



República de Moçambique
Conselho Nacional de Avaliação da Qualidade
CNAQ

**PLANO ESTRATÉGICO DO CONSELHO NACIONAL DE
AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO ENSINO SUPERIOR**
(PE-CNAQ) 2016-2025

*"Por um ensino superior de qualidade orientado para o
desenvolvimento sustentável"*

Maputo, Junho de 2016

Lista de Siglas

AE	Avaliação externa
CNAQ	Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade de Ensino Superior
ES	Ensino Superior
IES	Instituição de Ensino Superior
MCTESTP	Ministério da Ciência Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional
OE	Objectivo estratégico
PE-CNAQ	Plano Estratégico do Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade de Ensino Superior
PEES	Plano Estratégico do Ensino Superior
SINAQES	Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia da Qualidade do Ensino Superior
TICs	Tecnologias de informação e comunicação

Índice Geral

Nota introdutória	5
Enquadramento	6
Filosofia do PE-CNAQ	6
1. O Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade (CNAQ)	7
2. Elementos da direcção estratégica	8
2.1. Visão	9
2.2. Missão	9
2.3. Valores	9
2.4. Princípios	10
3. ANÁLISE SWOT	10
4. Linhas de Orientação Estratégica	12
Quadro lógico	14

Nota introdutória

O Plano Estratégico 2016-2025 do Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade de Ensino Superior (CNAQ) constitui um instrumento principal para a coordenação das acções estratégicas alinhadas com a missão e visão institucional e permitirá o rápido alcance das metas e dos indicadores estabelecidos. O plano resulta de um processo participativo, que envolveu todos os funcionários do CNAQ e os intervenientes do Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia de Qualidade do Ensino Superior (SINAQES) e tem em conta o Plano Estratégico do Ensino Superior (PEES) 2012-2020.

O CNAQ, sendo uma agência de qualidade, pretende afirmar-se como instituição de referência em matéria de avaliação, acreditação e garantia de qualidade de ensino superior no País, na Região e no Mundo. Por isso, o Plano Estratégico do CNAQ 2016-2025 toma em consideração a Estratégia da União Africana para harmonização do ensino superior, cujos objectivos são estabelecidos no *Second Decade of Education for Africa Plan of Action* (2006-2015) e retomados no *Continental Education Strategy for Africa* (CESA 2016-2025).

Deste modo, as acções estratégicas descritas neste plano visam, sobretudo, valorizar os pontos fortes para melhor explorar as oportunidades e reduzir as ameaças e, simultaneamente, transformar os pontos fracos em desafios a serem superados, através de um trabalho em equipa, para o cumprimento da missão da nossa instituição.

O maior desafio da nossa instituição é focalizar no estabelecimento de carreira específica de avaliador de sistemas educacionais e na revisão do Quadro de Pessoal, de modo a atrair bons especialistas e bons gestores de procedimentos que venham reforçar a equipa actual que muito tem feito para a promoção da cultura de qualidade e desenvolvimento do ensino superior, através da implementação dos mecanismos do SINAQES.

É importante que as acções individuais, da liderança, dos gestores de procedimentos e dos técnicos administrativos sejam alinhadas às prioridades enquadradas nos oito Pilares Estratégicos e concorram para assegurar melhorias nos processos de autoavaliação, avaliação externa, acreditação e garantia de qualidade do ensino superior.

O Plano Estratégico do CNAQ 2016-2025 reconhece que a melhoria da qualidade e desenvolvimento de ensino superior depende de uma actuação coordenada com as instituições de ensino superior, parceiros incontornáveis para a consolidação do SINAQES e para o desenvolvimento do CNAQ.

A Presidente

Prof.^ª. Doutora Ana Maria Nhampule

Enquadramento

O presente documento define uma estratégia integrada e integradora, alinhada com os desafios constantes da visão e das políticas do Governo, onde a educação é considerada um instrumento para a afirmação e integração do indivíduo na vida social, económica e política, um factor indispensável para a continuação da construção da sociedade moçambicana.

A elaboração do Plano Estratégico do CNAQ 2016-2025 (PE-CNAQ) decorreu num processo participativo e inclusivo que envolveu a liderança do CNAQ e funcionários representativos das várias unidades orgânicas, bem como vários actores intervenientes das actividades do CNAQ, com maior destaque para docentes, corpo técnico administrativo e estudantes das instituições de ensino superior (IES). Esta dinâmica de construção conjunta e de interacção ocorreu ao longo de todo o processo de elaboração do PE-CNAQ. Paralelamente, foram analisados os principais instrumentos legislativos e de planificação de médio e longo prazo, de nível nacional e transversal, assim como os principais compromissos internacionais, de forma a garantir a coerência da Estratégia e o seu enquadramento face às políticas implementadas e em curso na região, no continente e no mundo.

Filosofia do PE-CNAQ

O PE-CNAQ visa estabelecer uma visão de qualidade do ensino superior até 2025, orientando os esforços das unidades orgânicas do CNAQ e seus parceiros em torno de um propósito comum e enquadrando as respectivas iniciativas no quadro de uma acção coordenada.

Desta forma, serve 6 propósitos fundamentais:

- Identifica os objectivos estratégicos e prioridades de actuação do CNAQ nos próximos 10 anos;
- Especifica as actividades estratégicas que contribuem para a prossecução dos objectivos definidos, num horizonte 10 anos;
- Reforça a necessidade de melhoria contínua da qualidade do Ensino Superior em Moçambique;
- Prioriza a necessidade de auto avaliação e reformas curriculares ao nível das IES;
- Incentiva a partilha de boas práticas e a actuação ao nível das IES;
- Dinamiza a consolidação das normas, padrões e procedimentos de Avaliação e Auto-avaliação dos cursos e instituições de ensino superior;
- Incentiva a partilha de boas práticas de avaliação e garantia de qualidade ao nível internacional.

1. O Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade do Ensino Superior (CNAQ)

O Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade do Ensino Superior, abreviadamente designado por CNAQ foi criado legalmente pelo Decreto 63/2007, de 31 de Dezembro, no seu Art. 9, como órgão implementador e supervisor do Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia da Qualidade do Ensino Superior (SINAQES). O CNAQ é uma instituição de direito público, dotada de personalidade jurídica e autonomia técnica e administrativa, conforme descreve o Decreto 64/2007, de 31 de Dezembro. Esta instituição é tutelada pelo Ministro que superintende a área de ensino superior. Assim, aquando da sua criação, o CNAQ esteve tutelado pelo Ministro da Educação. No decurso da remodelação da estrutura de Governo de Moçambique, após as eleições gerais de 2014, o CNAQ passou a ser tutelado pelo Ministro da Ciência Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional (MCTESTP).

Constituem funções do CNAQ:

- a) Implementar e supervisionar o SINAQES
- b) Assegurar a harmonia, a coesão e a credibilidade do SINAQES, através da:
 - Realização de avaliações externas às IES;
 - Acreditação das IES;
 - Participação na promoção e garantia da qualidade do ensino superior em Moçambique;
 - Estabelecimento de parcerias com outras entidades homólogas.

(Decreto 64/2007, de 31 de Dezembro)

Por forma a cumprir com as suas funções, o CNAQ dispõe de uma estrutura orgânica constituída por nove (9) membros, sendo todos quadros nacionais de reconhecido mérito científico, técnico e deontológico e dotados de experiências regional e internacional relevantes para os objectivos e matérias tratadas pelo SINAQES. O CNAQ é dirigido por um presidente com funções executivas, sem prejuízo das competências deliberativas do órgão, na sua qualidade colegial. Para o cumprimento das tarefas que lhe são incumbidas, o CNAQ estrutura-se nas seguintes unidades orgânicas:

- a) Direcção de Promoção do SINAQES;
- b) Direcção de Avaliação Externa;
- c) Direcção de Acreditação, Normação e Estatísticas;
- d) Departamento Administrativo e Financeiro.

O decreto 63/2007, de 31 de Dezembro, concebe o SINAQES como um sistema que integra normas, mecanismos e procedimentos claros, consistentes e articulados que visam concretizar os objectivos da qualidade no ensino superior e que são operados pelos actores que nele participam. Este sistema tem como atribuições desenvolver e promover o princípio da cultura de procura constante da qualidade dos serviços prestados pelas instituições de ensino superior à sociedade, identificar, desenvolver e implementar normas e indicadores de qualidade, informar à sociedade sobre a qualidade do ensino nas instituições de ensino superior, apoiar na identificação de problemas do ensino superior e no esboço de mecanismos da sua resolução, assim como na definição das políticas do Estado para o sector, e concorrer para a integração do ensino superior moçambicano na região e no mundo.

À semelhança de outros sistemas de garantia de qualidade que ocorrem a nível mundial, o SINAQES como sistema normativo compreende três subsistemas, nomeadamente auto-avaliação, avaliação externa e acreditação.

O subsistema de auto-avaliação constitui o ponto de partida do sistema de garantia da qualidade no ensino superior. Este integra normas, mecanismos e procedimentos que são operados pelas próprias instituições de ensino superior com vista a analisarem, interpretar e sintetizarem as dimensões que definem a instituição de ensino e de modo a identificarem alternativas para a melhoria da qualidade do ensino, aprendizagem e da gestão institucional.

O Subsistema de Avaliação Externa comporta um conjunto de normas e procedimentos que são operadas pelo CNAQ ou por entidades externas às Instituições do Ensino Superior para, partindo da auto-avaliação, avaliarem o seu desempenho. Trata-se de um subsistema que procede ao reconhecimento da qualidade dos cursos, programas e das instituições, promovendo a implementação de estratégias de melhoria.

O Subsistema de Acreditação abre espaço para a Acreditação que consiste na certificação pelo órgão implementador e supervisor do SINAQES, da qualidade de uma IES ou dos seus cursos e programas. Este subsistema responsabiliza-se, entre outros, pela oficialização e publicação do estado da qualidade de uma instituição de ensino superior, curso e/ou programa tal como foi apurado por uma avaliação externa mandatada com esse fim, fornecendo ao público informações que permitam um critério de escolha de uma instituição de ensino superior, curso e/ou programa.

2. Elementos da direcção estratégica

Partindo da análise da sua função como órgão implementador e supervisor do SINAQES, o CNAQ definiu a visão, a missão e valores para assegurar a sua orientação na prossecução das suas actividades.

Santos (2008), refere que Visão descreve as aspirações do que a organização aspira ser sem especificar os meios para as alcançar; Missão como a razão da existência da instituição, isto é, o que a organização se propõe a fazer; Valores como padrões de conduta que principiam a actuação dos seus membros na concretização da sua missão.

Neste âmbito, a visão, missão e valores do CNAQ são:

2.1. Visão

Ser uma instituição de referência em matéria de avaliação, acreditação e garantia de qualidade do ensino superior no País, na Região e no Mundo.

2.2. Missão

Promover a avaliação e acreditação de cursos, programas e das IES **como mecanismos de garantia da qualidade** face às necessidades de desenvolvimento do país e em consonância com os padrões de qualidade do ensino superior na região e no mundo.

2.3. Valores

O CNAQ orienta-se pelos seguintes valores:

- **Ética** – na prossecução de seus objectivos estratégicos, o CNAQ estabelece de forma clara as suas metas, expectativas e responsabilidades, procura alcançar tais metas adoptando uma postura honesta, justa, de boa-fé, e, em concordância, presta os seus serviços, respeitando a confidencialidade.
- **Legalidade** – na realização das suas actividades, o CNAQ pauta sempre por agir em conformidade com o preceituado na lei, nos regulamentos internos e as instruções emanadas superiormente.
- **Imparcialidade** – O CNAQ pauta por garantir que as suas decisões sejam tomadas profissionalmente, de modo que procura não se influenciar por quaisquer factores que não os do interesse da garantia de qualidade nas IES, em conformidade com a lei.
- **Qualidade** – O CNAQ valoriza a eficiência dos seus serviços e das suas relações com os elementos da sua envolvente ambiental, procurando sempre novas respostas e estratégias e novos modos de trabalhar. E, porque acredita que o seu desempenho como um todo depende do desempenho individual das suas partes componentes, esforça-se para constantemente elevar o seu nível de conhecimento através da avaliação, estudo e partilha de experiências.
- **Equidade** – O CNAQ valoriza a ideia de que a sua acção deve alicerçar-se numa justiça fundamentada na igualdade. Neste sentido, preza que todas as IES sejam tratadas por igual sem prejuízo da preservação das suas diferenças.

- **Respeito pelas Pessoas e pelas Instituições** – O CNAQ, estando consciente do impacto das suas actividades nos outros, trata as pessoas e instituições da forma que pretendem ser tratadas, mostrando respeito pelas diferenças e não discriminando raça, etnia, sexo, religião ou crenças políticas.

2.4. Princípios

O CNAQ rege-se pelos seguintes princípios:

a) *Credibilidade*: que é assegurada pelo perfil dos seus membros, todos eles quadros nacionais de reconhecido mérito científico, técnico e deontológico, e dotados de experiências regional e internacional relevantes para as atribuições, objectivos e matérias ligadas ao SINAQES;

b) *Transparência*: através do cumprimento rigoroso e com objectividade dos critérios e princípios de avaliação e acreditação previamente definidos, combinados com instrumentos eficientes e métodos conhecidos e reconhecidos pelos actores do SINAQES;

c) *Autonomia e isenção*: através da condução de um processo de avaliação e acreditação tecnicamente independente em relação aos demais intervenientes do SINAQES;

d) *Dinamismo*: desenvolvendo uma acção permanente e interactiva que promova, não só a qualidade das instituições do ensino superior, mas que também permita um constante aperfeiçoamento, adequação e eficácia do próprio sistema;

e) *Autoridade*: as decisões do CNAQ são vinculativas e as suas recomendações são observadas e consideradas por todos os actores.

3. ANÁLISE SWOT

A elaboração do PE-CNAQ foi antecedida de um diagnóstico estratégico integrado cuja atenção recaiu sobre a revisão da capacidade organizacional, de planeamento, de gestão de recursos e de monitoria e avaliação de trabalhos do CNAQ num esforço visando a facilitação da avaliação desta agência.

Este diagnóstico pressupõe a divisão do ambiente em duas partes: ambiente interno e ambiente externo. Enquanto o ambiente interno é gerido pela organização e é caracterizado por pontos fortes e por pontos fracos, o ambiente externo, consiste em elementos localizados fora do controlo da organização, pelo que consiste em tendências que se traduzem em oportunidades e ameaças. A realização deste diagnóstico orientado visou a reconhecimento das forças e

fraquezas, ameaças e oportunidades a ter em conta no quadro do plano do CNAQ, permitindo a identificação de possíveis áreas de melhoria e incentivando à reflexão e a um processo de introspecção.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Articulação e coordenação entre os órgãos de governação e gestão do ensino superior; • Bom nível de Internacionalização reflectido pela participação do CNAQ em eventos internacionais e na interacção e intercâmbio com entidades congêneres; • Existência de instalações próprias; • Missão e visão estratégica clara construída de forma participativa; • Processo de Auto-avaliação, avaliação externa e acreditação bem construídos e documentados, baseados em regulamentos, directrizes, normas e sistemas de informação claros; • Existência de um projecto de desenvolvimento de uma plataforma electrónica de apoio aos processos de cadastro, auto avaliação, avaliação externa e acreditação de cursos e programas; • Existência de um corpo técnico maioritariamente Jovem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro do pessoal não adequado para as necessidades da agência; • Insuficiência técnica do pessoal da agência; • Inexistência de um plano estratégico; • Fraca profissionalização do CNAQ como agência de avaliação, acreditação e garantia da qualidade do ES; • Falta dum plano de formação alinhado aos anseios da instituição e dos técnicos. • Dificuldade de encontrar avaliadores em algumas áreas específicas de avaliação; • Incapacidade técnica do CNAQ de lidar com um grande número de cursos, programas e instituições; • Falta de autonomia financeira e de gestão dos fundos disponibilizados pelos parceiros. • Quadro remuneratório não atrativo.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS/DESAFIOS
<ul style="list-style-type: none"> • A existência de associações e ordens profissionais preocupadas com a qualidade do ensino; • Existência, a nível da região, de África e do mundo, de iniciativas de harmonização de mecanismos de garantia de qualidade; • Existência de organizações disponíveis a financiar actividades de garantia de qualidade do Ensino Superior; • Surgimento de empresas multinacionais que exigem recursos humanos qualificados, com padrões internacionais; • Existência de um quadro político-legal sobre a qualidade do ensino superior em Moçambique; • Consciência geral sobre a necessidade de reorganizar e melhorar a oferta educativa no ensino superior. 	<ul style="list-style-type: none"> • A prática de avaliação externa e acreditação, sendo uma nova experiência, pode ser vista pelas IES como controlo conducente à penalização destas. • Expansão do Ensino superior em Moçambique; • Fraca capacidade financeira das IES para suportarem as despesas internas de implementação do SINAQES, incluindo o financiamento para a materialização das melhorias identificadas como necessárias.

4. Linhas de Orientação Estratégica

O âmbito de definição estratégica compreende um conjunto de pilares estratégicos subdivididos em dois vectores: pilares de missão e pilares de recurso.

Os pilares de missão estão relacionados com as funções essenciais do CNAQ que são: promoção de qualidade, avaliação externa, acreditação e cooperação e internacionalização.

Os pilares de recursos contemplam os recursos humanos, económico-financeiros, tecnologias de informação, comunicação e imagem. Estes recursos funcionam como meios através dos quais o CNAQ desenvolverá a sua estratégia para atingir os objectivos da sua missão.

No entanto, para que todo o processo de desenvolvimento do CNAQ tenha sucesso e sustentação é imprescindível que assegure a estabilidade dos recursos humanos. Por isso, há que adoptar estratégias claras e fortes de atractividade e manutenção de funcionários qualificados na instituição, que passam pela melhoria das condições de trabalho e de incentivos sociais adicionais.

Desta forma, destacam-se os seguintes pilares estratégicos e as respectivas áreas nucleares:

I. Pilares da Missão:

1.1. Promoção de Qualidade

OE1: Promover a cultura de qualidade do ensino superior (ES).

1.2. Avaliação externa (AE)

OE 2: Garantir qualidade dos processos de avaliação externa.

1.3. Acreditação

OE 3: Garantir qualidade dos processos de acreditação.

1.4. Cooperação e internalização

OE 4: Consolidar e expandir as acções de cooperação nacional e internacional, como mecanismo de reforço ao prestígio e visibilidade do CNAQ.

II. Pilares de Recursos:

2.1. Recursos Humanos

OE 5: Desenvolver a capacidade dos recursos humanos do CNAQ.

2.2. Recursos Finanças

OE 6: Diversificar as fontes de financiamento para assegurar a sustentabilidade do CNAQ.

2.3. Tecnologia de informação

OE 7: Desenvolver a capacidade tecnológica para assegurar os processos de cadastro, auto-avaliação, avaliação externa e acreditação de cursos, programas e IES, simultaneamente, fortalecendo o uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs).

2.4. Comunicação e imagem

OE 8: Reforçar a imagem do CNAQ, destacando o seu carácter de intervenção social

Quadro lógico**Pilar: Promoção de Qualidade****Objectivo Estratégico 1:** Promover a cultura de qualidade do ES

Metas	Acções	Indicadores	Factores de Sucesso
Todas as IES com conhecimento dos princípios e metodologias do SINAQES até 2018	Divulgação do SINAQES, seus princípios e metodologia;	Número de IES com órgãos de garantia de qualidade estabelecidos	Comprometimento das IES
Todos os dirigentes das IES e outros actores com conhecimento sobre a problemática da garantia da qualidade até 2018	Sensibilização dos dirigentes das IES e outros actores-chave do ensino superior sobre a problemática da garantia da qualidade;	Número de participantes nas reuniões dos dirigentes das IES	Comprometimento dos Dirigentes das IES, Disponibilidade de RH, e financeiros.
80% dos actores interessados sensibilizados a participarem nos processos de avaliação, acreditação e garantia da qualidade até 2020	Sensibilização dos actores interessados no ensino superior para participarem dos processos de avaliação, acreditação e garantia da qualidade.	Número de participantes nas reuniões, conferências, formações e <i>Workshop</i>	Comprometimento das IES, Disponibilidade de RH, e financeiros.
Capacitados todos actores responsáveis de garantia de qualidade das IES até 2019	Formação e capacitação dos principais actores responsáveis pela garantia da qualidade do ES	Número de relatórios de capacitação de órgãos de garantia de qualidades	Disponibilidade de recursos financeiros
Consolidadas as Normas, padrões e procedimentos de Auto-avaliação de cursos, programas e instituições até 2018	Consolidação de Normas, padrões e procedimentos de Auto-avaliação de cursos, programas e instituições	Guião de auto-avaliação aprovado	Aprovação pelo Colégio
440 cursos e programas em Auto-avaliação Monitorados até 2020	Monitoria dos processos de auto-avaliação de cursos e programas;	Número de cursos monitorados nos processos de auto-avaliação	Disponibilidade das IES

20 instituições de ensino superior em processos de Auto-avaliação institucional Monitorados e supervisionados até 2020	Monitoria e supervisão dos processos de Auto-avaliação institucional;	Numero de instituições de ensino superior monitoradas e supervisionadas nos processos de auto-avaliação	Disponibilidade das IES
Pelo menos 2 Seminários de pesquisa sobre avaliação, acreditação e garantia da qualidade do ensino superior (AAGQ) realizados até 2020	Realização de Seminários de pesquisa sobre avaliação, acreditação e garantia da qualidade do ensino superior (AAGQ);	Número de relatórios de seminários de pesquisas sobre avaliação, acreditação e garantia da qualidade do ensino superior (AAGQ);	Disponibilidade de recursos financeiros
Incentivos para a pesquisa sobre AAGQ criados até 2019	Criação de incentivos para a pesquisa sobre AAGQ;	Prêmios/recompensas instituídos ou atribuídos para incentivar a pesquisa sobre AAGQ	Aprovação pelo conselho de direção
Mecanismos de divulgação dos resultados da pesquisa sobre AAGQ estabelecidos até 2019	Estabelecimento de mecanismos de divulgação dos resultados da pesquisa sobre AAGQ;	Número de revistas científicas publicadas Número de conferências científicas realizadas	Disponibilidade de recursos financeiros
Mecanismos de comunicação interna e externa reforçados até 2018;	Reforço dos mecanismos de comunicação interna e externa, contribuindo para a promoção da cultura de qualidade	Estratégia de comunicação aprovada e funcional	Capacidade técnica para a concepção e gestão da estratégia de comunicação
Plataforma de trabalho com os órgãos de comunicação social Desenvolvida, até 2018	Desenvolvimento de uma plataforma de trabalho com os órgãos de comunicação social na prossecução de um entendimento comum, sobre as normas, mecanismos e procedimentos do SINAQES	Número de relatórios de encontros com os órgãos de comunicação social	Disponibilidade dos órgãos de comunicação social.

Pilar: Avaliação Externa**Objectivos Estratégico 2:** Garantir Qualidade dos Processos de Avaliação Externa.

Metas	Acções	Indicadores	Factores de Sucesso
Produzidos, Manual de Avaliação Externa, Mapa de indicadores de Avaliação Externa de Cursos e Programas e Código de ética do Avaliador externo e Regulamento de Avaliação externa até 2017	Consolidação de normas e procedimentos de Avaliação externa de cursos e/ou programas;	Manual de Avaliação Externa, Mapa de indicadores de Avaliação Externa de Cursos e Programas e Código de ética do Avaliador externo e Regulamento de Avaliação externa produzidos e aprovados	<i>Feedback</i> das IES e Aprovação pelo Colégio
Produzidos Manual de Avaliação Externa e Mapa de indicadores de Avaliação Externa de Instituições Código de ética do Avaliador externo e Regulamento de Avaliação externa até 2017	Procedimentos de Avaliação externa institucional;	Manual de Avaliação Externa e Mapa de indicadores de Avaliação Externa de Instituições, Código de ética do Avaliador externo e Regulamento de Avaliação externa produzidos e aprovados	<i>Feedback</i> das IES e Aprovação pelo Colégio
Pelo menos 450 avaliadores no Pool até 2020	Actualização e consolidação do pool de avaliadores externos;	Número de avaliadores externos registado no <i>pool</i>	Disponibilidade de especialistas para as diferentes áreas de formação
Pelo menos 250 avaliadores externos formados até 2020	Formação contínua de avaliadores externos;	Número de avaliadores externos formados	Disponibilidade de fundos

Avaliados 440 cursos até 2020	Realização de avaliação externa de cursos e programas;	Número de relatórios dos cursos avaliados	Disponibilidade Financeira
Avaliados 100 novos cursos até 2020	Realização de avaliação externa de novos cursos	Número de relatórios dos cursos avaliados	Disponibilidade Financeira
Avaliadas 20 instituições para efeitos de acreditação até 2020	Realização da avaliação externa institucional;	Número de relatórios das instituições avaliadas	Disponibilidade Financeira

Pilar: Acreditação

Objectivos Estratégico 3: Garantir Qualidade dos Processos de Acreditação.

Metas	Ações	Indicadores	Factores de Sucesso
Produzido o Manual de Procedimentos de acreditação de cursos e programas até 2017	Consolidação de normas e procedimentos de acreditação de cursos e programas;	Manual de procedimentos de acreditação de cursos e programas produzido e aprovado	Aprovação pelo Colégio
Produzido o Manual de procedimentos de acreditação de instituições até 2017	Consolidação de normas e procedimentos de acreditação institucional;	Manual de procedimentos de acreditação de instituições produzido e aprovado	Aprovação pelo Colégio
Divulgados resultados de 440 cursos avaliados até 2020	Divulgação dos resultados da Avaliação externa e Acreditação de cursos e/ou programas;	Resultados da Avaliação externa e Acreditação divulgados	Aprovação pelo Colégio
Divulgados os resultados de avaliação externa de 20 instituições até 2020	Divulgação dos resultados da Avaliação externa e Acreditação de instituições;	Resultados da Avaliação externa e Acreditação das instituições divulgados	Aprovação pelo Colégio

Pilar: Cooperação Internacional**Objectivos Estratégico 4:** Consolidar e expandir a cooperação internacional

Metas	Acções	Indicadores	Factores de Sucesso
Estabelecidos memorandos com organismos congéneres, potenciais parceiros e outros interessados na matéria de AGQES na região, em África e no mundo até 2020.	Estabelecimento e gestão de memorandos com organismos congéneres, potenciais parceiros e outros interessados na matéria de AGQES na região, em África e no mundo.	Número de memorandos estabelecidos/assinados	Disponibilidade de potenciais parceiros
Alcançada a participação efectiva nos fóruns regionais, africanos e globais até 2020;	Participação efectiva nos fóruns regionais, africanos e globais;	Número de relatórios de participação em eventos	Disponibilidade financeira
Materializada participação em estudos e pesquisas internacionais até 2020;	Participar em estudos e pesquisas internacionais;	Número de pesquisas realizadas e artigos publicados	Disponibilidade financeira
Realizada a Inscrição em revistas e jornais científicos especializadas até 2020.	Inscrição em revistas e jornais científicos especializados.	Número de revistas e jornais científicos especializados subscritos	Disponibilidade financeira

Pilar: Recursos necessários**Recursos Humanos****Objectivos Estratégico 5: Desenvolver Capacidade dos Recursos Humanos do CNAQ**

Metas	Ações	Indicadores	Factores de Sucesso
100% dos funcionários e agentes do Estado afectos no CNAQ capacitados em cursos de curta duração até 2020	Capacitação contínua dos funcionários e agentes do Estado afectos no CNAQ;	Número de dos funcionários e agentes do Estado afectos no CNAQ capacitados	Disponibilidade Financeira
8 Técnicos Formados com grau de mestre até 2020 e 1 Técnico com Grau de Doutoramento	Formação dos técnicos do CNAQ nos graus de Mestre e Doutoramento	Número de técnicos Formados com grau de mestre e Grau de Doutoramento	Disponibilidade Financeira
100% dos funcionários e agentes do Estado afectos no CNAQ observam efetivamente os preceitos estabelecidos no EGFAE, REGFAE e SIGEDAP	Estudo sistemático da legislação e monitoria da implementação efectiva do EGFAE, REGFAE e SIGEDAP	Número de funcionários e agentes do estado abrangidos no estudo colectivo; informação de monitoria da implementação do EGFAE, REGFAE e SIGEDAP	Disponibilidade dos funcionários

Recursos Financeiros:

Objectivos Estratégico 6: Diversificar as fontes de financiamento para assegurar a sustentabilidade do CNAQ.

Metas	Acções	Indicadores	Factores de Sucesso
Cumpridas as normas de gestão de finanças públicas	Cumprimento efectivo das normas de gestão de finanças públicas;	Relatórios financeiros, contabilísticos, de auditorias, entre outros	Capacidade técnica dos funcionários
Estabelecida a estratégia de cobrança de quotas de AAGQ às IES	Estabelecimento de uma estratégia de cobrança de quotas de AAGQ às IES;	Estratégia de cobrança de quotas definida	Sistema electrónico de facturação q articulação com os serviços bancários
Aprovados os mecanismos de angariação de outras receitas.	Estabelecimento de mecanismos de angariação de receitas através da formação e assistência técnica às IES;	Mecanismos de angariação de receitas de outras receitas aprovados, em consonância com a legislação de gestão de finanças públicas	Aprovação pelo conselho directivo
Estabelecida a estratégias de angariação de fundos diversos para a realização das actividades do CNAQ	Estabelecimento de estratégias de angariação de fundos diversos para a realização das actividades do CNAQ	Memorandos e projectos aprovados, documento contendo linhas orientadoras sobre angariação de fundos.	Existência de potenciais parceiros com disponibilidade

Recursos Tecnológicos:

Objectivo Estratégico 7: Desenvolver a capacidade tecnológica para assegurar os processos de cadastro, auto-avaliação, avaliação externa e acreditação de cursos, programas e IES, simultaneamente, fortalecendo o uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs).

Metas	Acções	Indicadores	Factores de Sucesso
Plataforma concebida até 2016	Concepção da plataforma do CNAQ para processo de auto-avaliação, avaliação externa e acreditação	Plataforma concebida e aprovada	Disponibilidade financeira
Módulos de cadastro de auto-avaliação, avaliação externa, acreditação e de dados estatísticos desenvolvidos até 2018	Desenvolvimento dos módulos de cadastro, auto-avaliação, avaliação externa, acreditação e de dados estatísticos.	Número de módulos desenvolvidos	Disponibilidade financeira
Desenvolvida a página Web do CNAQ até 2016 e sistematicamente actualizada	Desenvolvimento e actualização da página Web do CNAQ	Página Web do CNAQ desenvolvida e actualizada	Disponibilidade financeira Disponibilidade de informação adequada para publicação
Plataforma funcional e actualizada anualmente segundo as necessidades impostas pelo desenvolvimento do SINAQES, do CNAQ, e das IES	Actualização e/ou desenvolvimento de novas funcionalidades e módulos em resposta às necessidades	Plataforma funcional e actualizada	Disponibilidade financeira e capacidade técnica do CNAQ

Equipamento adequado às necessidades impostas pelo desenvolvimento do SINAQES, do CNAQ, e das IES e pelos avanços na área das TIC, de 2 em 2 anos	Aquisição e manutenção de equipamento	Equipamento adquirido e funcional	Disponibilidade financeira
Programas informáticos adequados para a manutenção e desenvolvimento da plataforma e dos sistemas de informação actualizados anualmente	Aquisição, manutenção e actualização de Programas informáticos	Programas informáticos adquiridos e operativos	Disponibilidade financeira
Gestores da plataforma capacitados anualmente	Capacitação dos gestores da plataforma	Número de gestores da plataforma capacitados	Disponibilidade financeira
70% dos funcionários do CNAQ capacitados para a gestão de informação e dados gerados pela plataforma, anualmente	Capacitação dos funcionários em matérias de gestão de informação	Funcionários capacitados em matérias de gestão de informação	Disponibilidade financeira

Pilar: Comunicação e imagem

Objectivos Estratégico 8: Reforçar a imagem do CNAQ, destacando o seu carácter de intervenção social.

Metas	Ações	Indicadores	Factores de Sucesso
16 edições da Revista do CNAQ concebidas e distribuídas até 2025	Conceber e produzir a Revista do CNAQ	16 Revistas do CNAQ produzidas e divulgadas nas IES e na sociedade	Disponibilidade de recursos Disponibilidade de investigadores para a produção de artigos
1400 desdobráveis sobre a natureza do CNAQ e principais actividades concebidos e distribuídos até 2025	Conceber e distribuir desdobráveis sobre a natureza do CNAQ	1400 desdobráveis sobre a natureza e principais actividades do CNAQ produzidos e distribuídos	Disponibilidade de recursos
2 videos promocionais sobre a qualidade do ensino superior em Moçambique, produzidos e divulgados até 2025, nas principais televisões de grande audiência	Produzir 2 vídeos promocionais sobre a qualidade do ensino superior em Moçambique	2 vídeos promocionais produzidos e divulgados nos media e eventos do CNAQ	Disponibilidade de recursos
Elevado o nível de acesso ao <i>website</i> do CNAQ	Divulgar o website do CNAQ a todos níveis	Website do CNAQ com elevados números de acesso	Disponibilidade de recursos
10 artigos jornalísticos sobre a qualidade do ensino superior em Moçambique produzidos e divulgados nos principais jornais de grande circulação	Produzir artigos jornalísticos sobre a qualidade do ensino superior em Moçambique	10 artigos jornalísticos sobre a qualidade do ensino superior em Moçambique produzidos e divulgados	Disponibilidade de recursos
10 matérias radiofónicas sobre a qualidade do ensino superior em Moçambique produzidos e divulgados nas principais rádios de grande audiência	Produzir matérias radiofónicas sobre a qualidade do ensino superior em Moçambique	10 matérias radiofónicas sobre a qualidade do ensino superior em Moçambique produzidas	Disponibilidade de recursos
4 feiras de conhecimento sobre a qualidade do ensino superior em Moçambique realizadas até 2025	Realizar 4 feiras de conhecimento sobre a qualidade do ensino superior em Moçambique	4 feiras de conhecimento sobre a qualidade do ensino superior em Moçambique realizadas	Disponibilidade financeira

Referências

Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa:Escolar Editora.

Plano Estratégico do Ensino Superior (PEES) 2012-2020. MINED, Maputo, Moçambique

The Plan of Action for the Second Decade of Education for Africa 2006-2015. Africa Union (2009)

Continental Education Strategy for Africa CESA 2016-2025. Africa Union (2016)