



PLANO ESTRATÉGICO

2016-2020

Dezembro, 2015

Ligando as vozes da Sociedade civil em Moçambique

ÍNDICE

Sumário Executivo	ii
Informação sobre a Organização.....	iv
1.....	I
INTRODUÇÃO.....	5
2. HISTÓRIA DA JOINT	6
3. CONTEXTO DO PLANO ESTRATÉGICO.....	8
4. OBJECTIVOS E ESTRATÉGIA 2016-2020	15
5. EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO.....	22
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
ANEXOS.....	24
Anexo 1: Plano Operacional 2016-2020	25
Anexo 2: Matriz de Objectivos e Quadro de Resultados	29
Anexo 3: Orçamento Indicativo.....	35

SUMÁRIO EXECUTIVO

A JOINT – Liga de ONGs em Moçambique, tem como missão “ligar e fortalecer as Instituições da Sociedade Civil com vista a melhorar a acção colectiva para o bem comum e o diálogo com o Estado e o Sector Privado”.

Com o presente Plano Estratégico 2016-2020, a JOINT pretende contribuir no conjunto de acções por si desenvolvidas dando especial enfoque ao fortalecimento da participação das Organizações da Sociedade Civil (OSC) membros da JOINT e não só na promoção da Democracia e Boa Governação, na Monitoria de Políticas Públicas sobre Boa Governação e no Fortalecimento do Desenvolvimento Institucional da organização.

O Plano Estratégico da JOINT 2016-2020 visa igualmente salvaguardar e consolidar cada vez mais os seus pontos fortes e as conquistas alcançadas até aqui, de forma a colocar a organização como referência na sua área de actuação, nomeadamente, na coordenação das OSC para participarem no fortalecimento da governação democrática e na monitoria e advocacia de políticas públicas.

O objectivo geral do Plano Estratégico 2016-2020 é “contribuir para o fortalecimento de um ambiente propício para a actuação da Sociedade Civil em Moçambique, aumentando a sua capacidade para intervir de forma coordenada e concertada no processo de desenvolvimento do país”. Com vista a alcançar este objectivo geral, a JOINT definiu neste Plano Estratégico três principais Objectivos Estratégicos, nomeadamente:

- **Objectivo Estratégico 1:** Fortalecimento da Sociedade Civil na Democracia e Boa Governação.
- **Objectivo Estratégico 2:** Monitoria e Advocacia de Políticas Públicas.
- **Objectivo Estratégico 3:** Desenvolvimento Institucional.

Em 5 anos de implementação do presente Plano Estratégico 2016-2020, a JOINT espera alcançar os seguintes principais resultados:

- Aumentada e melhorada a qualidade de participação das OSC no diálogo político com o Governo e com as Instituições do Estado, permitindo que as OSC influenciem de facto, os processos de tomada de decisão.
- Aumentado e melhorado o nível de informação por parte das OSC e cidadãos em geral, ao nível central e local, sobre os seus deveres, direitos e liberdades fundamentais, para de forma livre e pacífica expressarem e manifestarem as suas opiniões.

- Alcançados consensos políticos entre os dois principais Partidos Políticos do país, alargado para outras forças políticas e grupos sociais, traduzindo o seu compromisso na manutenção definitiva da paz e estabilidade política.
- Lei das Associações revista e aprovada uma nova Lei das OSC em Moçambique, adequada ao contexto actual de intervenção das OSC e de desenvolvimento do país.
- Criada regulamentação específica que contribua para a melhoria do ambiente no acesso equitativo aos recursos financeiros pelas OSC e ONGs internacionais, e revista a legislação que restringe o acesso aos recursos financeiros públicos pelas OSC, tornando-a mais abrangente e inclusiva.
- JOINT através dos seus membros, sistematiza e documenta evidências que informam as suas acções de advocacia que respondem ao seu Plano Estratégico.
- Aumentada a capacidade da JOINT e do seu Secretariado para responder às exigências de implementação do seu Plano Estratégico.
- Aumentados os recursos técnicos e financeiros da JOINT e com capacidade para responder a implementação do Plano Estratégico.

INFORMAÇÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO

Nome da Organização	JOINT – Liga de ONGs em Moçambique		
Contactos da Organização	Cidade/Província	Caixa Postal	Telemóvel
	Maputo		+258-82-2450054
	Tele/Fax	Email	
		coordenador@joint.org.mz	
Endereço Físico	Rua Vila Namuli 130, Esquerdo Bairro da Malhangalene		
Título do Plano Estratégico	<i>Ligando as vozes da Sociedade civil em Moçambique</i>		
Abrangência e Duração do Plano Estratégico	Localização: nível nacional		
	Duração: 5 Anos (2016-2020)		
Orçamento Total do Plano Estratégico	Orçamento Total em MT:		
Presidente do Conselho de Direcção	Nome	Telefone	E-mail
	Maria Helena Sibia	+258 840321210 +258 829211438	lenasibia@gmail.com
Ano de Fundação da Organização	2007		
Ano de Oficialização	2008		
Órgãos Sociais	Assembleia Geral, Conselho de Direcção e Conselho Fiscal		
Pessoa Responsável para Contacto (Executivo)	Nome	Telefone	E-mail
	Simão Tila	+258 828708810	chababetila@yahoo.com.br
Orçamento Actual da Organização	Orçamento em MT:22000.000,00		
Actuais Parceiros Financiadores	OXFAM NOVIB , KEPA, Uniao Europeia, INCL		

1. INTRODUÇÃO

O Plano Estratégico da JOINT – Liga de ONGs em Moçambique, para 2016-2020, é fundado nas realizações e pontos fortes da organização, adquirida ao longo de oito anos da sua existência e, especificamente, das lições aprendidas durante a implementação do último Plano Estratégico 2011-2015.

A JOINT pretende salvaguardar e consolidar cada vez mais os seus pontos fortes de forma a colocar a organização como referência na sua área de actuação, nomeadamente, na coordenação das Organizações da Sociedade Civil (OSC) para participarem no fortalecimento da governação democrática e na monitoria e advocacia de políticas públicas.

As abordagens e intervenções da JOINT vêm sendo construídas a partir de uma base de auscultação e participação dos seus membros e parceiros, que tem tido um papel fundamental na consolidação e afirmação da organização, como um Fórum de coordenação e de partilha de interesses comuns. A JOINT pretende que os seus membros sejam mais activos e participativos neste processo, num contexto exigente de actuação da Sociedade Civil e que deve ser encarado cada vez mais com base numa actuação coesa e articulada das OSC.

O PE 2016-2020, fundamenta-se na identificação das oportunidades e ameaças da envolvente contextual e operacional da JOINT, sintetizando o que foi aprendido no passado e a análise crítica das forças e fraquezas da organização.

As reflexões e análises dos membros da FDC e partes interessadas, nomeadamente os parceiros da JOINT, destacam a necessidade de a JOINT continuar a focalizar as suas intervenções nas áreas estratégicas actuais, conferindo porém, maior enfoque nos aspectos que a organização é realmente capaz de implementar e fazer a diferença para os seus membros e para a sociedade em geral.

O PE 2016-2020 reflecte os valores e prioridades dos membros da JOINT, assim como o seu compromisso de continuar a contribuir para a construção de uma sociedade democrática, governada com responsabilidade e transparência, na qual a participação do cidadão nos processos de tomada de decisão é essencial para o alcance de um desenvolvimento mais justo, equilibrado e inclusivo.

2. A HISTÓRIA DA JOINT

A JOINT é uma pessoa colectiva de direito privado, sem fins lucrativos, dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial, criada em 2007 e oficializada em 2008, com o papel de congregar as Organizações da Sociedade Civil (OSC) que se dedicam à promoção dos direitos e das liberdades dos cidadãos e promoção do desenvolvimento sócio-económico de Moçambique.

É um Fórum criado por 20 Organizações Não Governamentais (ONGs), 10 nacionais e 10 estrangeiras, para promover a coordenação, articulação, disseminação de informação e troca de experiências entre as OSC no País. Actualmente, a JOINT é um fórum constituído por 36 membros de entre estas organizações singulares, plataformas e fóruns, o que demonstra o interesse que as OSC vêm tendo em tornar-se parte deste fórum.

A JOINT está aberta à participação de todas as OSC (associações, fóruns, fundações, organizações comunitárias de base, programas de responsabilidade social das empresas), sejam elas nacionais ou estrangeiras.

2.1 Afirmação da Visão da JOINT

Visão: Uma Sociedade Civil activa, engajada e comprometida com a qualidade e eficácia das suas acções em prol da inclusão social, do desenvolvimento socioeconómico e do bem estar.

2.2 Missão e Valores

Missão: Ligar e fortalecer as Instituições da Sociedade Civil com vista a melhorar a acção colectiva para o Bem Comum e o diálogo com o Estado e o Sector Privado.

Valores:

- **Responsabilidade social**, para nunca comprometer a sua missão para com a população nem servir de motor de exclusão.
- **Acção colectiva**, para promover sinergias no âmbito das suas intervenções.
- **Participação social**, valorizando as contribuições de todas as camadas da Sociedade Civil.
- **Justiça social**, tendo como eleição prioritária a aplicação dos direitos e deveres de todos.
- **Transparência e honestidade**, uma vez que o seu trabalho é caracterizado pela exigência de transparência, responsabilização e honestidade, estes são igualmente factores que a caracterizam.
- **Activismo e associativismo**, a essência do trabalho da JOINT assenta no activismo e associativismo dos seus membros.

- **Multidisciplinaridade**, a JOINT respeita a diversidade dos seus membros e procura exaltar a especificidade de cada um.
- **Independência e Imparcialidade**, na tomada de decisões a JOINT pauta por tornar seus juízos imparciais e independentes.
- **Responsabilidade**, os compromissos assumidos perante as populações, as Organizações e o Governo são apropriados e implementados pela JOINT.
- **Profissionalismo**, a sua atitude e forma de operar devem ser sempre abertas para enfrentar qualquer situação ou nível de cada interlocutor.

2.3 Objectivos da JOINT

- Promover e ligar todos os actores da sociedade civil que actuam no País, de forma livre, dinâmica, transparente e engajada na defesa dos direitos e liberdades da cidadania.
- Partilhar e disseminar informação sobre as principais dinâmicas e manifestações da sociedade civil moçambicana para todos os seus membros.
- Promover e fortalecer a capacidade dos seus membros com vista à sua sustentabilidade a longo prazo, privilegiando as sinergias a serem estabelecidas de forma coordenada e em articulação forte entre os actores de nível temático, na operacionalização do trabalho em rede.
- Promover e cultivar o diálogo aberto, a cooperação e coordenação entre os seus membros e o Estado Moçambicano, bem como com os Parceiros de Desenvolvimento e outras pessoas ou instituições envolvidas na assistência humanitária e em programas de desenvolvimento do país;
- Representar e defender os pontos de vista dos membros junto de instituições do Estado e órgãos decisórios.
- Desenvolver a cooperação regional e internacional dos seus membros, com outras organizações congéneres no quadro da solidariedade dos povos da região e do mundo.
- Contribuir para a consolidação da paz e desenvolvimento de Moçambique.

3. O CONTEXTO DO PLANO ESTRATÉGICO 2016-2020

3.1 O Ambiente Externo¹

As Organizações da Sociedade Civil (OSC) têm adquirido, ao longo dos anos, uma relevância que vem sendo imprescindível no processo de desenvolvimento do país e no fortalecimento da democracia e do estado de direito. Partindo de uma base bastante frágil e incipiente em 1990, com a adopção da primeira Constituição Multipartidária do País que introduziu o direito às liberdades fundamentais dos cidadãos, como o direito a livre expressão, opinião e reunião, direitos estes fortalecidos na Constituição da República de 2004², passados quase vinte e cinco anos, as OSC foram crescendo e se desenvolvendo em termos de diversidade, abrangência e intervenção.

As OSC em Moçambique ocupam diferentes espaços e elas podem ser classificadas igualmente de diferentes formas. O Índice da Sociedade Civil (Francisco *et al*, 2008), com base no Censo do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2006) sobre as Instituições Sem Fins Lucrativos (CINSFLU 2004-2005), classificou as OSC em Moçambique agrupando-as em doze áreas de acção e trinta e sete subgrupos de categorias. Porém, o Relatório da Avaliação Conjunta do Apoio à Participação da Sociedade Civil no Diálogo sobre Políticas do Ministério dos Negócios Estrangeiros da Dinamarca, realizada por ITAD e COWI (2012:28), divide as OSC em Moçambique em três grandes grupos, considerando: 1º) uma pequena elite de organizações urbanas, intelectuais e académicas; 2º) Organizações de dimensões médias com pouco potencial para participarem no diálogo sobre políticas; 3º) Organizações Comunitárias de Base (OCB) e outras organizações locais que em geral, são de fraca capacidade.

Todas estas OSC, classificadas nas suas mais diferentes categorias, intervêm no processo de desenvolvimento e no fortalecimento da democracia e do estado de direito, seja de forma individual ou agrupadas em redes, plataformas ou fóruns aos diferentes níveis e que à sua medida, conseguem colocar as suas agendas no espaço público. No entanto, os últimos dez anos foram caracterizados por mudanças importantes no ambiente de intervenção / actuação das OSC devido a três principais factores: 1) Maior controle do poder político em relação às OSC e às suas intervenções a todos os níveis; 2) Crescimento económico acelerado com benefícios directos para as receitas públicas que implicou a necessidade de alteração das dinâmicas de actuação das OSC de *elite*, destacando-se um interesse crescente na monitoria e advocacia de políticas e serviços; 3) Mudanças profundas nos modelos de apoio/financiamento dos grandes doadores, cuja tendência é a redução de apoios para as OSC que prestam serviços ao nível comunitário. Estes três factores encontram de alguma

¹ JOINT & CIVICUS (2015). Avaliação Nacional sobre o Ambiente Propício para Actuação das OSC em Moçambique – EENA.

² A Constituição da República de 2004 é a que se encontra actualmente em vigor.

forma, suporte na ideia liberal de que “o papel do Estado tem de ser *"reduzido"* e que a sociedade civil tem de agir como *"fiscalizadora"* (watchdog) desse Estado” (Ilal, 2014). Portanto, a intervenção / actuação das OSC em Moçambique tem sido caracterizada por mudanças profundas induzidas pelos principais factores acima referidos, que têm sido determinantes no processo do seu desenvolvimento.

A JOINT deve portanto, fortalecer-se e adequar-se a este ambiente externo cada vez mais exigente e competitivo para a sua actuação, considerando o papel que pretende desempenhar, para poder ter um papel relevante no processo de fortalecimento dos seus membros e da Sociedade Civil em geral, e para ser considerada por estes como legítimo aglutinador das suas causas e interesses.

3.2 O Ambiente Interno

Ao longo dos últimos cinco anos, a JOINT conseguiu aumentar a sua influência como plataforma de referência das OSC em Moçambique, embora muitos desafios permaneçam ao nível da sua consolidação, reconhecimento e credibilidade no seio destas mesmas OSC, incluindo Instituições do Estado e Parceiros/Doadores.

Apesar dos esforços realizados, a JOINT não conseguiu manter uma articulação fluída, integrada e harmoniosa com os Fóruns Provinciais – sendo estes uma força essencial na sustentabilidade da JOINT como Fórum – tornando-se importante encontrar a fórmula mais adequada de articulação, para que estes se sintam parte integrante da JOINT.

Os mecanismos de divulgação e partilha de informação ao nível do Secretariado da JOINT foram fortalecidos, contudo, a criação de soluções inovadoras para permitir uma fácil acessibilidade de informação por parte dos membros é uma acção que deve ser levada a cabo.

Por outro lado, é imperioso que seja desenvolvido um directório de OSC no país que pode ser considerado uma base de informação de referência para OSC, Governo, Parceiros e Doadores, e que possa espelhar as necessidades de fortalecimento dessas OSC. Esta é uma acção chave que pode contribuir para a consolidação da JOINT como um Fórum aglutinador de referência para as outras OSC, uma vez que a falta de um mapeamento junto dos seus membros e não só, para identificar as suas necessidades de capacitação e de fortalecimento institucional, constitui uma das maiores fraquezas do sector da Sociedade Civil em Moçambique.

Mesmo em presença dos desafios com que se depara no seu fortalecimento institucional, a JOINT tem almejado fortalecer a sua equipe de gestão em quantidade e qualidade para responder às exigências dos seus planos de acção e das suas intervenções. Contudo, para fazer face com a devida pujança e qualidade aos desafios do ambiente externo, a JOINT necessita de continuar a investir no seu fortalecimento institucional.

3.3 Resumo da Análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

	Forças	Fraquezas
Análise do Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Realização regular das Assembleias de acordo com os Estatutos e abertura para entrada de novos membros; • A ligação existente entre os membros, coordenação, participação e liderança de acções públicas; • O facto de ter como membros OSC bem estruturadas e com reputação e credibilidade no mercado; • Boa relação com os parceiros e doadores; • Capacidade interna para aprender das críticas e melhorar o desempenho; • Competências existentes da equipe executiva e de gestão, embora as mesmas necessitam de ser fortalecidas; • O facto de ser uma plataforma nacional que consegue envolver os Fóruns Provinciais, embora esta competência necessite de ser substancialmente melhorada; • Apadrinhamento no acesso a alguns fundos por parte dos membros; • A capacitação que é providenciada para os membros nas áreas do seu interesse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de uma estratégia programática e de implementação clara; • Fraco conhecimento por parte dos órgãos sociais sobre as suas responsabilidades e competências; • Fraca capacidade de mobilizar mais membros, sendo uma liga de ONGs; • Fragilidade em juntar as diferentes valências dos seus membros para falar e intervir numa única voz, coordenando e partilhando esforços entre os seus membros; • Fraca visibilidade pública e nos meios de comunicação social; • Falta de meios financeiros próprios; • Falta de escritórios próprios (a JOINT funciona em escritório alugado); • Grande dependência de fundos externos; • Pessoal e salários abaixo do nível do mercado e do sector da Sociedade Civil; • Falta de incentivos de desempenho para a equipe de gestão; • Volatilidade da equipe em virtude da falta de condições salariais atractivas e contractos de trabalho seguros.
	Oportunidades	Ameaças
Análise do Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Boa credibilidade que possui junto dos seus parceiros financeiros; • Abertura para receber novos membros e parceiros; • Expansão para o nível provincial e investir na monitoria da indústria extractiva, sendo esta uma área chave de desenvolvimento (promover advocacia, debates na SC sobre as receitas que o Estado devia arrecadar para melhorar a vida do cidadão); • Aumentar a sua participação no activismo pela consolidação da democracia, paz e estabilidade política. • Existência de um ambiente legal favorável para o desenvolvimento de actividades das OSC; • Possibilidade de parceria e troca de experiência com diversos intervenientes da Sociedade Civil aos níveis nacional, regional e internacional; • Existência de mecanismos e instituições de capacitação e financiamento da sociedade civil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Num contexto em que a democracia é ainda incipiente, a JOINT pode correr riscos de descrédibilização ou aniquilação. O Governo ou mesmo doadores, podem encontrar formas de dividir para reinar, fortalecendo outras organizações para que as acções não sejam muito notadas, e isto está relacionado com a luta de protagonismo dentro da Sociedade Civil; • Mudanças bruscas nas políticas de financiamento dos doadores; • Instabilidade política, militar e económica do país; • Pouca abertura das instituições do Estado às necessidades da OSC; • O Governo ainda não olha para a JOINT como uma organização credível. Existem assuntos nacionais que a JOINT não dá o devido interesse, o que reduz a sua credibilidade e visibilidade.

3.4 Factores Críticos no Fortalecimento da Sociedade Civil

A visão e missão da JOINT pressupõem uma abordagem de fortalecimento da Sociedade Civil orientada para a sua participação com qualidade e eficácia nos processos de democratização, de governação e de desenvolvimento do país. Alguns factores críticos³ são importantes considerar neste processo, nomeadamente:

1. **Formação das OSC.** Em Moçambique, existem ainda sérios obstáculos ao processo de formação e registo das OSC. Apesar de a Lei 8/91 – Lei das Associações, abrir espaço para a sua criação e registo, a prática mostra que uma grande parte das OSC existentes encontram obstáculos para acederem ao processo de registo, aos diferentes níveis de sua actuação.
2. **Operação das OSC.** Na operação das OSC, entendida como a capacidade destas intervirem no terreno, apesar de legalmente não haver limitações na capacidade desta operação, algumas limitações são impostas pelo Governo principalmente ao nível local, onde regista-se um certo controlo em relação as intervenções das OSC, o que constri em grande medida a sua capacidade de intervenção. Por outro lado, permanecem desafios no fortalecimento da capacidade interna das próprias OSC no que refere ao conhecimento do quadro legal e dos seus direitos a luz da legislação que configura a intervenção das OSC. Este é um factor essencial para que as OSC consigam se posicionar face as práticas não institucionalizadas e não legais provenientes de instituições do Estado e do Governo que constriem a capacidade de operação das OSC.
3. **Acesso a Recursos.** Constitui um sério desafio para a sobrevivência e robustez das OSC que sejam interventivas, abrangentes e que possam estabelecer-se como verdadeiras fiscalizadoras da governação, exigindo responsabilização e prestação de contas públicas. Mais do que complementar o trabalho do Estado/Governo, as OSC em Moçambique deveriam actuar como promotoras da democracia, participando de facto em todos os aspectos da vida do país. Por esta razão, é importante que o ambiente relativo ao acesso aos recursos por parte das OSC seja efectivo, criando um quadro legal adequado que permita o acesso equitativo aos recursos públicos, por meio do Orçamento do Estado, para as OSC. Apesar de a legislação em vigor não colocar barreiras para que as OSC possam ter acesso ao financiamento, tanto internas como externas, existe a necessidade de se melhorar a transparência nos processos de acesso aos recursos externos provenientes dos doadores.

³ JOINT & CIVICUS (2015). Avaliação Nacional sobre o Ambiente Propício para Actuação das OSC em Moçambique – EENA.

4. **Expressão e Liberdade de Reunião e Manifestação.** Apesar de o ambiente legal para as OSC expressarem as suas opiniões livremente e reunirem pacificamente ser favorável, o exercício do direito a expressão e a reunião pacífica por parte das OSC e dos cidadãos em geral tem mostrado, em alguns casos, que o mesmo é violado, aos diferentes níveis. Neste sentido, é importante que a JOINT trabalhe directamente com as instituições do Estado e do Governo responsáveis por garantir a implementação desses direitos, assegurando que os mesmos sejam implementados e respeitados.

5. **Relação OSC/Estado.** As OSC em Moçambique estão se tornando cada vez mais vibrantes e participativas, aproveitando ao máximo as oportunidades de participação que os diferentes espaços de diálogo com o Estado e com o Governo oferecem. Embora não se possa falar propriamente da existência de um quadro legal regulador das relações entre o Estado/Governo e OSC, existem mecanismos estabelecidos através dos quais estas relações têm lugar. Um aspecto importante a considerar é que existe um reconhecimento legal sobre o papel das OSC na promoção da democracia e na participação dos cidadãos na vida pública. Contudo, a existência e disponibilidade destes espaços de diálogo não é, ainda, efectiva e a participação das OSC nos mesmos é, em geral, limitada, devido a factores como a partilha de informação escassa para a adequada preparação das OSC, mas também devido a ausência de um quadro orientador e regulador adequado que permite e facilite esta participação e garanta que estes espaços de diálogo funcionem de facto.

3.5 Clarificação do Grupo Alvo da JOINT

Na prossecução da sua visão, missão e objectivos, a JOINT deve identificar e clarificar o seu grupo alvo e beneficiários. A JOINT, sendo uma instituição cujo principal “negócio” é o fortalecimento das OSC para a sua participação na monitoria e advocacia da governação, faz uma distinção clara entre o seu grupo alvo e os seus beneficiários.

- **Grupo Alvo.** A JOINT define-o como sendo todos os sectores e segmentos da Sociedade a quem a JOINT pretende influenciar para provocar mudanças qualitativas no processo de democratização e de governação do país. Para efeitos deste Plano Estratégico são eles:
 - **Instituições do Estado:** Assembleia da República, Assembleias Provinciais e Assembleias Municipais; Conselho Constitucional; Procuradoria Geral e Procuradorias Provinciais; Tribunal Supremo e Tribunais Judiciais; e outros

Órgãos do Estado que directa ou indirectamente, tem enquadramento no trabalho da JOINT.

- **Instituições do Governo:** Gabinete Primeiro Ministro; Ministérios da Justiça e Assuntos Religiosos; Ministério da Economia e Finanças; Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação; Ministério do Interior; e outros sectores relevantes para a intervenção da JOINT.
- **Partidos Políticos:** FRELIMO, RENAMO, MDM; e outros que possam ser relevantes no processo de paz e reconciliação nacional.
- **Grupos Religiosos:** Todas as Confissões Religiosas relevantes que desempenham um papel preponderante no processo de paz e reconciliação nacional.
- **Sector Privado:** Todas as Empresas e iniciativas privadas cuja acção e impacto provocam influência directa nos processos de tomada de decisão e nas condições de vida do cidadão.
- **Beneficiários.** A JOINT define beneficiários das suas acções como todas as OSC e cidadãos que são beneficiados pelas acções e resultados alcançados através das suas intervenções ao nível do Grupo Alvo. Para o efeito, classifica-os em dois principais grupos nomeadamente:
 - **Beneficiários Primários:** São as OSC membros da JOINT.
 - **Beneficiários Secundários:** São todas as restantes OSC, incluindo Redes, Fóruns e Plataformas locais, e os cidadãos em geral.

Esta clarificação do Grupo Alvo e Beneficiários da JOINT irá permitir uma melhor intervenção do foco programático da organização, providenciando desta forma um alinhamento mais assertivo com a sua visão, missão e objectivos.

3.6 Pressupostos do Plano Estratégico

A JOINT desenvolve as suas acções tendo como base os seguintes pressupostos:

- O fortalecimento do processo de construção da democracia e de governação, do crescimento económico e do desenvolvimento social, exige uma intervenção de qualidade por parte dos três grandes sectores da vida nacional: o Estado, o Mercado

e a Sociedade Civil. Cada um destes sectores deve desempenhar o seu papel assumindo as suas responsabilidades com integridade e transparência.

- A intervenção dos três sectores deve ser concertada e realizada em parceria, implicando complementaridade, diálogo contínuo, mas também confrontação numa perspectiva crítica e construtiva.
- A Sociedade Civil tende a especializar-se não apenas na resolução dos problemas locais, uma vez que apesar dos processos de descentralização, o Estado tem dificuldades em atingir eficazmente este nível, mas também vem ganhando especialização na resolução de problemas nacionais, tendo um espaço a ocupar e uma palavra a dizer nos grandes assuntos de interesse nacional.
- A abordagem participativa nos processos de tomada de decisão do país é crucial no processo de desenvolvimento, uma vez que as pessoas não são apenas a “razão do desenvolvimento”, mas igualmente o “meio do desenvolvimento”.
- A coordenação e a concertação entre as OSC, fortalece-a e dá-lhe mais eficácia na consecução dos seus objectivos, ao permitir parcerias, complementaridades, especialização, uma frente comum e voz única, e inclusão territorial para evitar redundâncias e sobreposições.

4. OBJECTIVOS E ESTRATÉGIA 2016-2020

4.1 Objectivo Geral

O objectivo geral do PE 2016-2020 é *“contribuir para o fortalecimento de um ambiente propício para a actuação da Sociedade Civil em Moçambique, aumentando a sua capacidade para intervir de forma coordenada e concertada no processo de desenvolvimento do país”*.

Visando a realização deste objectivo geral, a JOINT definiu três Objectivos Estratégicos, dois dos quais são direccionados à intervenção nas políticas e programas mais abrangentes do país, e o terceiro e último direccionado para o seu fortalecimento interno. Em cada um destes objectivos estratégicos, serão incluídos os temas transversais que a JOINT compromete-se a seguir no processo de implementação deste Plano Estratégico.

O Plano Estratégico baseará a sua intervenção nos seguintes objectivos estratégicos e áreas transversais:

- i) Fortalecimento da Sociedade Civil na Democracia e Boa Governação;
- ii) Monitoria e Advocacia de Políticas Públicas; e
- iii) Desenvolvimento Institucional.

As áreas estratégicas a considerar pelo Plano Estratégico são:

- i) Equidade de Género;
- ii) Prevenção do HIV e SIDA;
- iii) Recursos Naturais e Ambiente.

4.2 Objectivos Estratégicos

Objectivo Estratégico 1: Fortalecimento da Sociedade Civil na Democracia e Boa Governação

- *Fortalecer a participação das OSC membros da JOINT e em articulação com outras OSC, no processo de construção democrática e boa governação, promovendo iniciativas de participação da Sociedade Civil e influenciando processos de tomada de decisão ao nível nacional e local.*

Objectivo 1.1: Dialogar e discutir com o Governo e Instituições do Estado em geral para a criação de um ambiente favorável para a participação efectiva das OSC nos processos de tomada de decisão, através dos diferentes mecanismos de participação existentes.

Resultado: Aumentada e melhorada a qualidade de participação das OSC no diálogo político com o Governo e com as Instituições do Estado, permitindo que as OSC influenciem de facto, os processos de tomada de decisão.

Principais Acções:

- Coordenar a participação articulada das OSC nos mecanismos de diálogo existentes ao nível do Governo e Instituições do Estado, influenciando os processos de decisão.
- Propor e discutir com o Governo e Instituições do Estado, mecanismos funcionais de partilha de informação relevante que possa contribuir para as OSC participarem com qualidade no debate político sobre o fortalecimento da democracia, boa governação e desenvolvimento do país.
- Produzir, documentar e disseminar evidências sobre os assuntos específicos que as OSC pretendem levar a mesa do diálogo com o Governo e Instituições do Estado.

- Propor e discutir com o Governo a criação de um fórum de discussão periódico e regular entre o Governo e Sociedade Civil, que pudesse servir de plataforma de diálogo onde as OSC apresentam as suas preocupações.

Objectivo 1.2: Discutir e identificar com o Governo e Instituições do Estado sobre mecanismos de divulgação e implementação efectiva da legislação que garante o exercício do direito a liberdade de expressão e de manifestação.

Resultado: Aumentado e melhorado o nível de informação por parte das OSC e cidadãos em geral, ao nível central e local, sobre os seus deveres, direitos e liberdades fundamentais, para de forma livre e pacífica expressarem e manifestarem as suas opiniões.

Principais Acções:

- Divulgar massivamente, em coordenação com as Instituições do Estado, nomeadamente a Assembleia da República, o quadro legal sobre os direitos e deveres dos cidadãos relacionados com a expressão e reunião pacífica.
- Garantir maior acesso a informação por parte das OSC, dos órgãos de comunicação e do cidadão em geral, divulgando e exigindo a implementação da Lei do Direito a Informação.
- Produzir, documentar e disseminar evidências sobre o nível de implementação da legislação referente a expressão e reunião pacífica, para chamar a atenção das instituições responsáveis sobre a sua implementação.

Objectivo 1.3: Organizar iniciativas de promoção da paz e reconciliação nacional, que possam contribuir efectivamente, para a criação de um ambiente propício para a manutenção da paz e estabilidade política no país.

Resultado: Alcançados consensos políticos entre os dois principais Partidos Políticos do país, alargado para outras forças políticas e grupos sociais, traduzindo o seu compromisso na manutenção definitiva da paz e estabilidade política.

Principais Acções:

- Realizar duas Conferências Nacionais da Sociedade Civil sobre a Paz e Reconciliação Nacional, juntando Partidos Políticos, Grupos Religiosos, OSC, Sector Privado, Parceiros de Desenvolvimento, Académicos, e demais Grupos Sociais, para discutir e construir consensos com vista ao alcance definitivo da paz e estabilidade política.

- Organizar e manter encontros de *lobby* e seguimento com os diferentes actores relevantes no processo de paz e reconciliação nacional, para assegurar que as decisões e recomendações da Conferência Nacional sejam implementadas.

Áreas Transversais:

- **Equidade de Género.** Assegurar que em todas as acções implementadas neste Objectivo Estratégico, a equidade de género seja priorizada, abordando as questões relativas aos direitos humanos das mulheres, jovens, raparigas e rapazes, e crianças.
- **Recursos Naturais e Ambiente.** Assegurar que em todas as acções implementadas neste Objectivo Estratégico, a questão da preservação e exploração sustentável dos recursos naturais e do meio ambiente, seja conduzida e realizada com responsabilidade e sustentabilidade, em benefício das comunidades, do cidadão e das gerações futuras.

Objectivo Estratégico 2: Monitoria e Advocacia de Políticas Públicas

- *Fortalecer a participação e capacidade das OSC membros da JOINT para compreender, analisar e influenciar o processo de concepção, aprovação e implementação de políticas públicas e legislação referente às áreas de interesse da JOINT.*

Objectivo 2.1: Propor e discutir com a Assembleia da República a revisão da Lei das Associações (Lei 8/91 de 18 de Julho), com vista a adequá-la ao contexto actual de intervenção das OSC em Moçambique.

Resultado: Lei das Associações revista e aprovada uma nova Lei das OSC em Moçambique, adequada ao contexto actual de intervenção das OSC e de desenvolvimento do país.

Principais Acções:

- Ampliar o envolvimento e participação das OSC a todos os níveis, no processo de revisão da Lei 8/91, já iniciado pela Sociedade Civil em 2008;
- Documentar os resultados da auscultação abrangente à Sociedade Civil e incluí-las na proposta de revisão da Lei 8/91, e submeter à apreciação da Assembleia da República;
- Organizar e manter encontros de *lobby* e seguimento com a Assembleia da República, através da respectiva Comissão Especializada.

Objectivo 2.2: Propor e discutir a criação de regulamentação específica que regula o acesso ao financiamento pelas OSC e ONGs internacionais que operam em Moçambique, garantindo um acesso equitativo às fontes de financiamento.

Resultado: Criada regulamentação específica que contribua para a melhoria do ambiente no acesso equitativo aos recursos financeiros pelas OSC e ONGs internacionais, e revista a legislação que restringe o acesso aos recursos financeiros públicos pelas OSC, tornando-a mais abrangente e inclusiva.

Principais Acções:

- Propor e discutir a definição de modelos e mecanismos de financiamento transparentes e equitativos que fortalecem a capacidade das OSC nacionais em aceder as fontes de financiamento.
- Propor e discutir a aprovação de uma nova Lei das OSC propondo extensão da utilidade pública para todas as OSC.
- Propor a inclusão, na proposta da nova Lei das OSC, a possibilidade de as OSC gerarem renda própria para a sua sustentabilidade, mesmo sem serem instituições com fins lucrativos.
- Preparar e apresentar propostas concretas ao Governo, para influenciar a melhoria do sistema tributário para as OSC, garantindo benefícios fiscais para estas.
- Negociar com os parceiros financiadores para a inclusão, nos acordos com as OSC, de uma linha orçamental de reservas anuais para contribuir para a sustentabilidade das OSC.

Objectivo 2.3: Aumentar a capacidade das OSC membros da JOINT para produzir, documentar e fazer uso de evidências através da sua participação em processos de monitoria da implementação de políticas públicas e legislação referente aos seus assuntos de interesse.

Resultado: JOINT através dos seus membros, sistematiza e documenta evidências que informam as suas acções de advocacia que respondem ao seu Plano Estratégico.

Principais Acções:

- Fortalecer a capacidade de elaboração de documentos de posição para as OSC participarem de forma mais activa e eficiente na planificação, implementação e monitoria de políticas e legislação através de espaços de diálogo.
- Realizar e divulgar pesquisas nacionais sobre assuntos de grande relevância na vida do cidadão, relacionados com a prestação de serviços e resultados das políticas implementadas.
- Capacitar as OSC em matérias de monitoria e advocacia da governação, gestão estratégica e liderança de organizações, orçamentação e finanças públicas, metodologias participativas, trabalho em coligação e associativismo.
- Promover encontros de troca de experiência entre os actores da sociedade civil Moçambicanas e congéneres, a nível nacional e internacional sobre campanhas de

monitoria de políticas.

Áreas Transversais:

- **Equidade de Género.** Assegurar que em todas as acções implementadas neste Objectivo Estratégico, a equidade de género seja priorizada, abordando as questões relativas aos direitos humanos das mulheres, jovens, raparigas e rapazes, e crianças.
- **Recursos Naturais e Ambiente.** Assegurar que em todas as acções implementadas neste Objectivo Estratégico, a questão da preservação e exploração sustentável dos recursos naturais e do meio ambiente, seja conduzida e realizada com responsabilidade e sustentabilidade, em benefício das comunidades, do cidadão e das gerações futuras.
- **Prevenção do HIV e SIDA.** Assegurar que em todas as acções implementadas neste Objectivo Estratégico, a questão da prevenção do HIV e SIDA seja priorizada.

Objectivo Estratégico 3: Desenvolvimento Institucional

- *Assegurar o desenvolvimento institucional da JOINT como fórum nacional das Organizações da Sociedade Civil.*

Objectivo 3.1: Fortalecer a capacidade institucional da JOINT para assegurar a implementação do Plano Estratégico 2016-2020.

Resultado: Aumentada a capacidade da JOINT e do seu Secretariado para responder às exigências de implementação do seu Plano Estratégico.

Principais Acções:

- Criar um modelo de ligação e envolvimento efectivo dos Fóruns Provinciais da Sociedade Civil que responda a missão e objectivos da JOINT, incluindo o fortalecimento das suas capacidades de coordenação, articulação e envolvimento das OSC ao nível local, assegurando a ligação e o fluxo de informação entre o nível central e local e vice-versa.
- Realizar e disseminar diagnósticos anuais sobre a evolução do funcionamento dos Fóruns Provinciais e Redes Temáticas membros da JOINT.
- Criar sistemas inovadores de gestão e divulgação de informação, educação e comunicação (meios escritos, orais e digitais) que sejam relevantes para os membros e que possam ser usados pelo maior número de intervenientes possível.
- Desenvolver uma base de dados compreensiva das OSC em Moçambique, com vista a proporcionar acesso à informações categorizadas sobre quem faz o quê e onde, de modo a permitir uma fácil articulação e coordenação de acções entre elas.
- Realizar feiras provinciais e nacionais de líderes das associações, como estímulo às

lideranças para melhorarem o engajamento das organizações nos espaços de diálogo (Observatórios, Conselhos Consultivos, Assembleias Municipais, encontros pontuais com o Governo).

- Divulgar as melhores práticas de coordenação entre as OSC em questões que visam uma maior responsabilização e prestação de contas do Governo.
- Promover o desenvolvimento de capacidades das OSC membros da JOINT, consoante as necessidades de capacitação identificadas.

Objectivo 3.2: Assegurar o reforço da capacidade técnica e financeira do Secretariado da JOINT para responder com qualidade, a implementação do Plano Estratégico.

Resultado: Aumentados os recursos técnicos e financeiros da JOINT e com capacidade para responder a implementação do Plano Estratégico.

- Reforçar a capacidade técnica dos recursos humanos da JOINT nas áreas de comunicação, gestão, advocacia, monitoria, marketing social e planificação.
- Contratar pessoal técnico especializado a médio prazo.
- Assegurar a mobilização de recursos financeiros e parcerias estratégicas para a operacionalização do Plano Estratégico.
- Identificar iniciativas de geração de renda que contribuam para a sustentabilidade da JOINT a médio e longo prazo.

Áreas Transversais:

- **Equidade de Género.** Assegurar que em todas as acções implementadas neste Objectivo Estratégico, a equidade de género seja priorizada, abordando as questões relativas aos direitos humanos das mulheres, jovens, raparigas e rapazes, e crianças.
- **Prevenção do HIV e SIDA.** Assegurar que em todas as acções implementadas neste Objectivo Estratégico, a questão da prevenção do HIV e SIDA seja priorizada.

5. EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Para a viabilizar a implementação com sucesso, do Plano Estratégico 2016-2020, a JOINT precisa de assegurar o fortalecimento da sua estrutura interna de coordenação, gestão e implementação, através de um plano de desenvolvimento organizacional.

Com efeito, os principais aspectos a considerar para assegurar uma execução com sucesso do Plano Estratégico 2015-2025, são a revisão/fortalecimento da estrutura organizacional e dos sistemas de gestão da organização.

A estrutura actual da JOINT deverá ser revista e adequada para reflectir os Objectivos Estratégicos do Plano Estratégico 2016-2020. É importante que se assegure na revisão da estrutura organizacional, a inclusão de componentes que garantam o funcionamento adequado da organização, do ponto de vista administrativo/financeiro e programático.

- **Revisão da Estrutura Organizacional.** A revisão da estrutura organizacional inclui considerar áreas de suporte chave, nomeadamente:
 - Governação e Coordenação Executiva;
 - Áreas Estratégicas vs. Objectivos Estratégicos;
 - Administração e Finanças;
 - Programas;
 - Membros e Parcerias;
 - Recursos Humanos;
 - Comunicação e Imagem;
 - Mobilização de Recursos Financeiros.

- **Revisão dos Sistemas de Gestão.** A revisão dos sistemas de gestão inclui considerar os aspectos seguintes:
 - Criar um Sistema de Monitoria e Avaliação;
 - Criar um Sistema de Gestão de Conhecimento;
 - Fortalecer Sistemas de Gestão Administrativa e Financeira;
 - Fortalecer Sistemas de Recrutamento e Gestão de Pessoal;
 - Elaborar uma Estratégia de Sustentabilidade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nenhum plano, por mais detalhado e compreensivo que seja, pode prever com exactidão os desafios práticos da sua implementação, nem tão pouco as mudanças que irão ocorrer no futuro. Neste sentido, o Plano Estratégico deverá ser revisitado anualmente e revisto em 2020, para se ajustar as dinâmicas da envolvente contextual e operacional da JOINT e incorporar as lições aprendidas e novos conhecimentos adquiridos.

ANEXOS