

# Plano Estratégico da AFUB 2022-2026



**AFUB UAFA**  
**AFRICAN UNION OF THE BLIND**  
**UNION AFRICAINE DES AVEUGLES**

**Aprovado em: 28/10/2021**



## Conteúdo

Índice	i
Lista de Tabelas	iii
ACRÓNIMOS	iv
PREÂMBULO	v
CAPÍTULO PRIMEIRO IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	1
1.1. Introdução	1
1.2. Antecedentes históricos da AFUB	1
1.3. Áreas Temáticas Actuais	1
1.4. A nossa visão	1
1.5. A Missão	1
1.6. Os Objectivos	2
1.7. Princípios operacionais	2
1.8. Estrutura Organizacional	2
1.9. Cobertura Geográfica	3
1.10. Beneficiários-alvo	3
1.11. Afiliações	3
1.12. Visão geral do período estratégico 2017-2021	3
CAPÍTULO SEGUNDO ANÁLISE DO CONTEXTO	5
2.1. Introdução	5
2.2. Realizações-chave	5
2.3. Desafios gerais durante o período estratégico 2017-2021	5
2.4. Perspectiva Global da Deficiência Visual e Tendências	6
2.5. Análise PESTEL	7
2.5.1. Ambiente económico	7
2.5.2. Ambiente político	8
2.5.3. Ambiente Tecnológico	9
2.5.4. Ambiente social	9
2.6. Análise de Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças (SWOT)	11
2.6.1. Pontos Fortes	11
2.6.2. Pontos Fracos	11
2.6.3. Oportunidades	12
2.6.4. Ameaças	13
2.7. Análise das partes interessadas	14
2.8. Análise de risco	16

CHAPÍTULO TERCEIRO DIRECÇÃO ESTRATÉGICA PARA 2022-2026	18
3.1. Introdução	18
3.2. Teoria da Mudança	18
3.3. Objectivo estratégico	18
3.4. Resultados estratégicos	18
3.5. Áreas-chave de resultados	18
3.6. Estratégias de Implementação	19
3.6.1. Advocacia inclusiva	19
3.6.2. Desenvolvimento dos membros	19
3.6.3. Fortalecimento Organizacional	19
3.7. Questões Transversais	20
3.7.1. COVID-19	20
3.7.2. Inclusão e Diversidade	20
3.7.3. Dignidade e Integridade Humana	20
3.7.4. Equidade de género	21
CAPÍTULO QUARTO ESTRATÉGIAS DE REFORÇO INSTITUCIONAL	22
4.1. Introdução	22
4.2. Angariação de fundos	22
4.3. Coordenação Descentralizada	22

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Matriz das partes interessadas .....	15
Tabela 2: Matriz de Análise de Risco .....	16
Tabela 3: Quadro de implementação e monitorização .....	24



## ACRÓNIMOS

ACHPR	Comissão Africana dos Direitos Humanos e dos Povos
ACRWC	Carta Africana sobre os Direitos e o Bem-Estar da Criança
ADP	Protocolo sobre Deficiência Africana
AFUB	União Africana de Cegos
AU	União Africana
BPS	Cegos e Parcialmente Avistados
CBR	Reabilitação de Base Comunitária
COVID-19	Doença do Vírus de Corona
CRPD	Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência
EAC	Comissão da África Oriental
ECOWAS	Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental
GDS	Cimeira Mundial da Deficiência
ICT	Tecnologias de Informação e Comunicação
IGAD	Autoridade Intergovernamental para o Desenvolvimento
INGO	Organização Não-Governamental Internacional
NGO	Organização não-governamental
SDGs	Objectivos de Desenvolvimento Sustentável
UN	Nações Unidas
SWOT	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
USAID	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional
WSSQ	Conjunto curto de perguntas de Washington

## PREÂMBULO

Em nome da Direcção e do pessoal da União Africana de Cegos (AFUB), tenho o prazer de apresentar o Plano Estratégico revisto da AFUB 2022-2026. O meu Conselho de Administração foi eleito em Outubro de 2019 durante a 9ª Assembleia Geral da AFUB realizada em Adis Abeba, Etiópia. Ao assumir funções, a Direcção iniciou a conclusão bem sucedida da implementação do Plano Estratégico da AFUB 2017-2020, tendo também liderado o desenvolvimento desta nova estratégia. Durante o período de implementação, a AFUB percebeu que o objectivo estratégico não tinha sido plenamente alcançado. Para o conseguir, foi desenvolvido um plano de acção para 2020-2021.

Antes do seu desenvolvimento, foi efectuada uma avaliação para medir o desempenho da Estratégia anterior. As áreas que não tiveram um bom desempenho foram consideradas para esta nova Estratégia e as áreas que tiveram um bom desempenho foram deixadas de fora ou o seu âmbito foi reforçado. A Estratégia traça a direcção estratégica que a AFUB tomará nos próximos cinco anos, com base em três pilares estratégicos: advocacia, reforço dos membros e desenvolvimento organizacional. Cada objectivo estratégico é ancorado por estratégias e resultados correspondentes. A estratégia desenvolveu um quadro de implementação integrado para facilitar a monitorização e a responsabilização. Foi desenvolvida com o futuro em mente - permitindo o desenvolvimento de actividades a partir das estratégias mais amplas e resultados alinhados numa lógica horizontal.

O processo de desenvolvimento da Estratégia foi altamente participativo, embora o Conselho, devido a limitações de viagem, tenha instruído o Secretariado a empreender a tarefa enquanto consultava o Conselho. Foram realizados vários compromissos participativos. O primeiro foi uma reunião de revisão de um dia em Mombaça em Junho para o Conselho de Administração, Secretariado e membros que concluíram que era necessária uma nova Estratégia. Seguiu-se um workshop participativo de três dias por membros do secretariado apoiados por dois consultores em Setembro de 2021. O terceiro compromisso foi com o Conselho de Administração, onde o projecto de Estratégia foi apresentado praticamente, o que levou à finalização da Estratégia. Finalmente, a Estratégia foi aprovada pelo Conselho de Administração em Outubro de 2021, marcando o seu início.

Agradecimento sincero a todos os que contribuíram de diversas formas para este esforço e a todos aqueles cujo contributo nos ajudou a moldar esta Estratégia. Agradecimento especial à Wisena Consultancy, liderada por Nathaniel Muthomi e Dennis Moogi por fornecerem orientação técnica ao processo.

**Ishumael Zhou**

**Presidente da AFUB**





## CAPÍTULO PRIMEIRO IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

### 1.1. Introdução

Este Capítulo recorda o nosso mandato histórico e constitucional, a base para o nosso impulso, bem como o nosso âmbito geográfico e beneficiário.

### 1.2. Antecedentes históricos da AFUB

A União Africana de Cegos (AFUB) foi criada em Outubro de 1987, em Tunis, Tunísia, sob os auspícios da Organização de Unidade Africana (OUA), actualmente União Africana (UA). A assembleia fundadora registou uma adesão inicial de 23 países membros. A motivação para a formação da AFUB foi a necessidade de dar uma voz colectiva às pessoas cegas e amblíopes através da defesa e da criação de organizações nacionais de cegos e amblíopes em África. Era também para fornecer um guarda-chuva regional para a União Mundial de Cegos (WBU).

A União Africana de Cegos (AFUB) goza do estatuto de observador na União Africana ao abrigo da Resolução CM/Res.944 (XL) e detém um estatuto semi-consular no Quénia, de acordo com o "Acordo de Sede entre o Governo da República do Quénia e a União Africana de Cegos".

### 1.3. Áreas Temáticas Actuais

O trabalho da AFUB está ancorado na salvaguarda dos direitos humanos das pessoas cegas e amblíopes. Os principais sub-temas de defesa dos direitos humanos que dominam a nossa agenda de defesa são:

- ● Acesso ao ensino inclusivo
- Emprego
- Acesso à justiça

Durante este período estratégico, esperamos integrar outros temas na nossa agenda de defesa dos direitos humanos, incluindo a protecção de crianças e juventude, e o acesso aos mais elevados padrões de cuidados e serviços de saúde.

### 1.4. A nossa visão

A nossa visão é de um continente onde as pessoas cegas e amblíopes gozam de direitos iguais, inclusão social e plena participação no desenvolvimento.

### 1.5. A Missão

A nossa missão é fortalecer os membros e criar unidade de objectivos entre eles através do desenvolvimento de capacidades e advocacia em parceria com governos, agências internacionais e outras partes interessadas.

## **1.6. Objectivos**

- a) Promover os direitos humanos das pessoas cegas e amblíopes em África;
- b) Reforçar as associações nacionais de cegos para lhes permitir salvaguardar e promover os direitos dos cegos nos seus países; e
- c) Reforçar a autoconsciência das pessoas cegas e amblíopes, desenvolver a sua personalidade, auto-respeito e sentido de responsabilidade.

## **1.7. Valores**

Acreditamos e praticamos os seguintes valores:

- a) Compromisso e lealdade
- b) Transparência e responsabilização
- c) Diversidade e inclusão da equidade de género
- d) Mudança e inovação
- e) Eficiência e eficácia

## **1.7. Princípios operacionais**

Na prossecução da nossa visão, operamos contra um cenário dos seguintes princípios operacionais:

- a) Todas as pessoas são iguais independentemente do sexo, idade, raça, religião e deficiência;
- b) Todas as pessoas têm direito a uma vida independente, representação, justiça social, cuidados de saúde primários, acesso à informação e a padrões de vida razoáveis; e que;
- c) Todas as pessoas têm direito a uma educação e formação de qualidade e inclusiva, à família e a uma vida livre de negligência e abusos.

## **1.8. Estrutura Organizacional**

AFUB é uma organização de membros constituída principalmente por membros ordinários que são organizações nacionais de cegos e amblíopes em África. Os membros estão actualmente organizados em cinco regiões, nomeadamente, África Central, África Oriental, África do Norte, África Austral e África Ocidental. Outros membros incluem membros internacionais e membros de vida honorária.

Cada região tem uma assembleia regional que se reúne pelo menos seis meses antes da assembleia geral da União. Parte da sua agenda é eleger um presidente regional que mais tarde será membro da Direcção da AFUB. A AFUB tem ligas/comissões regionais de mulheres e jovens de onde um jovem e uma mulher são eleitos para fazer parte do Conselho de Administração.

Uma Assembleia Geral composta por delegados das organizações membros, os membros da direcção cessante, membros internacionais e honorários e

observadores reúne-se de quatro em quatro anos para rever as políticas e os progressos da União. Além disso, a Assembleia Geral elege e confirma o Presidente, Vice-Presidente, a presidente do comité de mulheres, a presidente do comité de jovens e outros membros do Conselho de Administração por um mandato de quatro anos. Uma Assembleia Geral especial pode ser convocada para fins especiais.

Um Conselho de Directores de nove membros reúne-se regularmente por teleconferência e pelo menos uma vez por ano, cara a cara, para tratar de negócios em nome da Assembleia Geral. O Conselho de Oficiais é composto por cinco representantes regionais, a presidente do comité de mulheres e o presidente do comité de jovens. De entre estes, são eleitos o Presidente e o Vice-Presidente, um Tesoureiro Honorário, e o Director Executivo que serve como secretário ex officio do Conselho de Administração. O Conselho de Administração pode estabelecer subcomissões, de acordo com os estatutos ou conforme considerar conveniente.

Uma Mesa de Oficiais composta pelo Presidente, Vice-Presidente, o Director Executivo, as mulheres e os representantes dos jovens reúne-se e consulta regularmente para analisar os progressos na implementação das políticas do Conselho e para tomar decisões executivas. Um Secretariado chefiado pelo Director Executivo implementa as políticas e programas do sindicato.

### **1.9. Cobertura Geográfica**

O trabalho da AFUB atravessa todo o continente africano. Actualmente, temos organizações nacionais de e para cegos e deficientes visuais de 53 países africanos e gerimos programas em todos estes países indiscriminadamente.

### **1.10. Beneficiários-alvo**

Os programas da AFUB visam principalmente os milhões de cegos e deficientes visuais em África, independentemente do sexo, idade, raça, sexo, religião e deficiência. Além disso, a AFUB fornece assistência técnica e aconselhamento a parceiros tais como governos, organizações internacionais de desenvolvimento, organizações para pessoas deficientes (ODPs), organizações da sociedade civil e outros intervenientes no trabalho de desenvolvimento que partilham a nossa visão. Neste período estratégico, pretendemos incluir deliberadamente os subgrupos marginalizados das EPB, incluindo mulheres, jovens, crianças, idosos, cuidadores e/ou pais das EPB, e pessoas com albinismo e pessoas com VIH/SIDA.

### **1.11. Afiliações**

A AFUB goza do estatuto de observador junto da União Africana, da Comissão Africana dos Direitos Humanos (ACHPR) e do Comité Africano de Peritos sobre os Direitos e Bem-Estar da Criança (ACERWC). A AFUB está afiliada a outras

agências internacionais, tais como a União Mundial dos Cegos e desempenha um papel importante no seu trabalho em África.

### **1.12. Visão geral do período estratégico 2017-2021**

O Quadro Estratégico AFUB 2017-2021 consistiu em duas fases, um Plano Estratégico de três anos 2017-2019 e uma prorrogação adicional de dois anos 2020-2021. A primeira fase, o Plano Estratégico trienal 2017-2019, foi desenvolvida após a implementação e revisão do Plano Estratégico 2013-2016, bem como um Plano de Pontes de 18 meses que tinha sido adoptado pelo Conselho de Administração da AFUB para enfrentar os desafios de desenvolvimento organizacional pertinentes que a organização tinha vindo a enfrentar. O novo Plano procurou reorganizar o trabalho da AFUB em três áreas-chave de resultados com objectivos estratégicos claros e resultados esperados que estivessem de acordo com estas áreas-chave de resultados.

A segunda fase do Quadro Estratégico foi adoptada pelo Conselho da AFUB na sequência de uma revisão do Plano Estratégico 2017-2019 e das lições aprendidas com a sua implementação. Em particular, tinha-se notado que a maioria dos indicadores de desenvolvimento organizacional não tinha sido plenamente realizada, daí a necessidade de uma prorrogação de dois anos. Esta prorrogação assumia a forma de um plano de acção desenvolvido em torno das metas, objectivos e resultados do Plano 2017-2019.

Uma análise da implementação do Quadro Estratégico 2017-2019 e do Plano de Pontes feito pelo pessoal da AFUB, concluiu que o desempenho da AFUB foi acima da média, com um agregado cumulativo de 60,7%. Em termos de Áreas Chave de Resultados, o Reforço Organizacional registou o desempenho mais elevado com 84,6%, seguido pela Advocacia com 60,0%, enquanto o Desenvolvimento do Quadro de Membros registou o desempenho mais baixo com 37,6%. Um número considerável de resultados registou pontuações de 100%, tendo atingido ou ultrapassado as metas desejadas, enquanto poucos tiveram uma pontuação zero ou uma pontuação inferior a 20%..

## **CAPÍTULO PRIMEIRO ANÁLISE DO CONTEXTO**

### **2.1. Introdução**

Este capítulo considera as principais realizações, os desafios experimentados durante o período estratégico passado, o ambiente de pilões, as tendências sectoriais relacionadas dentro das quais a AFUB opera e o seu impacto na direcção estratégica da AFUB. O Capítulo destaca igualmente factores internos que terão impacto no trabalho da AFUB no próximo período estratégico. A análise contextual fornece uma perspectiva de fundo contra a qual são feitas escolhas estratégicas para o próximo período estratégico.

### **2.2. Realizações-chave**

Globalmente, a revisão do Quadro Estratégico da AFUB 2017-2021 demonstrou um sucesso substancial na sua implementação e na realização dos objectivos estratégicos para o período. Houve um aumento no número e operacionalização de políticas que garantem os direitos e a inclusão de cegos e amblíopes em África; reforço da capacidade e do papel das organizações nacionais membros na promoção dos direitos dos cegos e amblíopes nos seus países; e, aumento da capacidade da AFUB para cumprir eficazmente os seus papéis de defesa e coordenação em África. Tudo isto contribuiu para o objectivo da AFUB - um continente onde as pessoas cegas e amblíopes gozam de direitos iguais, inclusão social e plena participação no desenvolvimento. Alguns dos membros nacionais que têm sido países activos durante o período incluem a Nigéria, Ruanda, Togo, Lesoto, Guiné Equatorial, Namíbia, Gana, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Congo Brazzaville, Libéria, Malawi, Djibuti, entre outros.

### **2.3. Desafios gerais durante o período estratégico 2017-2021**

Alguns dos desafios enfrentados durante o período estratégico e que afectaram negativamente a implementação do plano incluem;

- Baixo nível de interesse dos governos africanos pelo Protocolo Africano sobre Deficiência. Não parecem reconhecer a importância do ADP depois de terem ratificado a UNCRPD.
- Fraca comunicação com os membros. Apesar dos esforços do Secretariado da AFUB para divulgar e recolher informação dos membros, a sua resposta foi sempre muito lenta e, em muitos casos, não foi recebida qualquer informação.
- A pandemia da COVID-19 fez com que muitas agências de financiamento mudassem o seu financiamento para a mitigação da pandemia.
- Não pagamento de quotas pelos membros e financiamento instável devido a uma dependência excessiva do financiamento dos doadores

- COVID-19 medidas de restrição da pandemia e operações de lockdowns afectadas
- Falta de um Director de Execução substantivo para dirigir o secretariado, capacidade inadequada do pessoal e elevada rotatividade de pessoal

#### **2.4. Perspectiva Global da Deficiência Visual e Tendências**

De acordo com o Relatório Mundial sobre Visão da Organização Mundial de Saúde (2019), a nível mundial, pelo menos 2,2 mil milhões de pessoas têm uma deficiência de visão ao perto ou à distância. Em pelo menos 1 bilião - ou quase metade - destes casos, a deficiência visual poderia ter sido evitada ou ainda não ter sido resolvida. Estes mil milhões de pessoas incluem pessoas com deficiências visuais moderadas ou graves à distância ou cegueira devido a erro refractivo não corrigido (88,4 milhões), catarata (94 milhões), glaucoma (7,7 milhões), opacidades da córnea (4,2 milhões), retinopatia diabética (3,9 milhões), e tracoma (2 milhões), bem como deficiências visuais próximas causadas por presbiopia não corrigida (826 milhões).

Em termos de diferenças regionais, estima-se que a prevalência da deficiência da visão à distância nas regiões de baixo e médio rendimento seja quatro vezes superior à das regiões de alto rendimento. No que diz respeito à visão ao perto, estima-se que as taxas de deficiências da visão ao perto não tratadas sejam superiores a 80% na África subsaariana ocidental, oriental e central, enquanto as taxas comparativas em regiões de alto rendimento da América do Norte, Austrália, Ásia, Europa Ocidental, e Ásia-Pacífico são inferiores a 10%. São necessários dados mais precisos e fiáveis sobre as necessidades oculares satisfeitas e não satisfeitas para o planeamento.

O fardo das condições oculares e da deficiência visual não é suportado igualmente. O fardo tende a ser maior nos países de baixo e médio rendimento e nas populações mal servidas, tais como mulheres, migrantes, povos indígenas, pessoas com certos tipos de deficiências, e nas comunidades rurais. O crescimento da população e o envelhecimento, juntamente com as mudanças de comportamento e estilo de vida, e a urbanização, irão aumentar dramaticamente o número de pessoas com problemas oculares, deficiência visual e cegueira nas próximas décadas.

Uma vida sem uma visão clara torna-se frequentemente uma vida desprovida de liberdade, independência, e dignidade. Para uma pessoa no mundo em desenvolvimento, pode ser catastrófica. Mães e pais que perdem a visão perdem frequentemente a sua capacidade de prover às suas famílias. Crianças com visão deficiente são forçadas a abandonar a escola e muitas vezes enfrentam o bullying. Os membros mais velhos da família perdem a sua independência e requerem cuidados adicionais dos seus parentes mais novos.

A acção concertada durante os últimos 30 anos produziu muitos sucessos: foram lançados esforços globais de advocacia; foram adoptadas resoluções da Assembleia Mundial da Saúde, e implementados planos de acção. Os recentes desenvolvimentos científicos e tecnológicos prometem acelerar ainda mais estes avanços. No entanto, o progresso não está a acompanhar as necessidades da população em termos de cuidados de saúde. Os principais desafios estão pela frente. Em primeiro lugar, as necessidades de cuidados oftalmológicos a nível global irão aumentar acentuadamente devido a mudanças na demografia e no estilo de vida. Em segundo lugar, faltam frequentemente dados e os sistemas de informação sanitária são fracos, dificultando assim o planeamento. Em terceiro lugar, os cuidados oftalmológicos são frequentemente mal integrados nos sistemas de saúde, por exemplo, nos planos estratégicos nacionais de saúde e nos sistemas de informação sanitária; e a força de trabalho dos cuidados oftalmológicos é mal coordenada.

Ao promover a Cobertura Universal da Saúde (UHC), tornar os cuidados oculares parte integrante da UHC contribuirá para alcançar a meta 3.8 dos ODS. "Alcançar cobertura universal da saúde, incluindo protecção contra riscos financeiros, acesso a serviços essenciais de saúde de qualidade e acesso a medicamentos essenciais e vacinas seguras, eficazes, de qualidade e a preços acessíveis para todos". Para que tal aconteça, é necessário que sejam prestados serviços oftalmológicos de qualidade, de acordo com as necessidades da população, e o custo das intervenções oftalmológicas prioritárias não pode expor o utilizador a despesas catastróficas. A este respeito, os cuidados oftalmológicos integrados centrados nas pessoas (IPCEC) podem ajudar a enfrentar os desafios significativos dos cuidados oftalmológicos que muitos países enfrentam. O IPCEC adopta uma perspectiva do sistema de saúde com quatro estratégias:

- (i) envolver e capacitar pessoas e comunidades;
- (ii) reorientar o modelo de cuidados baseado em cuidados primários fortes;
- (iii) coordenar os serviços dentro e entre sectores; e
- (iv) criação de um ambiente favorável, especificamente a inclusão dos cuidados oftalmológicos nos planos estratégicos nacionais de saúde, a integração de dados relevantes para os cuidados oftalmológicos nos sistemas de informação de saúde e o planeamento da força de trabalho dos cuidados oftalmológicos de acordo com as necessidades da população.

## **2.5. Análise PESTEL**

### **2.5.1. Ambiente económico**

As estatísticas mostram uma ligeira melhoria no Rendimento Nacional Bruto per Capita (RNB) entre 2012 e 2018, com mais países africanos como o Quênia a passar de rendimentos baixos para rendimentos médios inferiores e as Seicheles a transitarem para rendimentos elevados de rendimentos médios superiores. Apesar deste progresso, a maioria dos países africanos que representam mais de 70% das pessoas continuam a ganhar menos de 4.035 dólares por ano ou 336,25 dólares por mês. É igualmente importante notar que só os países do continente africano não fornecem informações sobre o seu estatuto económico, incluindo o RNB. Estes são, nomeadamente, a Somália e a Eritreia em 2018. Esta situação é atribuída a questões cívicas e políticas que até hoje continuam a ser vividas especialmente na Somália e na Eritreia, entre outros países africanos que lutam para se submeterem ao progresso económico. Isto demonstra que a AFUB trabalha dentro de um continente entre a população mais pobre do mundo.

Face a estes desafios e em resposta à crescente globalização económica, os blocos económicos regionais africanos estão a reforçar as suas operações e papéis na promoção do comércio e do crescimento económico nos seus estados membros. Tais blocos económicos regionais como a Comunidade da África Oriental, (EAC) a Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (SADEC), os Mercados Comuns da África Oriental e Austral (COMESA) e a Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO) foram mais longe para estabelecer órgãos legislativos e para investir no desenvolvimento social. Por conseguinte, esta é uma oportunidade para a AFUB alinhar as suas estruturas regionais e desenvolver uma relação de trabalho com os blocos económicos para reforçar a sua presença regional nos países, a fim de promover a sua defesa da inclusão nos respectivos sistemas e quadros legislativos.

### **2.5.2. Ambiente político**

Os programas de investigação do Banco Mundial sobre governação mostram que a boa governação é fundamental para a estabilidade política, o crescimento e o desenvolvimento. O Estado de direito é um indicador chave da boa governação. O Estado de direito é o princípio legal de que o direito deve governar uma nação, em vez de ser governado por decisões arbitrárias de funcionários governamentais individuais.

A corrupção continua a ser um enorme desafio para o desenvolvimento em África. Este vício mina a democracia e a boa governação ao desrespeitar ou mesmo subverter processos formais. A corrupção continua a ser o desafio mais importante para a erradicação da pobreza e o desenvolvimento socioeconómico geral em África. Os relatórios de Governação Mundial de 2013



-2015 colocam apenas um país de África como estando no percentil 75-90, o que significa que mais de 90% dos países do continente são corruptos.

A eficácia do governo e a qualidade da formulação e implementação de políticas, bem como a credibilidade do compromisso do governo com tais políticas, são fundamentais para criar um ambiente político estável para o crescimento. O quadro também é sombrio para a África nesta área. Apenas 4 dos 40 países que relataram ter pontuado no percentil 50-75.

Seguindo estes indicadores, o quadro geral de governação para África é de fracasso consistente, apresentando uma situação desafiante que tem um impacto directo no trabalho da AFUB e das suas organizações membros.

A AFUB trabalha com a UA e as suas agências na defesa de programas e processos inclusivos a nível regional. Acreditamos que a adopção do Protocolo Africano sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência pelo Chefe dos Estados Membros da União Africana em Janeiro de 2018 garantirá a igualdade de protecção dos direitos económicos, sociais, culturais, civis, e políticos das pessoas com deficiência. Isto, contamos como uma receita para uma boa governação para todos, incluindo as pessoas cegas e amblíopes no continente.

O Quadro Político Estratégico da União Africana para a Deficiência de 2019 foi elaborado para suceder ao Quadro Político do Plano de Acção Continental para a Segunda Década Africana das Pessoas com Deficiência 2010-2019. O seu objectivo é catalisar acções que acelerem a realização da visão continental de uma sociedade inclusiva que garanta, promova e defenda os direitos de todas as pessoas com deficiência em África. Prevê uma mudança positiva e sustentável na vida de todas as pessoas com deficiência e suas famílias no continente africano, especialmente as que vivem na pobreza, através de medidas económicas, sociais, culturais e políticas verificáveis, que abordem a exclusão social, e a pobreza, para reforçar os direitos humanos, a participação, o empoderamento e a inclusão.

### **2.5.3. Ambiente tecnológico**

Embora a União Internacional de Telecomunicações (UIT) e outros organismos profissionais em TIC não forneçam estatísticas e indicadores exclusivos sobre deficiência e TIC, a inclusão mínima e lenta de pessoas com deficiência em vários sectores de desenvolvimento, incluindo saúde, educação, acessibilidade e emprego é uma indicação de consumo lento de TIC por pessoas com deficiência, incluindo os cegos e amblíopes. Embora numerosas soluções tecnológicas tenham sido desenvolvidas para os cegos e amblíopes, o que é um aspecto positivo, o desafio reside na sua acessibilidade ou acessibilidade, bem como nos elevados custos de aquisição e manutenção.

Com a tecnologia a tornar-se cada vez mais central na forma como as pessoas comunicam, relacionam e acedem à informação, tanto a AFUB como os parceiros precisam de criar formas de aumentar o acesso e a utilização das TIC entre as pessoas cegas e amblíopes em África.

#### **2.5.4. Ambiente social**

Os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS) são um apelo universal à acção para construir um mundo mais saudável para toda a população e para o ambiente até 2030. Os 17 ODS e os 169 objectivos são integrados, o que significa que reconhecem que a acção numa área afectará os resultados nas outras.

A Visão dá um importante contributo para a Agenda para o Desenvolvimento Sustentável de 2030 e atravessa muitos dos Objectivos do Desenvolvimento Sustentável; desde a redução da pobreza ao crescimento económico e emprego, passando pela educação, género e redução das desigualdades. Por conseguinte, é fundamental que os países adoptem uma abordagem pangovernamental da visão e incluam a saúde dos olhos na sua implementação dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável a nível nacional. A AFUB irá trabalhar activamente com os seus membros e partes interessadas para promover a inclusão da saúde ocular na Agenda para o Desenvolvimento Sustentável de 2030 e apoiar o desenvolvimento de parcerias com sectores para além da saúde, tais como a educação, o género e o desenvolvimento económico.

##### **a) COVID -19 Pandemias e Pessoas com Deficiência Visual**

As pessoas com deficiência visual enfrentam enormes desafios na pandemia da COVID- 19. Algumas medidas básicas de higiene como lavagem das mãos, distanciamento social, evitar tocar em superfícies são um desafio a que os cegos devem aderir. Os cegos precisam de assistência para realizar certas tarefas, por vezes sendo segurados pelas mãos, tornando um desafio manter a distância social, ou evitar tocar nas coisas para obter a informação necessária. O aparecimento da doença COVID-19 fez com que muitas instalações reduzissem os serviços de cuidados oftalmológicos apenas a casos críticos, deixando de fora o apoio contínuo essencial que outros pacientes estavam a receber das instalações. A AFUB prevê a defesa do direito dos cegos a terem acesso à informação correcta sobre a doença COVID-19 e o acesso à vacinação para proteger a vida dos cegos e das suas famílias. Durante o desenvolvimento deste plano estratégico, cerca de 4,57% da população africana foi totalmente vacinada. Esta é uma proporção significativamente baixa, o que exige que se faça mais para garantir que a BPS possa funcionar sem a ameaça de ser infectada.

##### **b) Saúde Mental entre Pessoas com Deficiência Visual**

A aflição psicológica nas deficiências visuais e a cegueira é uma questão complexa e uma grande preocupação de saúde pública. Os ajustamentos súbitos no estilo de vida de rotina e as aspirações de carreira dessas pessoas culminam em e/ou agravam o seu nível de stress. No entanto, a angústia psicológica em pessoas com dificuldades visuais e perda de visão é mal compreendida. Por conseguinte, é necessário um cuidado psicológico abrangente para pacientes com doenças oculares ou dificuldades de visão. A AFUB procurará trabalhar em estreita colaboração com governos e partes interessadas para defender questões de saúde mental e cuidados para todas as pessoas cegas e com visão parcial nos países membros. Através de tais parcerias, será essencial desenvolver intervenções mais eficazes e expandir o acesso a serviços para melhorar a detecção e tratamento de problemas de saúde mental entre a população do BPSP.

### **c) Equidade, Diversidade e Inclusão de Género**

A nível mundial, e em África, as mulheres têm cerca de 1,4 vezes mais probabilidades de serem cegas do que os homens. Enquanto as mulheres geralmente vivem mais tempo do que os homens, a falta de acessibilidade e utilização dos serviços é provavelmente a razão mais determinante para o excesso de cegueira nas mulheres em África. Os compromissos globais em matéria de deficiência e os ODS sobre as mulheres podem ser alcançados em África, mas é necessário investimento numa variedade de estratégias que assegurem que os serviços de cuidados oftalmológicos sejam acessíveis, acessíveis e aceitáveis para as mulheres e raparigas. A AFUB irá defender a equidade de género para mulheres e raparigas cegas e com visão parcial.

### **d) Redução do Risco de Catástrofes e Resiliência**

Em situações de emergência e catástrofes, as pessoas com deficiência têm os mesmos direitos e necessidades básicas que as outras e enfrentam os mesmos desafios. No entanto, enfrentam inúmeras barreiras adicionais. Enfrentam riscos particulares de protecção, incluindo um risco acrescido de violência, exploração e abuso, e elevados níveis de estigma. Têm dificuldades de acesso à assistência humanitária, educação, meios de subsistência, cuidados de saúde e outros serviços. Podem ser-lhes negados certos direitos legais, e são frequentemente excluídos dos processos de tomada de decisão e oportunidades de liderança.

Artigo 11 da CRPD - Situações de risco e emergências humanitárias declara que as nações devem tomar "todas as medidas necessárias para assegurar a protecção e segurança das pessoas com deficiência em situações de risco, incluindo situações de conflito armado, emergências humanitárias e a ocorrência de catástrofes naturais". A Nova orientação sobre a elaboração de relatórios nacionais da CRPD sobre situações de risco e emergências humanitárias fornece às pessoas com deficiência, OPDs e outras organizações da sociedade civil apoio prático para analisar e informar sobre a

implementação do Artigo 11 da CRPD a nível nacional. Fornece também uma análise de horizonte de quadros jurídicos aplicáveis a nível internacional e outros mecanismos relevantes de apresentação de relatórios. Durante este período do plano estratégico, a AFUB esforçar-se-á por criar capacidade e defender os direitos dos cegos e amblópes durante as emergências.

## **2.6. Análise de Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças (SWOT)**

### **2.6.1. Pontos Fortes**

Orgulhamo-nos de um conjunto de pontos fortes que serão os alicerces fundamentais no planeamento e entrega do nosso trabalho ao longo dos próximos cinco anos. Entre estes pontos-chave incluem-se os seguintes:

- A AFUB foi formulada através de uma resolução da União Africana. Esta é a fonte de força da AFUB para negociar com a União Africana, governos e outras agências internacionais.
- A AFUB retira o seu mandato dos seus membros. Com uma composição actual de 53 dos 55 Estados africanos, a AFUB goza de legitimidade e autoridade inigualáveis para representar e articular questões relacionadas com pessoas cegas e amblópes em África.
- A AFUB tem estruturas de governação e administrativas bem estabelecidas, definidas no âmbito de uma constituição estável e testadas durante um período de mais de trinta anos. A natureza democrática do sistema de governação da AFUB é uma prova da propriedade e envolvimento dos seus membros na organização.
- A AFUB tem um sistema de gestão estável caracterizado por um secretariado que está alojado num país onde a AFUB goza de estatuto semi-consular; o secretariado é dotado de pessoal e outros recursos para facilitar a entrega e coordenação do programa.
- A AFUB tem uma longa e rica história com os seus parceiros de desenvolvimento, o que atesta a sua credibilidade. Este continua a ser um trunfo importante na negociação de novas parcerias e financiamentos.
- A AFUB possui uma visão claramente definida, missão, objectivos, cobertura geográfica e beneficiários alvo do seu trabalho, o que facilita o planeamento e a execução de programas e trabalho de advocacia.
- A AFUB é forte no seu envolvimento com a UA e os seus blocos para influenciar as políticas e práticas públicas que regem o emprego, educação, saúde, desporto e recreação e outros direitos humanos conexos das pessoas cegas e amblópes em África.
- A AFUB tem um historial de desenvolvimento da capacidade das nossas organizações membros para se envolverem com os seus governos na criação/ou promulgação de leis a favor de pessoas cegas e amblópes nos seus respectivos países.

### **2.6.2. Pontos Fracos**

Algumas das debilidades que procuraremos resolver durante o próximo período incluem o seguinte:

- A AFUB não tem um director executivo substantivo desde 2019 - algo que tem afectado significativamente os seus esforços de governação e mobilização de recursos.
- A premissa do escritório alugado que acolhe o secretariado consome uma proporção significativa dos custos administrativos da AFUB.
- Má comunicação com as organizações membros e feedback das mesmas
- Confiança excessiva nos pagamentos de subscrição para construir os fundos sem restrições
- Lenta operacionalização da estratégia de mobilização de recursos
- Má visibilidade da AFUB fora dos seus membros.
- Fraca documentação e partilha de lições aprendidas e realizações
- Esforço lento para construir novas parcerias com empresas e outras organizações filantrópicas para complementar as subvenções dos nossos doadores tradicionais
- Fraca liderança e estrutura de governação dentro das organizações membros caracterizada pela ausência de uma clara cadeia de responsabilidades, práticas de governação empresarial deficientes, entre outros desafios de governação

### **2.6.3. Oportunidades**

Reconhecemos vários factores externos relevantes para o nosso trabalho e que nos oferecem grandes oportunidades de avançar a nossa missão ao longo dos próximos cinco anos. Estes incluem o seguinte:

- Através dos membros nacionais, a penetração da AFUB nos estados africanos proporciona-lhe grandes oportunidades de trabalhar com os governos africanos na defesa de causas específicas a nível estatal ou no lobby para questões de defesa de causas a nível continental relacionadas com pessoas cegas e amblíopes.
- Com um número de membros proveniente de organizações nacionais de cegos nos seus respectivos países, a AFUB dispõe de um rico recurso de voluntariado dentro destes países que proporcionaria oportunidades rentáveis para expandir o seu trabalho dentro do continente. O reforço da capacidade destas organizações membros será, portanto, uma grande prioridade na tentativa de aproveitar este recurso de voluntariado.
- Há uma tendência crescente para a responsabilidade social empresarial, uma tendência através da qual as empresas com fins lucrativos estão a investir em trabalho sem fins lucrativos. Com um

mandato claro e um beneficiário alvo, a AFUB tem uma grande oportunidade de desenvolver parcerias com agências empresariais para facilitar o acesso a recursos para empreender iniciativas mútuas. Isto proporciona ainda à AFUB a oportunidade de diversificar as suas fontes de financiamento.

- Actualmente, mais de 50 dos 55 Estados africanos ratificaram a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. A Convenção exige que os Estados Partes preparem e apresentem relatórios de progresso sobre a sua implementação, dando ao mesmo tempo à sociedade civil a oportunidade de preparar relatórios paralelos para consideração juntamente com os relatórios estatais. Trabalhando com os seus membros nacionais, a AFUB tem uma brilhante oportunidade de contribuir para a plena implementação da Convenção, facilitando o envolvimento da sua organização membro na domesticação da Convenção nos seus países e relatórios paralelos.
- Os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) adoptados em 2015 apresentam um espaço mais aberto e vias de envolvimento para a AFUB. A Agenda contém metas e indicadores específicos sobre deficiência. Para alcançar as intenções dos ODS, semelhantes às da CRPD, as Organizações da Sociedade Civil (OSC) dos países juntamente com os seus governos são obrigadas a preparar relatórios voluntários para a ONU. Como OSC, a AFUB através das suas organizações membros tem uma brilhante oportunidade de apresentar no relatório as necessidades e preocupações em nome de pessoas cegas e amblíopes.
- A Conferência Diplomática da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) com sede em Marraquexe, Marrocos, em 2013, adoptou o Tratado de Marraquexe. A ratificação e implementação do Tratado pelos Estados Africanos constitui uma oportunidade que facilitará o acesso a obras publicadas por pessoas com deficiência visual e pessoas com deficiências de impressão.
- A AFUB goza do estatuto de observador na UA ao abrigo da Resolução CM/Res.944 (XL) e detém um estatuto semiconsular na República do Quênia, um Estado Membro da UA, onde o seu secretariado tem assento. Além disso, a AFUB e a UA partilham uma localização geográfica comum. Isto proporciona uma oportunidade estratégica para participar e contribuir para a maioria das principais decisões, políticas e leis continentais da UA relacionadas com os direitos humanos e a deficiência, incluindo o Protocolo Africano sobre Deficiência.
- Nos últimos anos, surgiram novas organizações pan-africanas de deficientes como a Aliança Africana das Deficiências (ADA) e o Fórum

Africano das Deficiências (ADF). Trabalhando em conjunto com a AFUB e outros actores relevantes no sector, a voz da defesa da articulação e representação da agenda da deficiência, incluindo a das pessoas cegas e amblíopes no continente, é mais alta.

- Como resultado do nosso trabalho em África, muitas pessoas cegas e amblíopes tiveram acesso à educação, ao emprego e aos cuidados de saúde. Utilizaremos estes beneficiários como modelos, defensores e pessoas de recurso no nosso trabalho nos países.

#### **2.6.4. Ameaças**

Algumas das situações externas que constituirão um desafio ao nosso trabalho no próximo período estratégico incluem o seguinte:

- Redução dos rendimentos dos parceiros de desenvolvimento. O cansaço dos doadores e a redução do financiamento do desenvolvimento devido à mudança de financiamento para mitigar o impacto da pandemia COVID-19 é susceptível de resultar na diminuição do trabalho da AFUB na região.
- As organizações pan-africanas de cúpula emergentes colocam em competição para financiamento de doadores, parcerias com governos nacionais, etc.
- Os parceiros de desenvolvimento estão a diversificar os seus beneficiários de financiamento para incluir organizações que trabalham com múltiplas deficiências. A AFUB como organização de cegueira poderá ser obrigada a conceber uma estratégia de trabalho com outras partes interessadas que se encontrem ligadas a outras deficiências, a fim de continuar a ser atractiva para esses doadores.
- A instabilidade civil e política resultante da violência pós-eleitoral, golpes militares, ataques terroristas, etc. continuam a constituir uma ameaça à segurança das operações da AFUB e a dificultar o acesso aos locais dos projectos.
- Fraca governação empresarial e liderança dentro da AFUB.

#### **2.7. Análise das partes interessadas**

As partes interessadas são fundamentais para a promoção do trabalho da AFUB. Reconhece-se que existem seis grandes categorias de interessados com os quais a AFUB pretende trabalhar. Algumas delas são continentais, intersectoriais, quasi-governamentais, governamentais e não governamentais. As seis categorias identificadas incluem:

- a) Organizações membros nacionais
- b) Organizações Intercontinentais e Continentais de pares - World blind union, European blind union, African disability alliance, African Disability forum
- c) Comunidade Económica Regional (EAC, IGAD, SADC, CEDEAO, etc.)

- d) União Africana e organizações afiliadas (ACHPR, ACRWC)
- e) Ministérios, Departamentos e Agências relevantes (MDAs)
- f) Doadores e parceiros de desenvolvimento - USAID e agências da ONU

O quadro 1 abaixo destaca como os principais intervenientes serão envolvidos durante o período da estratégia.





Tabela 1: Matriz de Partes Interessadas

<b>Interveniente estratégico</b>	<b>Alcance geográfico</b>	<b>Tipo de interveniente</b>	<b>Sector chave de enfoque</b>	<b>Influência no mandato da AFUB</b>
Organizações membros nacionais	Países membros em África	ONG	Temática transversal	Alto
Organizações Intercontinentais e Continentais de pares - World blind union, European blind union, African disability alliance, African Disability forum	Pan-africano, intercontinental e regional	ONGI	Direitos humanos temáticos cruzados	Médio
Comunidade Económica Regional (EAC, IGAD, SADC, CEDEAO, etc.)	Regional	Regional	Direitos humanos temáticos cruzados	Defesa dos direitos humanos
União Africana e organizações afiliadas (ACHPR, ACRWC)	África	União Continental	Direitos humanos	Alto
Ministérios, Departamentos e Agências relevantes (MDAs)	Nacional	Governos	Desenvolvimento de políticas	Alto
Doadores e parceiros de desenvolvimento - USAID, ONU	Global	Agências governamentais multinacionais	Defesa dos direitos humanos	Alto
Empresas privadas e Corporações - Safaricom MTN	África em geral	Sector privado	Direitos Humanos	Médio

## 2.8. Análise de risco

Aprecia-se que os riscos fazem parte de quaisquer operações organizacionais. A AFUB procura identificar e pôr em prática as medidas necessárias para mitigar os desafios que possam afectar as suas operações. O quadro 2 abaixo destaca os principais riscos e fornece estratégias de mitigação.

Quadro 2: Matriz de Análise de Risco

Possível risco	Probabilidade	Impacto na AFUB	Estratégia de mitigação
A recrudescência das infecções COVID-19 e os protocolos de restrição de movimentos	Alto	<ul style="list-style-type: none"><li>Lenta implementação das actividades</li><li>Dificuldade de acesso aos locais dos projectos</li></ul>	Promover o acesso à informação de prevenção e vacinação da COVID-19
Riscos tecnológicos de segurança	Alto	<ul style="list-style-type: none"><li>Operações e programas ineficazes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Adoptar a utilização de tecnologias seguras para apoiar as operações de escritório e a implementação das actividades do programa.</li><li>Melhorar a infraestrutura das TIC a nível do secretariado e dos membros</li></ul>
Aumento da concorrência por pares e organizações nacionais	Médio	Redução de recursos	<ul style="list-style-type: none"><li>Desenvolver unidades de negócio de mobilização estratégica de recursos, por exemplo, cuidados com os olhos</li><li>Adoptar modelos de consórcio para</li></ul>

			a angariação de fundos
Privação de subgrupos entre as EPB	Médio	Discriminação dos beneficiários muito visados	Incluir os subgrupos desfavorecidos na programação, tais como crianças, jovens, mulheres e membros nos países menos desenvolvidos
Baixa visibilidade continental	Médio	Redução da capacidade de fazer lobby para questões de BPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da marca e visibilidade</li> <li>• Participação em plataformas continentais e internacionais de advocacia</li> </ul>
Fracos sistemas de governação e liderança nas organizações membros	Alto	Fraca confiança nas organizações membros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar a política de descentralização</li> <li>• Desenvolver a capacidade interna dos membros para implementar intervenções direccionadas</li> </ul>

## **CAPÍTULO TERCEIRO**

### **DIRECÇÃO ESTRATÉGICA PARA 2022-2026**

#### **3.1. Introdução**

O Quadro Estratégico AFUB 2022-2026 foi desenvolvido através de um processo participativo, envolvendo a Direcção da AFUB e o secretariado. No entanto, devido às limitações de viagem, os membros da Direcção foram praticamente consultados. O processo incluiu também uma análise dos actuais pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças da AFUB, bem como uma consideração dos ambientes políticos, económicos, sociais e tecnológicos em que a AFUB está a trabalhar.

#### **3.2. Teoria da Mudança**

A AFUB está deseiosa de uma mudança de paradigma para se posicionar como um dos principais actores da advocacia da deficiência em África através da localização das suas influências e iniciativas através da UA e dos seus cinco blocos económicos. No seu trabalho de advocacia, trabalhará em estreita colaboração com a União Africana para influenciar a ratificação de instrumentos legais pelos estados membros. A AFUB procurará descentralizar as suas operações a nível regional e sub-regional através do reforço dos membros, respondendo ao mesmo tempo às suas necessidades em evolução. Para conseguir a advocacia e o reforço dos membros, a AFUB desenvolverá a sua capacidade interna para responder às necessidades dos seus membros.

#### **3.3. Objectivo estratégico**

Durante o período estratégico 2022-2026, a AFUB continuará a proteger e promover os direitos humanos das pessoas cegas e amblíopes em África através da defesa de políticas continentais inclusivas, apoio aos membros e reforço da capacidade organizacional interna.

#### **3.4. Resultados estratégicos**

Até Dezembro de 2026, espera-se que a AFUB alcance os seguintes resultados:

- a) As políticas que garantem os direitos e a inclusão de pessoas das EPB em África são desenvolvidas e implementadas pelos membros
- b) Reforço da capacidade e do papel das organizações nacionais membros na promoção dos direitos das pessoas BPS nos seus países através do alargamento do seu âmbito de operações.
- c) A capacidade interna da AFUB é reforçada para cumprir eficazmente o seu papel de defesa e coordenação em África..

### **3.5. Áreas-chave de resultados**

Para concretizar os nossos resultados esperados, durante o próximo período estratégico, concentrar-nos-emos em três áreas-chave de resultados, a saber;

- a) Advocacia inclusiva;
- b) Desenvolvimento da filiação;
- c) Reforço organizacional interno.

### **3.6. Estratégias de implementação**

#### **3.6.1. Advocacia inclusiva**

Sob esta área de resultados-chave, a AFUB defenderá políticas e práticas que garantam os direitos e promovam a inclusão de pessoas cegas e amblíopes a nível nacional e internacional. As seguintes estratégias serão utilizadas para alcançar uma agenda de advocacia inclusiva.

- Processos de apoio à assinatura, ratificação, domesticação, implementação e monitorização de instrumentos internacionais e regionais de direitos humanos
- Promover a investigação e divulgação de informação para informar as intervenções políticas e programáticas sobre pessoas cegas e parcialmente avistadas em África
- Integrar o risco de catástrofes e a resiliência na programação
- Envolver-se com a UA e as comunidades económicas regionais para influenciar a priorização das questões das EPB na agenda dos governos africanos
- Trabalhar com as organizações membros para defender os governos nacionais para a melhoria das vidas das pessoas das EPB em África
- Promover documentação e divulgação de informação sobre a situação dos direitos humanos das pessoas BPS em África

#### **3.6.2. Desenvolvimento da filiação**

Durante este período, reforçaremos a capacidade e o papel das organizações nacionais membros na promoção dos direitos das pessoas cegas e amblíopes nos seus países.

Para alcançar o desenvolvimento dos membros, serão implementadas as seguintes estratégias:

- Reforçar a governação, gestão e capacidade operacional das organizações-membro para que estas cumpram eficazmente os seus programas
- Promover o acesso à informação de prevenção e vacinação da COVID-19

- Capacitar as organizações membros para aplicar os princípios da CRPD, SDGs, ADP e instrumentos nacionais sobre deficiência para defender os direitos e interesses das EPB em África
- implementar a política de descentralização da AFUB
- Reforçar a infra-estrutura e capacidade de comunicação da organização membro
- Envolver-se num espaço mais amplo da deficiência, como o trabalho com refugiados, países portugueses e espanhóis e os países menos desenvolvidos onde as associações nacionais são as mais fracas.

### **3.6.3. Reforço organizacional interno**

Durante este período, procuraremos reforçar a nossa capacidade operacional para desempenhar eficazmente as nossas funções de advocacia e coordenação em África.

- Reforçar as estruturas administrativas e de governação
- Recrutar um Director Executivo e outros cargos-chave do pessoal que estejam vagos
- Melhorar os mecanismos de comunicação e visibilidade dentro da organização
- Alargar a mobilização de recursos
- Aumentar a resiliência e adaptabilidade da AFUB para trabalhar num contexto em mudança

### **3.7. Questões Transversais**

Reconhecemos certas questões que são pertinentes para a promoção da nossa causa e que atravessam as várias áreas e níveis do nosso trabalho. Estas questões não só serão fundamentais para o nosso trabalho, como também servirão como importantes indicadores de desempenho. Incluem o seguinte:

#### **3.7.1. COVID-19**

A COVID-19 é uma pandemia global que distraiu a forma como as coisas são normalmente feitas. A AFUB também não foi poupada. A maioria das actividades foi suspensa durante cerca de um ano. Isto foi até que os protocolos da COVID-19 foram relaxados, quando o pessoal pôde continuar com actividades que exigiam reuniões físicas. A AFUB fez um esforço para se adaptar à situação de diferentes formas, tais como trabalhar e reunir-se virtualmente. Para alcançar mais resultados, a AFUB precisa de construir resistência interna a tais distrações inesperadas. A AFUB também precisa de promover o acesso à informação de prevenção e vacinação da COVID-19 entre os seus membros.

### **3.7.2. Inclusão e Diversidade**

Conseguir a inclusão durante este período estratégico significa trabalhar com uma variedade de beneficiários tais como os jovens com deficiência visual, os refugiados, os países portugueses e espanhóis, as associações nacionais membros fracas e alcançar os países e comunidades mais subdesenvolvidos.

A inclusão desempenhará igualmente um papel na agenda de advocacia a nível continental enquanto se trabalha com organizações de deficiência cruzada. A AFUB reconhece que a promulgação de leis e políticas, e a prestação de serviços, não promove a equidade e a dignidade, a menos que estas sejam estabelecidas dentro de cenários inclusivos. A AFUB deve, portanto, promover abordagens não segregatórias e inclusivas na formulação de políticas e prestação de serviços a pessoas cegas e amblíopes no âmbito do nosso trabalho a nível regional e nacional.

### **3.7.3. Dignidade e Integridade Humana**

Durante este período estratégico, enfatizaremos a promoção da dignidade das pessoas cegas e amblíopes no nosso trabalho e na nossa relação com as várias pessoas, agências e instituições. Procuraremos assegurar que todos os processos em que estamos envolvidos defendam a dignidade e integridade das pessoas cegas ou com visão parcial.

### **3.7.4. Equidade de género**

Acreditamos que todos os homens e mulheres têm direitos iguais e igualdade de oportunidades aos serviços e ao auto-desenvolvimento. Por conseguinte, promoveremos disposições apropriadas para a equidade de género no âmbito do nosso trabalho de advocacia, forneceremos directrizes sobre equidade de género na implementação de projectos iniciados pela AFUB com os nossos membros nacionais e observaremos os princípios de equidade de género nas nossas operações de governação e gestão.

## **CAPÍTULO QUARTO**

### **ESTRATÉGIAS DE REFORÇO INSTITUCIONAL**

#### **4.1. Introdução**

Para realizar os objectivos deste Plano Estratégico, serão implementadas as seguintes estratégias.

#### **4.2. Angariação de fundos**

Construiremos continuamente a nossa capacidade interna para angariar mais recursos. Por exemplo, procuraremos aventurar-nos em alternativas sustentáveis de mobilização de recursos, tais como o estabelecimento de unidades de negócio estratégicas, por exemplo, o cuidado dos olhos, através de parcerias com países membros. Isto não só financiará a angariação de fundos para a AFUB, mas também proporcionará uma intervenção sanitária aos membros, a um custo subsidiado.

#### **4.3. Coordenação Descentralizada**

Esforçar-nos-emos por reforçar o papel dos coordenadores dos países para reduzir as despesas gerais e aumentar a nossa presença e relevância entre os nossos países membros. Isto também ajudará a melhorar a coordenação das actividades dos países. Como parte do processo de descentralização, ao aproveitar a contribuição dos membros para o nosso trabalho, procuraremos utilizar as instalações e recursos dos nossos membros nacionais para a implementação e coordenação dos nossos programas e actividades a nível regional. Isto pode incluir espaço de escritório, serviços públicos e recursos humanos.

#### **4.4. Recursos Humanos**

De acordo com o processo de descentralização pretendido, levaremos a cabo uma auditoria de recursos humanos para estabelecer a melhor capacidade de pessoal e trabalhar para a sua consecução. A auditoria dos recursos humanos centrar-se-á nas áreas de especialização, requisitos de competências e carteira geral de pessoal e estará ligada ao processo de descentralização. Além disso, daremos prioridade ao desenvolvimento profissional do pessoal através de formação a curto prazo, bolsas de estudo e outras formas de desenvolvimento de conhecimentos e competências para melhorar o seu desempenho. Procuraremos ainda manter e reforçar a motivação do pessoal através de compensações adequadas, um ambiente de trabalho propício e outros incentivos profissionais.

#### **4.5. Reforço de parcerias e trabalho em rede**

Esforçar-nos-emos por reforçar e criar novas relações de trabalho com os parceiros de desenvolvimento. Manteremos transparência e responsabilidade de alto nível e manteremos uma comunicação aberta. Isto



será complementado através de uma programação inovadora e sustentável para pessoas das EPB, bem como para pessoas com outras categorias de deficiências na execução do programa. Esforçar-nos-emos também por trabalhar com organizações de deficiência cruzada com presença regional. Iremos rever continuamente o nosso plano de gestão de partes interessadas para assegurar que fornecemos continuamente as suas necessidades e cultivamos relações específicas com doadores da AFUB.

#### **4.6. Aumento do trabalho em rede**

Estaremos abertos e aproveitaremos as oportunidades de trabalho em rede e de advocacia a nível nacional, regional, continental, ou internacional. Tais oportunidades podem incluir, entre outras, a Cimeira sobre Deficiência, a Conferência da UA, entre outras.

#### **4.7. Utilização de Pessoas de Recursos Técnicos**

Procuraremos estabelecer grupos de trabalho técnicos para consultar e procurar aconselhamento sobre objectivos estratégicos específicos. Os membros de tais grupos de trabalho serão peritos provenientes do quadro de profissionais cegos e amblíopes do continente, bem como de outros profissionais sem deficiência visual com conhecimentos especializados nas várias áreas do nosso trabalho.

#### **4.8. Aumentar a adaptabilidade e a resiliência**

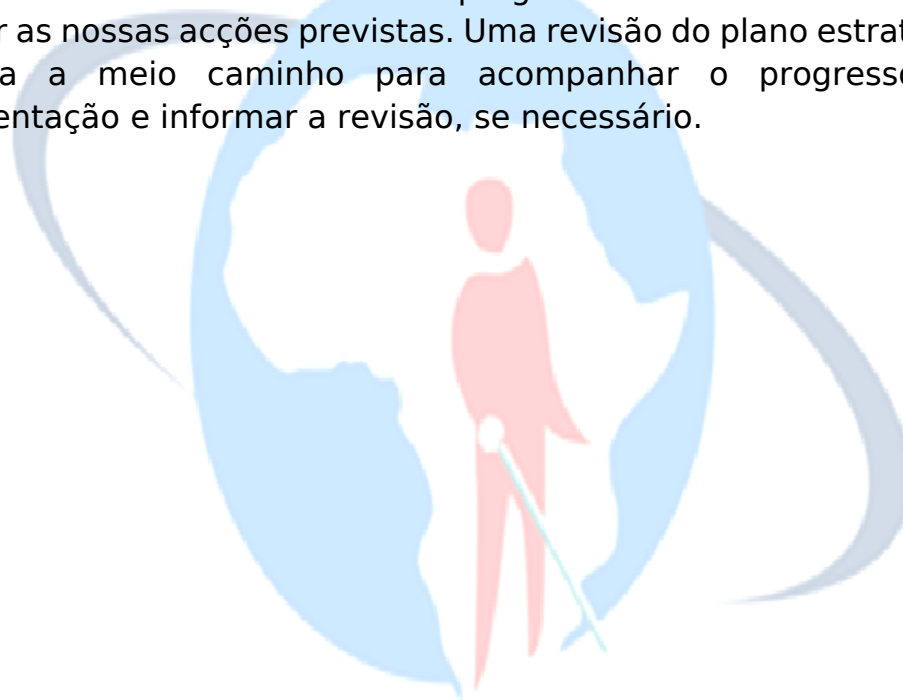
O protocolo e restrições COVID-19 fizeram-nos aprender várias formas de nos adaptarmos. Precisamos de apoiar os nossos membros a permanecer activos no acesso aos serviços, partilhando informações sobre a prevenção da COVID-19, incluindo o acesso às vacinas. O secretariado terá de manter a sua comunicação activa, aproveitando continuamente as novas e emergentes oportunidades tecnológicas. Continuaremos a reforçar as nossas infra-estruturas TIC tanto a nível do secretariado como a nível dos membros, em conformidade com a política de descentralização. Iremos integrar as TIC em todos os aspectos do nosso trabalho, incluindo a recolha e gestão de dados de programas, gestão financeira, gestão de recursos humanos. As TIC desempenharão também um papel fundamental na agenda da advocacia. Procuraremos adaptar-nos à nova forma de fazer as coisas, procurando ao mesmo tempo criar soluções feitas à medida que nos sejam adequadas.

#### **4.9. Planeamento Anual**

No final de cada ano, planos de trabalho anuais e orçamentação para o ano seguinte serão preparados e adoptados pelo Conselho de Administração. Os planos e orçamentos anuais serão elaborados em função das actividades da AFUB e informados através de relatórios anuais de controlo.

#### **4.10. Quadro de monitorização e avaliação do Plano Estratégico**

Está em vigor um quadro de monitorização e avaliação organizacional. Vamos implementar e rever os nossos instrumentos de monitorização: tanto programáticos como financeiros para assegurar que representam as actuais prioridades estratégicas. Utilizaremos o quadro de monitorização para avaliar a eficácia das nossas intervenções e relatar os progressos aos nossos intervenientes, conforme apropriado. Facilitaremos a participação e envolvimento dos vários órgãos da AFUB nos processos de monitorização e avaliação. Para o efeito, foi desenvolvido um quadro de implementação para informar a implementação das estratégias e actividades. Fornece uma lógica horizontal, indicadores e metas para cada resultado esperado. Os indicadores e metas informarão o progresso do trabalho no sentido de alcançar as nossas acções previstas. Uma revisão do plano estratégico será realizada a meio caminho para acompanhar o progresso da sua implementação e informar a revisão, se necessário.



Quadro 3: Quadro de implementação e monitorização

Objectivo estratégico	Objectivos estratégicos	Estratégias	Resultados	Indicadores	Linha de base	Alvo				
						2022	2023	2024	2025	2026
A AFUB procurará proteger e promover os direitos humanos das pessoas cegas e amblíopes em África	Influenciar o desenvolvimento de políticas e práticas que garantam os direitos e a inclusão de pessoas das EPB em África	Processos de apoio à assinatura, ratificação, domesticação, implementação e monitorização dos instrumentos de direitos humanos	Direitos humanos e instrumentos jurídicos ratificados	Número de países que ratificam instrumentos de direitos humanos	● M arrakesh - 11 ● A DP - 1	2	2	2	2	2
			Instrumentos de direitos humanos domesticados	Número de países que domesticam os instrumentos de direitos humanos	-	2	2	2	2	2
			Instrumentos de direitos humanos monitorizados e avaliados	Número de relatórios de M&A	-	2	2	2	2	2

		Promover a investigação e divulgação de informação para informar intervenções sobre pessoas cegas e parcialmente avistadas em África	Dados sobre pessoas BPS disponíveis	Número de pesquisas sobre BPS realizadas	0	1	1	1	1	1
			Dados divulgados em formatos acessíveis (PDF acessível, áudio, Braille e impressão em grande formato)	Informação produzida em vários formatos acessíveis	0	4	4	4	4	4
		Integrar a resiliência na programação	Programas que integram a resiliência	Número de projectos bem sucedidos que integram resiliência	0	1	1	1	1	1
		Aumentar o envolvimento da AFUB com a União Africana para dar prioridade às questões das pessoas cegas e amblíopes na agenda dos governos africanos	10 países em organizações membros formados em ADP	Número de países formados em ADP	0	2	2	2	2	2

		Envolver-se com a UA e as comunidades económicas regionais para influenciar a priorização das questões das EPB na agenda dos governos africanos	Questões das EPB discutidas na agenda dos governos africanos	Tipo de questões BPS capturadas nas resoluções da UA e REC.	0	1	1	1	1	1
			Reuniões realizadas com a UA e comunidades económicas regionais	Número de reuniões realizadas com AU e REC	2	2	2	2	2	2
		Trabalhar com as organizações membros na defesa dos governos nacionais para a melhoria das vidas das pessoas das EPB em África	Os governos põem em prática políticas, legislação e iniciativas apropriadas para melhorar o bem-estar das pessoas nas EPB	O número de políticas e de legislação implementada s pelo governo nacional promove os direitos das EPB.	10	2	2	2	2	2
		Promover a divulgação de informação sobre a situação dos direitos	Informação sobre a situação dos direitos das BPS divulgada	O número de fóruns de divulgação de informação realizados.	1	2	2	2	2	1

		humanos das pessoas BPS em África								
Reforço da capacidade e do papel das organizações nacionais membros na promoção dos direitos das pessoas das EPB nos seus países.	Reforçar a governação, gestão e capacidade operacional das organizações-membro para que estas cumpram eficazmente os seus programas	A capacidade das organizações membros foi reforçada	Número de organizações membros cuja capacidade foi reforçada	-	5	5	5	5	5	
	Envolver-se na programação da deficiência cruzada	Novos grupos de BPS incluindo refugiados, países portugueses e espanhóis e os países menos desenvolvidos envolvidos	Número de novos grupos de BPS com os quais a AFUB está a trabalhar	-	1	1	1	1	1	
	Desenvolver a capacidade das organizações membros para aplicar os princípios da CRPD, SDGs e ADP, juntamente com	A organização membro articula e utiliza a CRPD, SDG's, ADP	A proporção de organizações membros capazes de articular e aplicar a	20%	10%	100%	100%	100%	100%	

		outros instrumentos regionais e internacionais em matéria de deficiência, para defender os direitos e interesses das EPB em África		CRPD, SDGs, ADP para a advocacia						
		Reforçar a descentralização da AFUB	Operacionalização da política de devolução	Número de unidades de devolução em funcionamento	0%	10%	10%	10%	10%	10%
		Reforçar a infraestrutura e a capacidade de comunicação das organizações membros	Reforço das infra-estruturas e capacidades de comunicação dos membros	Número de membros com infra-estruturas de comunicação	-	10%	10%	10%	10%	10%
		Promover o acesso à informação relacionada com a COVID-19 sobre vacinação	Sensibilização realizada aos membros	A proporção de pessoas BPS totalmente vacinadas	4.57% <sup>1</sup>	15%	15%	15%	15%	15%

<sup>1</sup> <https://africacdc.org/covid-19-vaccination/>

Reforçar a capacidade da AFUB para cumprir eficazmente as suas funções de advocacia e coordenação em África até Dezembro 2026.	Reforçar as estruturas administrativas e de governação	Recrutar um director executivo substantivo	Número de EDs recrutados	-		1				
		Avaliação das necessidades de pessoal realizada	Número de avaliações realizadas	0	1	-	-	-	-	
		Efectuação de pessoal de acordo com a avaliação das necessidades de pessoal	Número de funcionários recrutados	6	-	-	-	-	-	
		Desenvolveram-se as competências e conhecimentos do pessoal	Número de formações realizadas	3	1	1	1	1	1	
			Desempenho do pessoal (avaliação)	2	2	2	2	2	2	
	Melhorar os mecanismos de comunicação e a visibilidade dentro da organização	Estratégia de comunicação implementada	Proporção dos custos administrativos atribuídos à Comunicação	1%	2%	3%	4%	5%	6%	
	Reforçar a abordagem holística de mobilização de recursos	Alternativas de mobilização de recursos em vigor - unidades de negócio	A proporção de recursos que as alternativas contribuem	0%	4	4	4	4	4	



			estratégicas, por exemplo, cuidados com os olhos								
			Consórcio na mobilização de recursos construído	Número de consórcios bem sucedidos	0	1	1	1	1	1	1
		Comprar/construir instalações próprias para acolher o secretariado	Construir/comprar espaço de escritório	Número/tamanho de espaço de escritório adquirido	0						1