS.....	21
8.2 MERCADO DE FINANCIAMENTO	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
8.3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO	21
9. SISTEMA DE MONITORIA E AVALIAÇÃO	22
10. GRUPO DE REFERÊNCIA	25
ANEXO 1 - PLANO OPERACIONAL - QUADRO LÓGICO	26

ABREVIATURAS

FUSA – Fundação Salmina

PE – Plano Estratégico

SUMÁRIO EXECUTIVO

A elaboração do PE da FUSA foi um processo participativo, tendo na essência sido dirigido pelos quadros e membros, e envolvido nas suas diversas etapas os parceiros, assim como os potenciais beneficiários.

Depois de uma breve avaliação organizacional e análise do contexto geral da FUSA e da área do desenvolvimento Económico e Social, Saúde, Educação e Energia e das características e dos problemas que afectam as comunidades em geral, foi concluído que a FUSA deve intensificar as suas acções na comunidade e para a comunidade, com vista a apoiar a população na protecção, materialização e defesa das suas necessidades ligadas a essas áreas objecto das actividades da Fundação.

Perante esta constatação o consenso alcançado em resultado dos debates realizados, foi de que em termos de **VISÃO**, a FUSA deve **“ser reconhecida como referência da sociedade civil e da comunidade ao nível nacional, pela capacidade técnica, sustentabilidade e actuação eficiente e eficaz na protecção, materialização e defesa das necessidades de desenvolvimento Social e Económico, Saúde, Educação e Energia, através de acções inovativas, promovendo a auto-estima e o bem estar na sociedade moçambicana”**.

- Para realizar esta visão, a FUSA define como sua missão como sendo a de **“tornar-se agente catalisador e líder na promoção do desenvolvimento Social e Económico e do provimento dos cuidados de Saúde, Educação e Energia nas comunidades em Moçambique”**.

Para que a visão e a missão sejam efectivas, exige-se da FUSA como instituição, assim como dos seus membros e colaboradores um conjunto de valores (princípios) que representam o modo de conduta que cada um dos seus membros integrantes e colaboradores e a organização como um todo acreditam ser o mais adequado para realizar os objectivos estratégicos estabelecidos e cumprir com a sua missão. A FUSA define como valores fundamentais a **autonomia, solidariedade, justiça social, cooperação, transparência, integridade, bem-estar, auto-estima e o respeito, entre outros**.

A implementação do Plano Estratégico da FUSA é um exercício complexo pelo que exige mecanismos claros e objectivos para a sua implementação. O princípio básico que a FUSA adopta é de que o Plano Estratégico dá as linhas mestres que devem ser seguidas para o cumprimento da missão e as metas que pretende alcançar para que haja uma justificação de que a missão está a ser cumprida. Neste contexto, este Plano Estratégico deverá, após a sua aprovação ser desagregado por planos anuais a serem elaborados em cada ano.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

A Fundação Salmina Para o Desenvolvimento Social e Económico, Saúde, Educação e Energia (FUSA), com a sua criação pretende desenvolver actividades várias na promoção do desenvolvimento social e económico, saúde, educação e energia, cujos resultados e impacto devem ser reconhecidos pela sociedade em geral.

A FUSA deve planear, monitorar e avaliar os programas, assim como os processos de gestão da organização para que haja eficácia e eficiência das suas acções.

Face a isto, a FUSA decidiu pela elaboração do plano estratégico como um instrumento de gestão que possa auxiliar no decurso do seu funcionamento.

A elaboração do plano estratégico constituiu um momento ímpar que permitiu a FUSA estabelecer a sua visão, missão, objectivos estratégicos, definição de prioridades, assim como o estabelecimento de actividades, metas e indicadores que permitirão a monitoria e avaliação delas.

1.2 Metodologia de Elaboração

O processo de planificação estratégico teve início em Janeiro de 2021 antecedido de análise documental e de entrevistas individuais e colectivas em que participaram os órgãos executivos, membros fundadores por forma a aprofundar o conhecimento sobre a capacidade de planeamento e gestão, especialmente as suas fraquezas e forças, as ameaças e oportunidades, a obtenção de subsídios dos participantes sobre as alternativas para a melhoria do sistema de gestão da FUSA e iniciar a reflexão sobre o processo do plano estratégico.

Os encontros foram de cariz participativo e inclusivo onde o facilitador deu o seu apoio técnico, assegurando que tecnicamente o processo fosse conduzido de forma apropriada.

Este processo resultou na criação de condições para o fortalecimento da unidade política institucional; na busca de consensos de propostas de maior profissionalização e institucionalização democrática FUSA e por fim na elaboração do presente instrumento de planeamento e controlo de gestão.

2. FUNDAMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

As organizações modernas, para responderem às exigências do desenvolvimento económico, social político e cultural, assim como da competitividade, necessitam de serem geridas de forma estratégica, com perspectivas do futuro, sem pôr em causa o presente. Estas organizações devem ter clareza quanto a razão da sua existência, os princípios de funcionamento e o contexto em que operam no presente e como esse contexto poderá evoluir a longo prazo.

Uma organização gerida de forma estratégica, antecipa o seu futuro de modo que quando determinadas situações ocorrem, ela já tem as decisões apropriadas tomadas em antecipação. Embora a gestão estratégica não elimine os riscos, reduz, em grande medida, os mesmos e os seus impactos, uma vez que já os têm previsto.

O Plano Estratégico é deste modo definido como o processo através do qual as organizações definem as linhas pelas quais se pretendem orientar num determinado espaço de tempo, a médio e longo prazo. O Plano Estratégico ajuda a organização a definir para onde pretende ir, ou seja quais são os seus objectivos e metas, como vai chegar a esse destino, ou seja como vai atingir os objectivos definidos e ainda a analisar o ambiente interno e externo que a rodeia, ou seja em que contexto a organização vai percorrer o caminho traçado, as ameaças existentes, para se poder proteger e as oportunidades, para delas tirar maior proveito.

Neste sentido, o Planeamento Estratégico é o processo pelo qual os membros e dirigentes de uma organização visualizam o seu futuro e desenvolvem os procedimentos necessários e operações para alcançar tal futuro. É através deste processo que se estabelecem os objectivos e metas para se alcançar a situação futura desejada e se definem as prioridades centrais e os princípios para a tomada de todas as decisões de gestão do dia-a-dia.

O Planeamento Estratégico, quando realizado de forma participativa e colectiva, oferece um quadro de actuação partilhado por todos dentro da organização e cria condições para que a organização seja gerida de forma estratégica, ou seja de forma que as decisões tomadas sejam coerentes e integrantes, que o funcionamento da organização tenha em vista o longo prazo, considerando as suas forças, fraquezas, as ameaças e as oportunidades que os meios externo e interno o apresentam.

A FUSA é jovem, dinâmica, e que se rege por princípios de organizações modernas e deve por isso adoptar formas de gestão também modernas. Por outro lado, apesar da sua juventude, a FUSA deve ocupar um espaço na sociedade Moçambicana, quer no campo de promoção da saúde pública, quer em acções sociais e culturais diversas visando elevar a auto-estima das comunidades e do processo do seu desenvolvimento, quer ainda no provimento de energia eléctrica e alternativa para população, como vectores essenciais para o bem-estar, por isso, as suas responsabilidades sociais com o grupo alvo e com os seus benfeitores são cada vez mais acrescidas. Para poder estar à altura destas responsabilidades, precisa também de adoptar modelos de gestão modernos que permitam pensar no futuro.

O modelo de gestão moderna aqui referido, consubstancia-se efectivamente no Planeamento Estratégico, daí a necessidade de elaboração do presente Plano Estratégico que vai permitir à FUSA ter uma visão de longo prazo, pautar por um conjunto de princípios coerentes e partilhando por todos os seus membros e colaboradores e que constituem a sua divisa, ter clareza quanto à sua missão na sociedade e quanto às vias mais apropriadas para alcançar os seus propósitos, tendo em vista as suas fraquezas, as suas forças, as ameaças do meio exterior e as oportunidades que o mesmo meio oferece.

Portanto, o presente Plano Estratégico e todo o processo que conduziu à sua elaboração, devem ser tomados como instrumento orientador de gestão da FUSA, onde as decisões que serão tomadas no dia-a-dia já se encontram nele antecipadas.

3. BREVE APRESENTAÇÃO DA FUSA

3.1 Apresentação

A FUSA, é uma Fundação constituída a luz da Lei n° 16/22, de 7 de Junho, BR número 108, III SÉRIE, como uma organização sem fins lucrativos, e foi concebida como uma entidade legal, com autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

A FUSA foi legalmente constituída em 7 de Junho, os seus estatutos foram publicados no Boletim da República de Mocambique, III SÉRIE nr 108, de 7 de Junho de 2022

A FUSA é governada por estatutos próprios, regulamentos e procedimentos internos. Com sede em Maputo, onde concentra a maior parte das suas actividades, poderá criar representações em qualquer ponto do país e é constituída por tempo indeterminado, tendo como objectivo geral de promover na comunidade a saúde física e mental, bem como o fornecimento de energia eléctrica e alternativa, incentivando os seus direitos e materialização das suas ideias no desenvolvimento social, económico e educacional.

A FUSA tem como objectivos específicos

- Promover actividades de educação cívica e informação em torno da Saúde e educação;
- Contribuir para o desenvolvimento social, económico, saúde e da educação como pilares do enriquecimento da humanidade;
- Contribuir para a promoção dos direitos humanos e da igualdade do género;
- Promover projectos de provimento de saúde física e mental;
- Promover projectos no sector da educação em todas as suas vertentes;
- Contribuir para a expansão e provimento de energia electrica ou solar para as comunidades desfavorecidas;
- Promover programas de educação cívica e moral nas comunidades, combatendo a marginalidade em todas as suas diversificações.

A FUSA tem os seguintes órgãos sociais, nos termos dos seus estatutos:

- Assembleia geral;
- Conselho de Administração; e
- Conselho fiscal.

3.2 Análise do Ambiente Interno e Externo da FUSA

A situação actual da FUSA resulta de um diagnóstico que foi realizado e que antecedeu a elaboração do presente Plano Estratégico. Este diagnóstico centrou a sua atenção sobre a revisão da capacidade organizacional, de planeamento, de gestão de recursos e de monitoria e avaliação de projectos e programas, bem como dos resultados por alcançar no seu trabalho e o impacto desses mesmos resultados no desenvolvimento dos seus objectivos. Procurou ainda compreender o contexto em que a fundação opera quer a nível interno da organização, como a nível externo.

O diagnóstico orientado nesta perspectiva visou a identificação das forças, fraquezas, ameaças e as oportunidades da FUSA para que estas sejam tomadas em conta no quadro do planeamento estratégico.

O diagnóstico, concluiu que é necessário que haja recursos humanos, materiais e financeiros para permitir uma melhor resposta ao que se pretende que a FUSA seja no futuro. Se a FUSA deseja avançar para um modelo de gestão estratégica orientada para resultados, então necessita de desencadear um conjunto de acções organizativas para que a instituição imprima uma grande dinâmica no seu funcionamento, sendo assim, recomenda-se um modelo organizacional a altura dos actuais desafios de desenvolvimento global.

Com efeito, grande parte das fraquezas e ameaças identificadas e que podem impedir uma gestão estratégica da organização são de natureza organizacional e de gestão administrativa, conforme ilustra a tabela abaixo.

ANÁLISE SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
• Órgãos executivos e colaboradores com níveis de formação e capacidade aceitável; • Liderança baseada na homenagem de família; • Coragem e perseverança dos órgãos internos da organização; • Existência de planos anuais de actividades; • Existência de capital inicial para financiar projectos; • Existência de singulares a prestar assessoria e assistência técnica à organização; • Cometimento da fundação com a causa do desenvolvimento Social e Económico, Saúde, educação e energia para o bem-estar da comunidade e da sociedade no geral; • Conselho de direcção se reúne regularmente; • Órgãos Sociais aptos a funcionarem regularmente.	• Por produzir o manual de procedimentos internos – como instrumento de gestão interna; • Por definir estratégia de comunicação interna e de marketing; • Por estabelecer trabalho técnico administrativo remunerado; • Por contratar pessoal adequado para o desenvolvimento de actividades; • Por estabelecer uma gestão administrativa e financeira de projectos apropriada para o efeito; • Por mobizar parceiros de apoio e de cooperação.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Leis nacionais permitem a intervenção das fundações; • Sector público e privado, aberto a trabalhar com sociedade Civil, no	• FUSA vista como uma fundação adversária nos sectores de Saúde, educação e energia;

contexto do investimento e responsabilidade sociais; • Governo interessado e aberto para o desenvolvimento; • Comunidades com cada vez mais necessidade de assistência médica e de infraestruturas educacionais; • Existência de comunidades sem acesso a energia eléctrica; • Desenvolvimento de intercâmbio e cooperação internacional com outras organizações congéneras; • Divulgação das actividades da FUSA dentro e fora do país.	• Por estabelecer fontes própria de recursos para sustentar a fundação; • Por alocar instalações próprias e de condições de trabalho adequadas para o efeito.
---	--

Perante este quadro, conclui-se que na definição das suas estratégias, a FUSA deve definir uma estratégia sólida para a sua capacitação, visando a eliminação das fraquezas identificadas, precaver-se das ameaças, mas também tirar proveito das oportunidades existentes, assim como dos seus pontos fortes.

A situação actual da FUSA sugere um conjunto de pressupostos sem os quais qualquer Plano Estratégico não teria sucesso sem que os mesmos se verifiquem. Os pressupostos sugeridos, que como se disse devem ser parte da estratégia a adoptar, são os seguintes:

- Capacitar a FUSA e dotá-la de recursos financeiros, bem como humanos tecnicamente capazes de responder às exigências do presente plano estratégico;
- Melhorar os procedimentos administrativos e financeiros, estabelecendo um manual de procedimentos como instrumento de gestão;
- Adoptar uma estratégia de comunicação interna e de marketing;

- Criar bases sólidas para sua sustentabilidade. A FUSA deverá trabalhar por forma a estabelecer alicerces para criação de um património “*endowment*” que possa gerar recursos para a sustentação das suas actividades a médio e longo prazo;
- Cultivar e disseminar boas práticas que possam incentivar uma maior aderência a FUSA pelos parceiros de apoio de cooperação privados e públicos.

Do mesmo modo que se deve assegurar que estas pré-condições se verifiquem, a FUSA deve maximizar:

- A liderança forte associada aos valores de família prevalecente no seio da fundação;
- O bem-estar das comunidades e da sociedade no geral;
- A disponibilidade dos parceiros de cooperação nacional e internacional para apoiar as actividades da fundação;
- O sector privado, aberto a trabalhar com sociedade civil, no contexto do investimento e responsabilidade sociais;
- A democracia e abertura legal para a intervenção ampla de organizações sociais sem fins lucrativos;
- A capacidade e experiência dos órgãos executivos e dos colaboradores.

4. VISÃO, MISSÃO E VALORES DA FUSA

4.1 Visão

A visão é a definição do que a organização pretende ser a longo prazo, isto é, como ela se visualiza num futuro longínquo no que respeita ao seu posicionamento no ramo de actividade em que opera e como ela pretende operar. Este é o primeiro passo na definição do Plano Estratégico, onde a organização procura olhar para si no futuro, para posteriormente definir os caminhos mais adequados para chegar a esse futuro.

Visualizar a organização significa pensar nos serviços ou produtos que podem satisfazer as necessidades existentes ou que ainda podem vir a surgir e como antes se referiu, definir o posicionamento que se pretende no ramo de actividade nesse mesmo futuro.

Na análise efectuada, conclui-se que a FUSA pretende continuar a servir as comunidades, cujas necessidades em termos do seu desenvolvimento Físico, mental, intelectual, profissional e material continuarão prementes num futuro próximo e longínquo. A fórmula que a FUSA considera a mais adequada para satisfazer estas necessidades passa pela introdução do espírito de liderança e auto-estima de todos os intervenientes e beneficiários e para que tal aconteça, a FUSA deve ser sempre autónoma, ser criativa e inovadora e que comece a criar bases sólidas para a sua sustentabilidade.

Assim, a FUSA deve nos próximos 5 anos ser uma instituição promotora de acções com impacto no desenvolvimento intelectual e profissional das crianças, adolescentes, jovens, mulheres e homens exaltando o espírito de solidariedade e auto-estima:

- **Promovendo o Espírito de Solidariedade:** Que as suas acções sirvam de exemplo para a humanidade e inspirem nela confiança e auto-estima em todos os quadrantes;
- **Independente e Autónoma:** A sua actuação, gestão e tomada de decisões não devem ser sujeitos a interesses alheios que divergem do espírito e objectivos da fundação;
- **Criativa e Inovadora:** Busca sempre novas formas de abordagem e solução dos problemas para as comunidades.
- **Caminhando para a Sustentabilidade:** Tenha estabelecido os alicerces para criação de um património “*endowment*” que possa gerar recursos para a sustentação das suas actividades a médio e longo prazo;

Em resumo, a FUSA tem como **VISÃO “ser reconhecida como referência da sociedade civil e das comunidades ao nível nacional e internacional pela capacidade técnica, sustentabilidade e actuação eficiente e eficaz na promoção do desenvolvimento Económico e social, dos serviços**

de saúde, e na materialização e incentivo da educação e da energia, através de acções inovativas, promovendo o espírito de auto-estima e solidariedade”.

4.2 Missão

As organizações são criadas para realizar uma missão, portanto, esta constitui a razão da sua existência. Uma organização que não tem uma missão clara, então não conhece o seu rumo: pode ir a qualquer lado, pode fazer tudo o que seja possível, mas dificilmente alcançará qualquer objectivo.

Por isso, antes de mais, a organização deve se conhecer a si própria e estar clara sobre a razão da sua existência. É a missão que define como a organização pretende atingir a visão futura por si definida, pautando sempre nos princípios ou filosofia de funcionamento que decidiu adoptar. A missão, responde a quatro questões primárias:

- *Quais* as funções que a organização realiza?
- *Para quem* a organização realiza tais funções?
- *Como* vai a organização realizar tais funções?
- *Porque* a organização existe?

São estas as questões a que a FUSA responde ao definir a sua missão, ou seja que funções a fundação se propõe a realizar, para quem realiza tais funções, como vai realizar tais funções e por que ela existe? Na resposta a estas questões, a FUSA estabeleceu que:

- Foi criada com vista a **«Promover o desenvolvimento Social e Económico, os cuidados de Saúde, Educação e Energia para as comunidades vulneráveis através do seu provimento e fornecimento em prol do fortalecimento humano em Moçambique»**.
- Perante estas respostas, a **MISSÃO da FUSA** é definida como sendo a de se **“tornar-se agente catalisador e líder do desenvolvimento social e económico e do provimento dos cuidados de Saúde, Educação e Energia nas comunidades em Moçambique”**.

4.3 Valores

As organizações guiam-se por um conjunto de princípios aos quais os seus membros e colaboradores são fiéis e que constituem a sua divisa. Estes princípios constituem a filosofia de funcionamento da organização, a sua maneira de estar ou a sua atitude na sociedade, a forma como aborda o seu trabalho. São pressupostos sobre como as coisas funcionam na organização e como são tomadas as decisões.

Ao definir os seus valores, a organização toma em conta os diversos intervenientes no seu processo de trabalho de modo a antecipar como os diferentes intervenientes serão acomodados no futuro da organização, para que os seus valores, crenças, etc. não sejam defraudados e para que contribuam positivamente para o sucesso. Constituem intervenientes no trabalho da FUSA os seus membros e colaboradores, os seus parceiros, as organizações que desenvolvem actividades similares e o público beneficiário das suas acções.

Na sua acção, a FUSA guia-se por um conjunto de valores que representam a sua filosofia de funcionamento, nomeadamente:

- **Liderança:** A FUSA tem consciência da liderança que exerce visando o fortalecimento do movimento de apoio ao desenvolvimento Social e Económico, Saúde, Educação e Energia.
- **Justiça Social:** a FUSA repudia toda e qualquer forma de marginalização, exploração, exclusão, abuso ou estigma dirigido a indivíduos ou grupos sociais, em particular nas comunidades mais vulneráveis. Respeita a Constituição da República e demais legislação em vigor e acredita que a distribuição equitativa dos bens públicos e meios necessários ao exercício dos direitos fundamentais tais como a Saúde e a Educação atende à dignidade humana e é condição essencial à promoção do desenvolvimento.
- **Transparência:** Transparência nos actos de gestão, responsabilização individual e colectiva.
- **Credibilidade:** As acções da FUSA devem ter impacto e serem visíveis para que esta seja reconhecida e credível.
- **Parceria e cooperação:** O desenvolvimento da FUSA e dos seus propósitos só é possível se for capaz de criar parcerias nacionais e internacionais;
- **Solidariedade:** Com solidariedade, podem se vencer os mais difíceis obstáculos e gerar resultados positivos nos indivíduos.
- **Promoção de diálogo:** cultivando a cultura de paz por forma a evitar conflitos que impedem com que crianças, jovens, mulheres homens e idosos possam ter acesso a saúde, educação e energia.
- **Autonomia:** a FUSA orienta-se pela sua missão, seus valores e princípios éticos, não se submetendo a qualquer dogma político, ideológico, moral ou religioso e respeito pela constituição e outra legislação em vigor no país.

Os valores pelos quais a FUSA pretende pautar no seu funcionamento, são valores que vão de encontro aos princípios dos diversos intervenientes, pelo que os mesmos se acomodam

perfeitamente. Qualquer indivíduo ou organização que é contrária aos valores da FUSA não terá espaço quer para parceria, quer para colaboração ou benefício das acções da mesma.

5. PILARES DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICAS DA FUSA

Definida que foi a missão, é necessário estabelecer os caminhos mais eficientes e eficazes para a realização desta missão e esses caminhos são as estratégias, que são as principais linhas de acção que a organização irá seguir. Na definição das suas estratégias, a FUSA tomou como pressupostos básicos:

- Que as estratégias a serem adoptadas devem estar centradas na promoção da saúde, educação e energia inovadora, participativa e inclusiva como factor de desenvolvimento físico, intelectual, social e económico da sociedade.
- Que uma das grandes ameaças ao desenvolvimento das comunidades são os comportamentos e práticas que acontecem em parte por falta de conhecimento, mas também, muitas vezes surgem problemas ligados a ausência de meios que possam amenizar essas tendências.
- Que existem formas alternativas de educação que podem complementar a educação tradicional escolástica e que devem ser exploradas com vista ao desenvolvimento dos jovens e adolescentes;
- Os jovens enfrentam graves problemas de desemprego que acabam os levando à marginalização social e desvios de comportamento. Todavia, os jovens possuem um grande potencial de empreendedores e inovadores que quando devidamente orientados, apoiados e estimulados, podem resolver o seu problema individual e até gerar riqueza nacional.
- Que a organização em si estabeleça bases sólidas, criando alicerces para o surgimento de um património “**endowment**” que possa gerar recursos para a sustentação das suas actividades a médio e longo prazo

É com base nestes pressupostos que a FUSA define como seus objectivos estratégicos:

- **PILAR 1 - Promover o desenvolvimento Social e Económico, cuidados de Saúde e Práticas Saudáveis:** no país, o acesso aos recursos, a saúde e ao conhecimento de práticas saudáveis encontra-se muito limitado, quer pela exiguidade de meios, quer pela deficitária rede sanitária que tornam cada vez mais difícil o desenvolvimento das comunidades. Neste sentido, este é um dos caminhos pelos quais a FUSA deve trilhar se pretende ter mulheres e homens saudáveis fisicamente e também intelectualmente capazes de desenvolver economicamente uma nação.
- **PILAR 2 - Estabelecer Estratégias de Sensibilização e Advocacia nas Escolas e nas Comunidades:** Contribuindo deste modo para uma escola aberta, democrática e

participativa, e com meios materiais e humanos através das acções positivas de sensibilização e advocacia, apostando numa educação para instruir e abrir oportunidades para toda a comunidade escolar, isto é, directores e gestores escolares, alunos, professores, pais e encarregados de educação, possam ser municiados de instrumentos para reclamar os seus direitos, nomeadamente, de cidadania, o direito à informação, à justiça social, à educação inclusiva e de boa qualidade, a participação, o acesso aos recursos materiais e financeiros e ao bem-estar de todos.

- **PILAR 3 – Promover o fornecimento de energia eléctrica e alternativa:** O desenvolvimento de uma sociedade está implicitamente ligado ao acesso a energia eléctrica ou alternativa, pois ela é criadora de riqueza. Todavia, o acesso à energia em Moçambique ainda está longe de satisfazer as necessidades das comunidades, facto que a FUSA deve aplicar-se no sentido de fazer face a esta situação que afecta grande parte do país em particular nas zonas fora das grandes cidades com índices de vulnerabilidade mais acentuadas.
- **PILAR 4 - Fortalecer a Capacidade Institucional da FUSA:** Para realizar a sua função, a FUSA deve estar devidamente capacitada em termos institucionais, devendo reforçar-se em recursos humanos, materiais e financeiros e acima de tudo adoptar métodos de gestão eficazes e eficientes.

Na implementação das suas estratégias, a FUSA vai sempre ter em consideração a necessidade da promoção da equidade do género, dando às pessoas do sexo feminino igualdade de oportunidades.

A FUSA vai privilegiar a implementação das suas acções através de parceiros, quer sejam comunidades, instituições económicas e sociais, de saúde, energia e de ensino. Para que estes parceiros sejam efectivos e eficientes na sua actuação, a FUSA vai contribuir para o seu fortalecimento, quer em termos de capacitação, quer em termos de dotação de recursos, sempre que for necessário.

6. ANÁLISE DE CONTIGÊNCIAS

A implementação do Plano Estratégico da FUSA pode ser negativamente afectada por um conjunto de factores que estão fora do controle da organização, pelo que a sua mitigação não pode ser incluída como parte dos objectivos da planificação. Todavia, é importante identificar tais contingências para que antes da sua ocorrência possam ser desencadeadas medidas para reduzir o seu impacto negativo. O processo de planeamento da FUSA identificou as contingências a seguir indicadas, assim como as medidas preventivas que devem ser tomadas para reduzir o seu impacto.

6.1 Ocorrências de Desastres Naturais

O país é conhecido como sendo vulnerável a calamidades naturais cíclicas que incluem secas, cheias e ciclones. Estas calamidades têm resultado não só na pobreza das comunidades através da perda dos seus bens e activos produtivos, mas também no desvio de recursos para assistir às vítimas. Os acidentes graves, as catástrofes e as calamidades são uma ameaça permanente à vida e aos bens das pessoas.

Importa saber e aprender com os riscos, pensando e actuando em termos de protecção individual e colectiva, minimizando a insegurança que surge da convivência homem meio ambiente. Uma calamidade é um acontecimento ou uma série de acontecimentos em regra previsíveis, com efeitos prolongados no tempo e no espaço tem elevados prejuízos materiais e humanos e afecta intensamente as condições de vida e o tecido socioeconómico em áreas extensas do território.

O impacto directo destas ocorrências no Plano Estratégico da FUSA é essencialmente a nível de possível desvio de recursos para atender a estas calamidades, limitando assim a disponibilidade de recursos para a sua implementação. Por outro lado, a destruição de capacidades que a FUSA possa ter melhorado ou mesmo infra-estruturas sanitárias, escolares e de energia pode perigar todo o esforço de busca e desenvolvimento do movimento.

Portanto, a FUSA deverá estar preparada para enfrentar estas situações e a melhor forma de fazê-lo é nas suas actividades, sempre que possível incluir elementos de educação dos seus beneficiários sobre a mitigação de desastres naturais e de seus impactos.

6.2 Ocorrência de Epidemias, Pandemias e Endemias

As epidemias têm sido um dos factores de risco para a população moçambicana, com maiores efeitos sobre os pobres dada a sua situação de vulnerabilidade. Com efeito, a situação de debilidade física a que as pessoas estão sujeitas como consequência da malária, cólera, HIV-SIDA covid 19, etc. resultam na diminuição da capacidade produtiva das comunidades quer pela redução do fundo de tempo disponível para o trabalho, quer pela debilidade física que estas

doenças provocam e que reduzem a força para o trabalho e limitam a capacidade das famílias e comunidades de dar assistência aos seus membros mais vulneráveis.

Para se prevenir desta contigência, a FUSA vai promover internamente e colaborar com as autoridades sanitárias por forma a integrar acções de educação para a saúde como actividade transversal, com o objectivo de educar as comunidades com que vai trabalhar sobre as formas de prevenção destas doenças e as melhores práticas de atendimento às pessoas afectadas.

7. MECANISMOS DE IMPLEMENTAÇÃO

A implementação do Plano Estratégico é um exercício complexo pelo que exige mecanismos claros e objectivos para a sua implementação. O princípio básico que a FUSA adopta é de que o Plano Estratégico dá as linhas orientadoras que devem ser seguidas para o cumprimento da **missão** e **metas** que pretende alcançar para que haja uma justificação de que a missão está a ser cumprida. Neste contexto, este Plano Estratégico deverá, após a sua aprovação ser desagregado por **planos anuais** a serem elaborados em cada ano.

Assim, a implementação do Plano Estratégico deverá adoptar o seguinte processo:

- Divulgação e aprofundamento do conhecimento do espírito e conteúdo do Plano Estratégico por todos os membros e colaboradores da FUSA a nível nacional, assim como por todos os seus parceiros. Esta divulgação é essencial para que os principais agentes de execução do plano sejam capazes de interpretá-lo fielmente no seu espírito e letra.
- Reflexão a nível nacional e internacional com vista à definição das respectivas actividades e metas nacionais, assim como os recursos necessários para a sua execução nos próximos cinco anos, as quais representarão a contribuição a ser dada para as metas globais do mesmo. Este exercício é fundamental pois dará a dimensão territorial do Plano e facilitará a alocação de recursos.
- Elaboração de planos anuais, que reflectam as actividades a serem realizadas em cada ano e as metas parciais a serem alcançadas e que contribuirão para a realização das metas globais do Plano Estratégico.
- Definição do Plano Estratégico e seus planos anuais como os principais instrumentos de orientação dos debates nas Assembleias Gerais da FUSA.
- Monitoria sistemática da implementação a todos os níveis e análise participativa dos resultados da monitoria para alimentar o processo de planificação. Este exercício permitirá que o Plano seja continuamente ajustado em função da realidade encontrada no processo de implementação.

8. MECANISMOS DE IMPLEMENTAÇÃO

8.1 Parcerias

A FUSA actualmente não tem muitos recursos financeiros próprios para realização da sua missão; os seus programas e actividades serão realizados com base em recursos provenientes de organizações parceiras, devendo serem direccionadas a projectos e ou programas específicos.

Assim, para que a FUSA consiga a implementação do seu Plano Estratégico terá que desenvolver um conjunto de actividades que permitam a mobilização de fundos a nível interno e externo. Por exemplo, ao nível dos seus membros um sistema de controlo será estabelecido. Por outro lado, serão desencadeadas campanhas de angariação de fundos à sociedade em geral.

8.2 Plano de Desenvolvimento

A FUSA vai focalizar a sua intervenção em todo país tentando explorar as potencialidades que o mercado de doadores oferece em cada região geográfica, tendo em conta as suas principais linhas de orientação.

O número de colaboradores poderá crescer em função do crescimento de actividades. Em vez disso, a aposta é num crescimento sustentável, fazendo uso de recursos humanos fora da organização sempre que necessário, por um tempo delimitado.

A qualidade, a prestação de contas e a transparência são muito importantes para a FUSA e por isso presta-se especial atenção a esta área de administração financeira e procedimental.

As funções de algum pessoal, através de formação e desenvolvimento profissional poderão sofrer algumas alterações na medida em que se vão capacitando ainda mais na gestão de projectos bem como nas suas áreas de actuação.

Para reduzir custos, expressar a sua independência e tornar mais fácil o acesso aos escritórios por parte dos parceiros e beneficiários, a FUSA vai procurar instalações onde for necessário.

A FUSA pode possuir representações em qualquer ponto do país, após avaliação e disponibilidade de recursos e potencialidade de intervenção. Sempre que possível, criará delegações e concederá autonomia administrativa, financeira e patrimonial por forma a tornarem-se auto-sustentáveis.

9. SISTEMA DE MONITORIA E AVALIAÇÃO

A implementação do plano estratégico traz consigo, em geral procedimentos específicos, que visam a incorporação das linhas de acção traçadas ao dia a dia da fundação. Esse processo pode ser favorecido pela aplicação de técnicas como a do *Team-Up* que busca, através de dinâmicas de grupo, aproximar as directrizes e acções definidas no decurso da execução das actividades planificadas.

No decurso da implementação do plano, é necessário que a FUSA faça o balanço das actividades efectuadas comparando-as com as que ainda faltam por executar. Este processo periódico e habitual é a avaliação que pode ser concebida como o momento em que se compara aquilo que se queria fazer com o que ainda está por fazer. Por isso, a avaliação deve ser tomada como uma paragem obrigatória, para repor as forças e tomar decisões para o futuro. Às vezes, é até entendida como uma espécie de controlo a que toda a organização se deve submeter.

No entanto, a avaliação é mais que tudo isso, porque é uma ferramenta de grande valor para a acção. É uma função cíclica da mesma, ao mesmo tempo útil e estratégica. Com a avaliação, se conhecem melhor as razões e as causas do que foi feito, fica-se mais consciente da situação em que cada um se encontra e percebe-se onde se pretende chegar. É estratégica, porque se podem tomar decisões que melhorem o que está a ser feito. Em resumo, é uma forma de aprender com o passado para melhorar as possibilidades de futuro. A partir desta perspectiva, o acompanhamento é um procedimento que permite ser mais consciente do presente, com mais capacidade para o examinar e interpretar.

Existem numerosos tipos de avaliação. Destacam-se aqui aqueles que podem ser distinguidos de acordo com o momento em que são aplicados, de acordo com as metodologias de obtenção dos dados e com o agente que as aplica. Desde a perspectiva do «*momento*» da avaliação, costumam ser citados três tipos de avaliação:

- A **avaliação prévia** (antes da acção). Como o seu nome indica, esta modalidade ocorre no período anterior à aplicação da acção. Embora não cubra exactamente os mesmos conteúdos, os termos «*estudos de viabilidade*», «*análises prévias da identificação*» ou até mesmo «*diagnóstico inicial*», também são utilizados para designar este tipo de avaliação. O propósito deste tipo de exercício é verificar a viabilidade, a validade e o rigor da concepção de uma acção ou de um projecto. Utilizar o termo avaliação é pertinente, no sentido que os resultados deste exercício vão servir de referência, de comparação para apreciar, posteriormente, os resultados obtidos com esta avaliação servirão de base para futuras comparações. É recomendável que a FUSA efectue este exercício, antes de qualquer intervenção.
- A **avaliação «on-going»** ou no decurso da acção ou do processo. A avaliação no decurso da acção pretende atingir vários objectivos. Objectivos que se centram, frequentemente, nos processos colocados em prática e nos primeiros resultados obtidos. A avaliação da dinâmica interna nos diferentes pilares estratégicos é especialmente importante. Porque,

não só deve ter em conta os objectivos gerais e específicos, as prioridades, e os eixos transversais definidos no Plano Estratégico como também o desenvolvimento dos princípios (parceria, participação, integralidade, territorialidade). Objectivos e princípios estes que vão condicionar a forma como se implementa a acção e que, depois, também devem ser avaliados. Nas questões chave de cada princípio dão-se elementos explicativos para isso. A ponderação dos primeiros resultados permite, saber se a FUSA está «*no bom caminho*», identificando os primeiros indícios do impacto produzido pela acção. A apreciação destes resultados também permite rever e actualizar, caso seja necessário, a planificação, integrando os novos dados, alterando alguns mecanismos, etc. A avaliação «*on-going*» aproxima-se bastante do exercício de acompanhamento, de monitoria. Durante uma avaliação «*on-going*», utiliza-se uma grande parte dos dados obtidos pelo acompanhamento, dados que se examinam de forma mais analítica do que durante a monitoria permanente. Os resultados deste tipo de avaliação são, frequentemente, cruciais porque determinam os modos em que a acção vai continuar.

- A **avaliação posterior** ou depois da acção. A avaliação final situa-se, pelo menos teoricamente, quando a acção chega ao fim. De facto, o momento exacto pode variar. Em certos casos, a avaliação final realiza-se durante os últimos meses da acção ou numa fase prévia à planificação (sobretudo quando a planificação da fase seguinte se deve basear nos seus resultados) ou logo após a finalização da acção (independentemente do futuro da mesma). A este nível, a avaliação deve e pode ser feita sobre todos os componentes da acção (processo, pertinência e coerência do itinerário, actividades, mais-valia, etc.) para examinar os seus resultados. Além disso, para analisar rigorosamente o impacto de uma acção é preferível fazê-lo uns meses, ou, até mesmo, alguns anos depois de ter finalizado a acção. Mas isso raramente é possível. A avaliação posterior é crucial porque possibilita apreciar se a acção influenciou a situação inicial e a forma como isso ocorreu, tanto estruturalmente, como no decorrer do tempo (utilização das técnicas e métodos, resistências/adaptações aos novos fenómenos, sustentabilidade, etc.). E isso deve ser possível de realizar, tanto quantitativamente, como qualitativamente.

Do ponto de vista dos métodos, as avaliações deparam-se com o difícil *equilíbrio entre as dimensões quantitativas e qualitativas*. Este debate refere-se à abordagem, ao tipo de dados que servem de base à avaliação e o tipo de resultados que deve produzir. Este equilíbrio surge sempre independentemente do tipo de acção, mas torna-se ainda mais complexo quando se trata de advocacia, onde se misturam as dimensões quantitativas e qualitativas.

Existe outra modalidade que se refere a **quem realiza a avaliação**. As avaliações externas são geralmente utilizadas para obter uma visão e uma análise mais neutra e profissional. Neste caso, a avaliação é realizada por um avaliador seleccionado pelas suas competências metodológicas e, geralmente, também pelos seus conhecimentos sobre o objecto da avaliação. Pode também ser utilizada outra forma de avaliação, a avaliação interna que é realizada por pessoas que pertencem à instituição ou à estrutura que solicita a avaliação. Outro formato é a auto-avaliação. Neste caso,

é a própria fundação que realiza a acção ou que forma parte da estrutura de coordenação que avaliam o conjunto da acção ou algumas das suas dimensões.

É importante referenciar que qualquer avaliação não tem sentido se não for concebida e entendida como um instrumento de condução da decisão. De outra forma, os relatórios da avaliação não têm qualquer valor. É útil porque facilita a tomada de decisões, proporcionando, de forma descritiva e analítica, uma avaliação da acção.

A peça chave de toda monitoria e avaliação é o Sistema de Indicadores, que permite a aferição sobre o grau de alcance dos objectivos pretendidos pelo projecto. É importante diferenciar a monitoria efectuada pelo corpo técnico do projecto, da monitoria efectuada pelos grupos beneficiários. Uma não pode substituir a outra pois expressam pontos de vista muito diferentes, o ideal é a sua combinação. A monitoria e avaliação em princípio não são participativas, mas pode ser transformada em tal, desde que exista a vontade para tal por parte dos gestores. Mais complexa é a Monitoria e Avaliação interna de projectos e programas, que poucas vezes é concretizada na prática apesar de constituir elemento fundamental da gestão de projectos.

A monitoria da implementação do plano exige a definição de três tipos de indicadores:

- i) **Indicadores de resultados**, através dos quais busca-se para medir o alcance das metas físicas (e/ou financeiras) do planeamento.
- ii) **Indicadores de processo**, que buscam verificarem o desempenho das actividades meio (de carácter sobretudo de gestão), que condicionam a capacidade das instituições em se mover em direcção aos seus objectivos; e
- iii) **Indicadores contextuais**, que buscam acompanharem a evolução das condições externas que foram tomados como base do planeamento. Além dos indicadores, o sistema de monitoria deverá prever os fluxos operacionais através dos quais as informações necessárias ao monitoramento possam ser sistematicamente captadas e direccionadas aos responsáveis pela gestão institucional.

A monitoria e avaliação do Plano Estratégico da FUSA serão feitas em sistema misto durante a execução através da análise das informações que vão sendo recolhidas durante o acompanhamento e pelos relatórios regulares de desempenho e no final da sua implementação, através de uma pesquisa específica dirigida para este fim.

A avaliação será feita por equipas distintas, isto é, por consultores externos e por uma equipa interna da FUSA que em princípio deverá ser a mesma que participou na elaboração do presente Plano Estratégico.

10. Grupo de Referência

Nome	Instituição	Posição
Patrício Chemane	FUSA	Presidente C. Admin.
Nelson Chemane	FUSA	Dir. Executivo
Vanda Paruque	SG	Gestora Jurídica
Camila António	SG	Assistente Jurídica

ANEXO 1 - PLANO OPERACIONAL - QUADRO LÓGICO

PILAR ESTRATÉGICO 1: PROMOVER O DESENVOLVIMENTO SOCIAL E ECONÓMICO, CUIDADOS DE SAÚDE E PRÁTICAS SAUDÁVEIS									
OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADO	INDICADOR DE RESULTADO	ACTIVIDADE	INDICADOR	METAS				
					2026	2027	2028	2029	2030
1.1 Contribuir para a mudança do comportamento e na para redução de riscos e prevenção de doenças	Longa vida e saudável dos membros das comunidades	Redução de interrupções de carreiras e de actividade estudantil por doenças associadas ao comportamento, tais como: Malária, HIV-SIDA,, Hipertensão, diabetes, Saúde sexual e reprodutiva (SSR), etc.	1.1.1 Criação de um Kit de informação sobre as doenças identificadas para mulheres, homens, adolescentes e crianças	Kit concebido e pronto para distribuição	X				
			1.1.2 Distribuição de kits em eventos desportivos e recreativos	Número de kits distribuídos em eventos similares	50.000	10.000	150.000	200.000	300.000
			1.1.3 Desenvolvimento de uma campanha nas escolas utilizando <i>Rolemodels</i> (Saúde e Sociedade)	Número de <i>rolemodels</i> aderentes à campanha	1	1	2	3	3
			1.1.4 Organizar e realizar palestras educativas sobre as doenças	Número de palestras realizadas	10	20	30	30	30
1.2 Criar unidades sanitárias para cuidados de Saúde	Crianças, adolescentes, jovens, mulheres, homens e comunidade em geral com acesso a cuidados básicos de saúde	Números de pacientes assistidos nas unidades	1.2.1 Criar clínicas apetrechadas a apropriadas para o efeito	Brochuras criadas e prontas para distribuição		X			
			1.2.2 Mobilizar pessoal qualificado para assistir os pacientes	Número de brochuras distribuídas em eventos desportivos	50.000	10.000	150.000	200.000	300.000
			1.2.3 Realizar seminários com peritos nacionais e estrangeiros sobre saúde	Número de seminários realizados	2	2	3	3	3
			1.2.4 Promover a assistência médica e medicamentosa	Número de pessoas abrangidos por ano	50.000	10.000	150.000	200.000	300.000
			1.2.4. Promover palestras para a educação em saúde	Número de palestras realizadas por ano	10	20	30	30	30

PILAR ESTRATÉGICO 2: DEFINIR ESTRATÉGIAS DE SENSIBILIZAÇÃO E ADVOCACIA NAS COMUNIDADES E ESCOLAS

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADO	INDICADOR DE RESULTADO	ACTIVIDADE	INDICADOR	METAS				
					2026	2027	2028	2029	2030
2.1 Disponibilizar informação sobre os direitos e deveres de cidadania nas comunidades e escolas 2.2. Apoiar as escolas em recursos materiais e pedagógicos para melhorar a qualidade de ensino	2.1.1 Constituição da República, Declaração Universal dos Direitos Humanos, Carta Africana dos Direitos dos Povos, o estatuto geral do funcionário do estado, o estatuto e código de conduta do professor divulgados ao nível das escolas 2.2.1 Disponibilização de material escolar, salas de aulas e insumos pedagógicos nas instituições de ensino	2.2.1 Aumento do conhecimento sobre os deveres e obrigações do estudante, destuo professor e da comunidade académica 2.2.2 Recursos disponibilizados nas instituições de ensino	2.1.1 Organizar palestras nas escolas para divulgar as leis e as normas	Número de palestras organizadas	3	5	8	10	12
			2.1.2 Organizar palestras para a mudança de comportamento face aos males que afectam o processo de ensino e aprendizagem	Número de palestras organizadas	10	20	40	50	60
			2.1.3 Organizar conferência ou Workshpos para a melhoria da qualidade de ensino	Número de conferências e workshop realizados	4	4	6	8	8
			2.2.1 Mobilizar recursos materiais e pedagógicos para a satisfação da comunidade escolar	Número de acções efectuadas	4	4	6	8	8
2.3 Formação de para legais nas áreas de direitos humanos, mediação e gestão de conflitos	Núcleos de para legais estabelecidos nas escolas e nas comunidades	Reduzidos os níveis de conflito pedagógico e outros males que afectam o ensino nas escolas	2.3.1 Criar de Gabinetes de atendimento estudantil	Número de Gabinetes criados	10	20	30	40	50
			2.3.2 Desenvolver o atendimento psico social nas escolas	Número de estudantes atendidos	500	1000	2000	3000	40000
			2.3.3. Desenvolver estudos diversos no	Número de estudos	2	3	4	5	6

			âmbito da educação inclusiva e participativa, protecção da criança, educação da rapariga, abuso sexual, etc.						
			1.2. 3 Promover cursos sobre direitos humanos e mediação e gestão de conflitos nas escolas	Número de cursos realizados	5	20	30	40	50

PILAR ESTRATÉGICO 3: PROMOVER O FORNECIMENTO DE ENERGIA ELECTRICA E ALTERNATIVA

Objectivos Específicos	Resultado	Indicador de Resultado	Actividade	Indicador	Metas				
					2026	2027	2028	2029	2030
3.1 Promover o fornecimento de energia eléctrica e alternativa	Melhoria na expansão e acesso a energia nas comunidades	Número de famílias abrangidas	3.1.1 Mobilizar recursos materiais e financeiros	Recursos disponíveis para uso	X	X	X	X	X
			3.1.2 Assistir as famílias	Número de famílias assistidas	X	X	X	X	X
			3.1.3 Criar parcerias para a promoção do acesso a energia	Número de parcerias criadas	X	X	X	X	X

PILAR ESTRATÉGICO 4: FORTALECER A CAPACIDADE INSTITUCIONAL

Objectivos Específicos	Resultado	Indicador de Resultado	Actividade	Indicador de impacto	Metas				
					2026	2027	2028	2029	2030

4.1 Adequar a estrutura organizacional da FUSA aos desafios do presente Plano Estratégico	Estrutura organizacional mais flexível e eficiente	Cumprimento dos objectivos e metas da FUSA	4.1.1 criar a estrutura orgânica e quadro de pessoal	Estrutura e quadro de pessoal aprovados pelos órgãos da FUSA	X				
			4.1.2 Elaborar o Manual de Procedimentos de gestão Administrativa e Financeira	Manual de procedimentos em aplicação	X				
			4.1.3 Angariar mais membros e colaboradores para o preenchimento do quadro	Membros e colaboradores sincronizados com a FUSA	X	X			
			4.1.4 Dotar a FUSA de meios materiais para o seu funcionamento	Equipamentos adquiridos e instalados	X	X		X	
			4.1.5 Dotar a FUSA de meios de transporte	Pelo menos 3 viaturas serão adquiridas para o funcionamento da FUSA	2	2	1		1
			4.1.6 Encontrar instalações adequadas para o funcionamento da FUSA	Instalações adquiridas e em utilização	X				
			4.1.7 Elaborar estratégia de comunicação e marketing	Estratégia de comunicação e marketing elaborado e em implementação ao nível dos órgãos da FUSA	X				
4.2 Fortalecer as parcerias existentes e atrair mais parceiros	Disponibilização de Recursos para responder as exigências das actividades da FUSA	Parceiros da FUSA mais diversificados e em acção para cooperação	4.2.1 Promover acordos de parcerias	Número de acordos efectuados	6	4	4	3	5
			4.2.2 Identificar potenciais parceiros a nível nacional e encetar negociações	Número de potenciais parceiros em negociação com a FUSA	5	10	10		

			4.2.3 Rubricar acordos de parceria	Acordos rubricados	2	3	3	5	
			4.2.4 Instituir diplomas de mérito e outros distintivos para os parceiros da FUSA	Diplomas de mérito distribuídos todos os anos	X	X	X	X	X
			4.2.5 Instituir prémios anuais para os melhores parceiros	Prémio anual atribuído	X	X	X	X	X
4.3 Estabelecer bases para a Sustentabilidade Económica e Financeira da FUSA	Maior autonomia da FUSA em termos de recursos económicos e financeiros	Autofinanciamento em 40% no orçamento total da FUSA	4.3.1 Criar um fundo para investimento	Fundo de investimento estabelecido e em crescimento		X	X	X	X
			4.3.2 Identificar áreas de investimento	Número de novos projectos de investimento desenhados e aprovados		2	5	5	5
			4.3.3 Realizar investimentos rentáveis	Número total de projectos financiados e gerando receitas regulares			3	5	6
			5.3.4 Usar os recursos gerados para financiar as actividades	Proporção dos custos cobertos por receitas próprias				2%	5%
4.4 Revitalizar o Papel dos Membros da FUSA	Maior participação dos membros nas actividades da FUSA	Nível de participação nas reuniões dos órgãos e volume de recursos ou parcerias angariados pelos membros	5.4.1 Fazer o mapeamento e criar uma base de dados completa de todos os membros	Base de dados criada e actualizada	X				
			5.4.2 Realizar encontros trimestrais com os membros para actualiza-los sobre as actividades e projectos	Nível de participação dos membros	40%	50%	60%	80%	100%
			5.4.3 Instituir o cartão de membro/sócio da FUSA	Proporção de membros com cartão	50%	80%	100%	100%	100%
			5.4.4 Instituir diplomas de mérito para os membros mais activos e participativos	Diploma instituído e atribuído todos os anos	X	X	X	X	X

4.5 Expandir o conhecimento da FUSA e suas actividades	Maior visibilidade interna e externa da FUSA	Atracção de mais parceiros e colaboradores	4.5.1 Conceber e editar um “newsletter” trimestral	Número de edições por ano	4	4	4	4	4
			4.5.2 Desenhar e manter actualizado o “website” da FUSA	Número de visitantes do website por ano	5000	8000	10000	15000	20000
			4.5.3 Publicar anualmente em cadernos, o relatório de actividades da FUSA	Cadernos Publicados e distribuídos	X	X	X	X	X
			4.5.4 Assinar acordos com diversos órgãos de informação para a disseminação das actividades	Número órgãos de comunicação social parceiras da fundação	1	2	3	3	3
			4.5.5 Participar em eventos internacionais e nacionais onde se possam expor as acções da FUSA	Número de eventos participados	3	6	8	10	12
			4.5.6 Realizar visitas a organizações e ou associações internacionais congéneres para troca de experiências	Número de instituições congéneres visitadas	2	4	6	6	6

MAPUTO – MOÇAMBIQUE

Fevereiro de 2026